

обретая

HERMINIA IBARRA

workingide

Unconventional Strategies for
Reinventing Your Career

ЭРМИНИЯ ИБАРРА

обретая Я

Неординарные стратегии,
изменяющие карьеру



Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок, д. 2
Телефон: +7 (812) 320 48 00, Факс: +7 (812) 320 48 09

E-mail: office@sseru.org
<http://www.sseru.org>
191186, Санкт-Петербург, а/я 102

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге».
Серия основана в 2000 году.

Эрминия Ибарра

обретая Я

Неординарные стратегии, изменяющие карьеру

Перевод с английского *Ирины Матвеевой*

Copyright © 2003 Herminia Ibarra.
All rights reserved.

Published by arrangement with Harvard Business School Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

Translation Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005

Все права защищены.

Ни одна часть книги не может быть опубликована,
воспроизведена или размножена любым другим способом
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-315-00037-0

Printed and bound in Finland.

Колеблясь, мы не движемся вперёд,
Лишь плачем: время ценное уйдет.
Ты твёрд в намереньях? Скорей берись за дело
И воплощай задуманное смело:
Кто дерзок, тот всемогущ, мудр и горд.

Иоганн Вольфганг фон Гёте

От издателя

Дословно заглавие книги, *Working Identity*, перевести на русский невозможно, поскольку английское слово *identity* может означать и «идентичность», и «идентификация», а слово *working* может быть переведено прилагательным «трудовая», «рабочая» или причастием настоящего времени: «трудясь», «работая», «вырабатывая». «Трудовая идентичность», «рабочая идентификация», «вырабатывая идентичность»... – сохранить *working identity* в неприкосновенности, увы, не удастся.

Поэтому в книге оно переведено как «профессиональное «Я», «профессиональная идентичность», «вырабатывая идентичность» – в зависимости от контекста.

Смысл книги *Working Identity* – в нахождении идентичности, то есть тождества, соответствия, гармонии между внутренним «Я» и выражением его в профессиональной трудовой деятельности, – будь то процесс или результат.

содержание

предисловие	9	
глава первая	изобретая себя заново	19

часть 1 профессиональное «Я»: идентичность в переходный период

глава вторая	«Я» возможные	45
глава третья	в поисках идентичности	71
глава четвертая	серьезные изменения	95

часть 2 идентичность на практике

глава пятая	отрабатывая эксперименты	123
глава шестая	меняя связи	149
глава седьмая	придавая смысл	173

часть 3 использование неординарных стратегий

глава восьмая	становясь самим собой	203
приложение: исследуя переходы к новой карьере		219
примечания		229



В ВОЗДУХЕ ВИТАЛО ПРЕДЧУВСТВИЕ чего-то важного, когда однажды холодным сентябрьским утром в уважаемом загородном клубе в Новой Англии собрались дамы и господа в строгих деловых костюмах. У регистрационного столика, кроме обычных значков с именами, им прикрепили на лацканы цветные кружки. Каждого участника попросили выбрать кружки двух цветов: один — цвета, соответствующего отрасли, в которой он или она работает (или из которой они только что ушли), а второй — отрасли, в которую они хотели бы перейти.

В клубе проводилось одно из мероприятий по созданию «структурированного круга общения» для стремящихся открыть себя заново людей, многие из которых раньше состояли на высоких руководящих постах. Меня пригласили туда для беседы о том, как использовать эти структурированные круги для смены карьеры. Люди выложили солидные деньги за посещение семинара, потому что интуитивно чувствовали: я скажу им, что существующие на тот момент связи не помогут им заново создать себя. Что те связи, на которые мы

надеемся при стабильной работе, редко могут привести нас к чему-то другому, совершенно новому. Целью мероприятия было применить на практике знаменитый принцип «шести степеней отдаления», в соответствии с которым самый быстрый способ добраться до людей, с которыми мы еще не знакомы, – воспользоваться связями, отстоящими как можно дальше от сферы нашей повседневной жизни.

Цветные кружки предназначались для того, чтобы упростить процесс общения, заменить обычный предварительный ритуал вроде «Кто вы?», «Чем занимаетесь?» и «Какие у вас планы?», который мы вынуждены исполнять снова и снова, когда ищем работу. Результаты оказались ошеломительными. Гирлянды разноцветных кружков на серых лацканах создавали в зале веселую атмосферу. Почти никто не ограничился двумя цветами. Разнообразие сфер предыдущей деятельности не поддавалось никакой классификации. Люди застенчиво хихикали, объясняя каждый шарик в калейдоскопах на своей груди. В тот вечер не просто какой-то один человек представлял себя остальным. Каждому представилась тогда радуга новых возможностей.

Подготовка к серьезному шагу

Как у тех людей в загородном клубе, в нас медленно пробуждается жажда перемен, смешанная со страхом, волнением, опасениями, нетерпением, сомнениями, злостью и ужасом. И в этом мы далеко не одиноки.

«Действительно ли я занимаюсь своим делом, и надо ли менять направление?» – это один из самых серьезных вопросов, возникающих сегодня в голове профессионала, достигшего середины карьерного пути. Число тех, кто резко сменил род деятельности, значительно возросло за последние двадцать лет и продолжает расти. Но в отличие

от гостей загородного клуба, у нас, как правило, нет цветных кружочков, маркирующих предыдущий опыт и ожидания, когда мы предстаем перед обрывом.

Как бы ни была распространена эта проблема, еще никому не удалось придумать, как избежать суматохи при смене карьеры. Большая часть людей переживает этот переход к новой жизни как период беспорядка, потерь, незащитности и неопределенности. Этот беспокойный период длится намного дольше, чем кажется вначале. Не помогает Rolodex^{*} с контактами из Ivy League^{**}, даже немалые денежные накопления и огромная поддержка семьи не облегчают эмоциональную ношу. Решительная смена направления всегда пугает намного сильнее, чем переход на схожую работу в новой компании или на другую должность в сфере, уже хорошо нам известной.

Нахождение способа справиться с этим безумием не облегчит нашего испытания, но может увеличить шансы успешного перевоплощения и, в процессе последнего, получения большей радости и удовлетворения в работе. Потому что, даже когда смена карьеры выглядит как процесс случайный, управляемый факторами, нам не подвластными – жизненный кризис, заставляющий нас по-другому расставить приоритеты, предложение новой работы, которое сваливается на нас, когда мы меньше всего этого ожидаем, – даже тогда работают одни и те же понятные принципы. Никакая перемена карьеры не происходит внезапно. В исследовании, проведенном для этой книги, я выявила общие закономерности, лежащие в основе даже самых несопоставимых случаев перемены карьеры, и соответствующий набор поддающихся определению – хоть и нестандартных – стратегий, стоящих за тем, что может показаться простой случайностью и беспорядочным поведением.

* Rolodex – марка настольных держателей для карточек, в т.ч. визиток.

** Лига плюща (Ivy League Schools) состоит из Гарвардского, Йельского, Принстонского, Колумбийского университетов, университетов Брауна, Корнуэлла и Пенсильвании и Дартмутского колледжа.

Меняя карьеру, меняем себя

Эта книга зиждется на двух обезоруживающе простых идеях. Во-первых, наша профессиональная идентификация – не сокровище, таящееся в самой глубине нашей внутренней сущности. Скорее, она состоит из многих возможностей: некоторые из них осязаемы и конкретны и определяются тем, что мы делаем, какой компанией управляем и какие истории рассказываем о своей работе и жизни; другие существуют только в царстве будущего: потенциала и сокровенных мечтаний. Во-вторых, смена карьеры означает перемену в самом себе. Поскольку мы состоим из многих «Я», перемена – не замена одного набора личностных характеристик на другой, а, скорее, процесс перехода, в ходе которого мы заново формируем полный спектр возможностей. Эти простые идеи изменяют все, что мы до этого воспринимали как данность в отношении поиска новой карьеры. Они требуют, чтобы мы посвятили большую часть времени и энергии действиям, а не размышлениям и планированию. Отсюда – нестандартность описываемых стратегий.

Общепринятое мнение таково: ключ к успешной смене карьеры кроется в том, чтобы сначала знать – как можно лучше и яснее – чем мы действительно хотим заниматься, а затем просто воспользоваться этим знанием, чтобы применить четкую стратегию. Теоретически знание появляется в результате самоанализа, проводимого в уединении или с помощью стандартных анкет и дипломированных специалистов. Как только мы поняли, каковы наши темперамент, потребности, компетенция и стержневые ценности, можно смело искать подходящую работу или организацию. Далее – всем известные определение цели, проверка почтового ящика и составление списков – испытанные способы найти работу в обычных обстоятельствах. Планирование необходимо. Общепринятый подход предостерегает нас: не предпринимай никаких действий прежде, чем четко определишься, в каком направлении хочешь двигаться.

Но смена карьеры проходит не по устоявшимся правилам. Мы узнаем, что представляем собой – на практике, а не в теории – проверяя себя в реальной жизни, а не заглядывая внутрь. Мы открываем новые возможности, *действуя* – пробуя себя в новых занятиях, переходя в новые группы, ища новые ролевые модели и переделывая свою историю по мере того, как рассказываем ее окружающим. Наши желания проясняются с приходом опыта и признания со стороны других людей. Мы воспринимаем и перевариваем новую информацию, добавляя цвета и очертания, оттенки, полутона и формы, по мере того, как наши предпочтения в тех или иных ситуациях помогают создать представление о том, кем мы становимся. Чтобы заново запустить свой механизм, нужно выбраться за пределы собственной головы. Нужно *действовать*.

Прежде чем мы сможем выбрать цветные кружочки для обозначения будущих возможностей, нам нужно знать, какие существуют палитры (отрасли, профессии, занятия) и какие цвета (конкретные должности и ролевые модели) в пределах этих палитр лучше всего нам подойдут. Это – не теоретическое занятие. Можно сказать: «Я хотел бы начать с теплых тонов», – но прежде, чем мы остановимся на правильном оттенке, нужно исследовать целый спектр возможных, проверяя их в контексте нашей повседневной жизни. То же касается и смены карьеры. Нам нужны примеры из плоти и крови, конкретные эксперименты. Профессиональная идентификация – это, кроме всего прочего, еще и тренировка – непрерывный процесс, в ходе которого мы предпринимаем различные действия, помогающие нам создать и выявить свою вероятную сущность.

Для вас ли эта книга?

Если вы оживаетесь, услышав про юриста, который бросил все и стал капитаном дальнего плавания, или про аудитора, который оставил свою бухгалтерскую фирму, чтобы основать собственную

фабрику игрушек, и вам интересно, как им это удалось, эта книга для вас. Если вам любопытно, какие из случаев типичны, а какие редки – человек, жаждущий перемен, но застрявший на месте, или человек, бросающий все ради чего-то совершенно нового – вы также прочтете эти страницы с интересом.

В этой книге рассказаны истории тридцати девяти человек, которые изменили свою карьеру. Их опыт анализируется сквозь призму общепринятых психологических и поведенческих теорий. Основанная на историях и обширных исследованиях в области социальных дисциплин, эта книга подтверждает, что в процессе перехода присутствует неопределенность, и определяет принципы, лежащие в его основе. Но здесь не предлагается план из десяти пунктов для более успешного перехода, потому что не в этом состоит природа процесса. Взамен мы предлагаем простую схему, описывающую, что на самом деле происходит и чем обусловлена разница между положением застрявшего и движением вперед.

Эта книга не для всех. Она не для того, кто только начинает свою трудовую жизнь, и не для того, кто «снижает передачу» или вовсе бросает активную карьеру и пытается облегчить переход от одного образа жизни к другому. Она для профессионала, находящегося на середине карьерного пути, который ставит под вопрос верность выбранного направления после того, как вложил в карьеру много времени, энергии и знаний. Это желание перемен может совпасть с моментом, когда вам стукнет сорок, как часть пресловутого кризиса среднего возраста. Но число людей, переживающих середину карьерного пути, гораздо больше: сюда входят и те, кто начинает работать в раннем возрасте и возвращается на школьную скамью в тридцать с лишним, и те, кто в пятьдесят ощущает новую степень свободы и хочет по-другому прожить следующие пятнадцать лет рабочей жизни. Сколько бы вам ни было лет, эта книга для вас, если у вас есть опыт, на который можно опереться, и энергия, чтобы сделать новую карьеру успешной как с психологической, так и с экономической точки зрения. Она для вас, если кто-то из ваших близких –

супруг, близкий друг, уважаемый коллега, любимый протеже, сын или дочь – замыслил подобный переход.

Мы, как правило, работаем в течение жизни в среднем в трех различных организациях и осуществляем как минимум одну смену карьеры. Многие из наших друзей, членов семьи и коллег переживают подобные переходы. Знание того, какие повороты могут ожидать впереди и какие шаги способствуют обновлению, не снижает неуверенности относительно конечной точки движения. Но оно увеличит наши шансы попасть на верную дорогу. Если вы можете что-то сделать, или думаете, что можете – действуйте!

Выражение признательности

Я благодарна многим людям за их вклад в создание этой книги.

Книга не была бы написана без тех, кто щедро делился своим временем и опытом перемены карьеры. Некоторые из них упомянуты здесь, многие – от кого я узнала не меньше – нет. Я глубоко ценю уроки, которые они преподали мне, и уверенность, которую они в меня вселили, позволив мне рассказать их истории.

Я в особом долгу перед Кентом Лайнбеком за то, что тот посоветовал мне построить книгу как сборник рассказов. Если в жизни этой книги и был поворотный момент, это была моя первая беседа с ним. Кент учил меня структуре и стилю, помогая стать хорошим рассказчиком и, следовательно, хорошим писателем.

Многие друзья и коллеги прочли первые варианты плана моей книги и главы из нее и выслушали мои идеи на семинарах или в беседах. В их число входят Джефф Брадач, Фарез Було, Мартин Гаргило, Пьер Херстел, Розабет Мосс Кантер, Брюс Когут, Джон Коттер, Джо Сантос, Бэрри Стейн, Мартин ван ден Поэл и Джон Уикс. Джек Габарро, Линда Хилл, Нитин Нория и Дэвид Томас наблюдали за мной издали, помогая мне с этим проектом столько, что всего и

не перечислить. Я благодарна Эду Шейну и двоим безымянным рецензентам за их подробные и проникательные комментарии на критическом этапе.

Я в огромном интеллектуальном долгу перед Биллом Бриджем, Хейзел Маркус, Эдом Шейном и Карлом Вайком за их новаторские труды о переходах из одного жизненного состояния в другое, возможных «Я», карьерных якорях и поиске смысла соответственно. Их первопроходческая работа в этих областях обеспечила концептуальный фундамент, на котором строятся столь многие из моих идей.

Во многих отношениях эту книгу поддержала Гарвардская школа бизнеса. Тереза Амабайл, мой научный руководитель из Гарварда, всегда верила в мой «творческий процесс». Декан Ким Кларк сделал мне подарок в виде времени, дав целый семестр и позволив написать первую, черновую, версию, не отвлекаясь.

Многие другие мои коллеги в Гарвардской бизнес-школе и INSEAD, моем «втором» доме на протяжении большей части проекта, донесли до своих слушателей мои идеи и обеспечили их обсуждение, в их числе Крис Даруолл из Калифорнийского исследовательского центра, клуб Гарвардской школы бизнеса во Франции и ассоциация выпускников INSEAD. В INSEAD свой вклад также внесли деканы Юбер Гатиньон и, позже, Ландис Габель, вместе с моими коллегами по исследованиям ОВ*, помогавшие систематизировать время и пространство для написания книги.

Трудно сказать, когда яначала работать над этим проектом, но когда бы это ни произошло, Барбара Рифкинд была рядом, готовая выслушать и помочь мне думать о своей аудитории более масштабно. Ее роль как сторонника идеи еще задолго до того, как я созрела для написания книги, огромна. Мелинда Адамс Мерино, мой редактор в издательстве Harvard Business School Press, вела меня сквозь все преграды, встречающиеся на пути написания первой книги, с удивительным терпением и преданностью. Ей удалось найти идеальный

* Organizational behavior - организационное поведение.

баланс между советами редактора и мотивирующими поощрениями, и я благодарна ей за это.

Констанс Хейл дала несколько тонких советов касательно ясности и стиля как корректор и сумела уловить мысли, проходящие из главы в главу. Мейкен Энгсбай, мой лаборант, помогала координировать проект, и я всегда могла рассчитывать на ее непосредственную и всецелую поддержку.

Семья и друзья окружили меня своим участием и вниманием, терпя длительные сеансы мозгового штурма по поводу моей темы и названия книги и присутствие моего ноутбука повсюду, где бы я ни была.

Эрминия Ибарра
Париж



изобретая себя заново

НАМ НРАВИТСЯ ДУМАТЬ, что ключ к успешной смене карьеры в том, чтобы узнать, чем мы хотим заниматься дальше, и руководствоваться этим знанием в дальнейших действиях. Но на самом деле обычно все происходит наоборот: сначала действие, потом — знание. Почему? Потому что смена карьеры означает переопределение нашей *профессиональной идентичности* — того, как мы видим себя в профессиональной роли, что мы хотим сказать окружающим и, наконец, как мы проживаем свою профессиональную жизнь. Переходы от одной карьерной стези к другой происходят по схеме «сначала делаем — потом думаем», потому что то, что мы собой представляем, тесно связано с тем, как мы себя ведем. Тесная взаимосвязь — результат многих лет действий; чтобы изменить это, нам придется прибегнуть к тем же методам.

Большую часть времени наша профессиональная индивидуальность меняется столь постепенно и органично, что мы даже не замечаем, как сильно меняемся. Но иногда наступает период, когда желание перемены накатывает с огромной силой. И что мы делаем?

Мы пытаемся продумать дилемму до конца. Пытаемся сменить прежние, устаревшие ролевые модели на новые, более заманчивые, одним махом. И попадаем в тупик. Почему? Потому что, как замечает Ричард Паскаль в труде «По краю хаоса», «взрослые с гораздо большей вероятностью будут действовать согласно новому образу мышления, нежели мыслить в рамках нового образа действий»¹. Мы переосмысливаем себя точно также: постепенно открывая для себя новые миры, отношения и роли.

Эта книга – исследование того, как люди из самых разных слоев и культур меняют профессию. Пристальный взгляд на то, как они поступали – но не как они должны были поступать или как это выглядит с позиции сегодняшнего дня – выявляет два важных момента, идущих вразрез с общепринятым мнением. Во-первых, наши личности многогранны. Следовательно, нельзя просто заменить старую профессиональную идентичность на новую или усовершенствовать ее по версии 2.0; чтобы заново изобрести себя, нужно пережить переходный период, в течение которого мы обдумываем и переигрываем множество возможностей. Во-вторых, практически невозможно придумать, как изобрести себя заново, и, следовательно, так же трудно последовательно претворить этот план в жизнь. Вы добьетесь конечного успеха не столько благодаря тому, что изначально знаете себя, сколько потому, что вы начинаете этот многоступенчатый процесс придумывания и проверки *вариантов своего будущего*. Никакой самоанализ не заменит непосредственного опыта, необходимого для оценки альтернатив по критериям, которые меняются по мере того, как меняемся мы сами.

Два этих важных тезиса лежат в основе неординарных стратегий, которые превращают таинственный, запутанный переходный процесс в обучение на практике, посильное любому из нас. Мы начинаем этот процесс с действия.

Пьер: психиатр становится буддийским монахом

Пьер Жерар,² успешный тридцативосьмилетний французский писатель и психотерапевт, хорошо помнит вечер, когда побывал на ужине, устроенном в честь тибетского ламы. Он и лама, европеец, управляющий монастырем на юго-западе Франции, сразу же подружались. Пьера всегда интересовал буддизм, а ламу, в свою очередь, интересовала специализация Пьера, а именно: как люди оплакивают потерю близких. Отношения, начавшиеся в тот вечер, направили жизнь Пьера в совершенно неожиданное русло.

По образованию я психиатр. В начале своей карьеры я проходил интернатуру в отделении для больных СПИДом, еще до AZT. Это означало учиться жить с умирающими и учиться мириться со смертью. Во время интернатуры после обеда ты свободен, и я воспользовался этим временем, чтобы поработать добровольцем на горячей линии для больных СПИДом. Следующим местом работы был центр паллиативного ухода за больными, где я работал под руководством доктора, которая помогла мне изменить направление трудовой деятельности. Она не верила в традиционную медицину. Она вдохновила меня «пойти к ним поучиться» и пройти курс по паллиативному лечению, созданный ею.

В паллиативной медицине вам видны все самые тяжелые патологии. Я должен был изучать чисто психиатрическую часть: психозы, расстройства сознания. Но меня интересовало совсем не это. Меня занимало, как человеческий дух переживает физическую патологию. Примерно в то время меня попросили создать группу поддержки для скорбящих. Все начало сходиться воедино: отделение для больных СПИДом, горячая линия, работа в паллиативной медицине и группа поддержки. Это привело к написанию моей первой

* Антиретровирусный препарат, используется для профилактики СПИДа.

книги, об оплакивании умерших. Она продавалась так хорошо, что последние пять лет почти постоянно я провожу конференции на эту тему. Я люблю это: писать и преподавать, объяснять научные понятия простыми словами.

Закончив медицинский факультет, Пьер занялся частной практикой. Классическая психотерапия никогда его особо не интересовала, и он предпочитал работать в команде, но частная практика позволяла хорошо зарабатывать на жизнь после бедных студенческих лет. Он сказал себе, что практическая психотерапия – это временно, и послужит хорошим опытом. «Я ощущал потребность доказать самому себе, что могу это делать, – вспоминает он, – и верил, что способен помогать пациентам, будучи с ними один на один». Частная практика также давала Пьеру законное право удовлетворять свою страсть – писать и беседовать о том, как помочь безнадежно больным людям – и обеспечила ему доход, который позволил посвятить время добровольному участию в мероприятиях, казавшихся ему более значимыми. Все это хорошо сочеталось.

Когда один из его друзей, тоже врач из паллиативной клиники, пригласил Пьера на ужин, который устраивал в честь тибетского ламы, тот ухватился за предоставленную возможность. «Мне было тринадцать, я отдыхал в Бретани на каникулах и умираю от скуки, когда впервые мне в руки попала книга о буддизме. С тех пор я не переставал думать об этом. На самом деле именно буддизм привел меня в медицину. Но для меня это личная жизненная философия, а не призвание».

«Конечно, это звучит глупо – я очень приземленный человек – но в ту секунду, когда я увидел этого человека, между нами возникла какая-то связь. Бесспорно, в этом было что-то очень сильное». Лама пригласил Пьера посетить монастырь, в котором тоже существовала группа паллиативного ухода. Краткий визит привел к совместному проекту, недельному семинару по проблеме «противостояния» традиционной психологии и буддистского подхода к трауру. Первый семинар посетили восемьдесят человек, впоследствии он стал

ежегодным. Пьеру пришла в голову идея будущей книги: буддистский взгляд на утрату.

Между мной и местной общиной – монахами, посетителями и ламой – начала формироваться связь. Не было никаких моментов волшебства. Осознание пришло со временем. Чувство, испытанное мной, можно описать только как облегчение. Я уже читал все книги и узнал и попробовал самостоятельно все, что мог. Поэтому я стал все чаще посещать монастырь, сначала раз в три месяца, потом каждый месяц, потом так часто, как только возможно.

Тем временем, предложение создать центр паллиативной медицины, выдвинутое Пьером, не получило финансовой поддержки.

Я с головой ушел в этот проект, планируя его финансовую, политическую и административную стороны. Он не прошел по политическим мотивам. Я был очень разочарован. И все же я ясно видел, что именно пугало меня в этом роде деятельности. Я стал бы директором этого центра. Когда проект развалился, я чувствовал, что, даже если бы он прошел, это было бы уже не то, чего мне хотелось.

Так что я ходил в монастырь теперь уже для себя, чтобы восстановиться. Я был физически и эмоционально истощен. Одна из монахинь предложила мне укрыться в ее доме в лесу. Она сказала, что я могу остаться там, сколько захочу. До этого мысль о присоединении к общине никогда не посещала меня. Но однажды я проснулся в ее маленьком домике среди леса и сказал себе: «А что, если бы я так и сделал?». Однако мне не хотелось поддаваться первому чувству. Я же был специалистом по оплакиванию – вот и применил собственный совет: дал себе год, чтобы оплакать неудавшийся проект.

Прошел год, а вопрос «Что, если?..» все отдавался эхом в моей голове.

К тому времени я убедился, что мой интерес не был простой реакцией на какую-то неудовлетворенность. Я находился в длительных личных отношениях, когда работал. У меня была прекрасная репутация и стабильное материальное положение. Но этого было недостаточно. Я представил свое будущее: новые книги, дальнейший рост репутации, дом получше. Ну и что? Ничто из этого не удовлетворяло моей жажды духовности.

И все же я сопротивлялся. Окончательно стать буддийским монахом казалось безумием. Зачем все бросать? Почему бы просто не ездить туда чаще? Вначале я поговорил об этом только с директором центра. Он сказал, что это возможно. Лишь много месяцев спустя я посоветовался еще с несколькими людьми. После этого произошло то, чего я не могу объяснить. Это за пределами разумного. Просто мысль о том, что я должен так сделать, постепенно стала очевидной.

Но Пьер осознал, что пришла пора сделать выбор, только во время отпуска на Карибском море несколько месяцев спустя. «Мы были на чудесном острове, и я то и дело уходил внутрь, чтобы поупражняться. Наконец, моя девушка сказала: «Только не говори мне, что собираешься уйти в монастырь». Именно тогда я понял, что уже принял решение».

В первоначальный период длиной в три с половиной года не требуется никаких обетов безгрешности или бедности, а «помощь», такая, как писательская и семинарская работа Пьера, приветствуется. Но дальнейшая, уже монашеская, жизнь предполагает семилетнее уединение. «Это одновременно и радикальная перемена, и не перемена вовсе», – делает вывод Пьер.

Буддизм в значительной степени «у вас в голове», как и психотерапия. Он тоже предполагает анализ поведения и эмоций человека. Это логичный шаг, связывающий воедино все, что мне дорого: преподавание, принадлежность к сообществу людей, служащих другим,

возможность держать себя в интеллектуальной строгости и развивать духовное измерение, которое я ищу во всем, что делаю. Я каждый день благодарю себя за то, что принял столь верное решение.

Люси: технический менеджер становится независимым консультантом

Люси Хартман, специалист по IT сорока шести лет, давно подумывала о том, что хотела бы сделать карьеру как руководитель, а еще лучше – работать в начинающей компании в сфере высоких технологий, которая раздала бы своему руководству крупные пакеты акций. Случайная, как в случае с Пьером, встреча с консультантом, нанятым для помощи ее компании, помогла ей увидеть, каким могло бы быть ее новое будущее.

Когда Люси в двадцать лет бросила колледж, у нее не было ни малейшего представления о том, чем ей хотелось бы заняться. Она оказалась в технологиях «по случаю», и ей повезло работать под началом руководителя, который надоумил ее пойти на курсы программирования.

Я просто обожала решать разные задачи и меня привлекла точность, которая требовалась в моей работе. Мне нравилось чувство удовлетворенности, получаемое при написании программы. Однако через несколько лет, помню, я подумала: «Надеюсь, через десять лет я не буду этим заниматься». Лоск уже стерся. Но я не представляла, что могла бы делать вместо этого, а область технологий предоставляла такие потрясающие перспективы, что даже мысль о том, чтобы начать карьерный рост заново, казалась пугающей.

Жизнь стремительно развивалась, у меня появилось много предложений от интересных компаний. Я устанавливала

центральные системы для *Basys* как раз перед тем, как они сделали компанию публичной, и для *Microdevices*. Потом у меня был небольшой заказ от коммерческого банка, что оказалось для меня ошибкой, потому что это был путь слишком уж большой и бюрократичный. К тому времени мне уже начинало надоедать то, чем я занималась. Я пошла к специалисту по смене профессии, и та дала мне кое-какие оценочные тесты. Она посоветовала мне использовать уже существующую работу для поиска чего-то другого, чтобы не пришлось опять начинать с нуля. Но из этого ничего не вышло. Я просто была не готова.

Потом я попала в *Thomas Pink*, брокерскую фирму, где пережила, так сказать, взлеты и спады в своей карьере. Я осуществила весьма выдающийся проект – замену операционной системы, благодаря чему была повышена до поста вице-президента. В том, что касается технологий, я была экспертом. Но высокая управленческая должность превосходила мои возможности. Кадровые вопросы были выше моего понимания, не говоря уже об отсутствии управленческих навыков.

Поэтому мы наняли консультанта по организационному развитию, чтобы она посоветовала, как создать прочную команду руководителей и культуру организации. Мне она так понравилась, что я наняла ее для индивидуальных занятий. Информация, которую она обо мне собрала, страшно меня испугала. Я ясно представляла себя на троне управленческой карьеры и считала, что умение общаться с людьми – одна из моих основных черт. Но она доказала, что это совсем не так и что мои коллеги воспринимают меня как контролера. Она работала со мной семь или восемь месяцев, и результаты оказались революционными. Она заставила меня задуматься над собой, утверждая, что я забыла, кто я есть на самом деле и чего хочу в жизни. Она считала, что мне нужно определиться с этим, а не переживать о том, как карабкаться по корпоративной лестнице, что занимало тогда все мои мысли.

Определив, чего я на самом деле хотела бы в жизни, я пришла к выводу, что это должна быть работа с людьми. И все же вся моя

энергия шла вразрез с этим желанием. Я подумала, что руководитель в такой компании, как Pink, работает семьдесят или больше часов в неделю, и у него нет времени ни для кого, потому что у него столько дел. Я пришла к выводу, что это, в общем-то, ерунда, что мне не обязательно работать по семьдесят часов, чтобы добиться успеха. На самом деле, я начала понимать, что могла бы быть счастливее и успешнее, если бы уделяла больше времени своим коллегам и отношениям за пределами компании. Фокус моего внимания стал смещаться от задач к отношениям. В результате повысилась эффективность моей работы, но я также поняла, что не смогу преодолеть некоторые из реальных препятствий в Pink, чтобы измениться. Я решила, что пора уйти и начать карьеру в компании поменьше, где можно было бы применить все навыки, полученные в процессе обучения. Я пошла работать в молодую компанию FogitOne на руководящую должность.

К этому времени мне было ясно, что я хочу заняться чем-то другим. Но надо было набраться мужества, прежде чем искать новую, более серьезную возможность заново изобрести себя. Так что я решила остаться в сфере высоких технологий, которую хорошо знала, но заодно пойти поучиться. Я пошла в университет на курс по организационному развитию, посчитав, что это, по крайней мере, поможет мне стать лучшим руководителем, и надеясь, что это будет толчком к настоящему перевороту.

Поворотный момент сопровождался тремя событиями. Во-первых, я побывала на конференции по организационным изменениям, где услышала гуру и познакомилась с другими людьми, работавшими в области организационного развития. Они обладали навыками, необходимыми, чтобы справиться с моей проблемой в мире хай-тека. Я подумала: «Я хочу заняться этим. Не знаю, как я это сделаю, но это именно те люди, к числу которых я хотела бы принадлежать».

Во-вторых, FogitOne переживала тогда период различных приобретений, и реорганизация означала, что мое положение изме-

нится. Справившись с приступом эгоизма и вспомнив, чего хочу в действительности, я поняла, что не желаю руководить никакими новыми группами. Вместо этого я хотела решить, как нам удачно соединить две культуры. Но многие мои коллеги увязли в политических интригах, которых я совершенно не ожидала в такой маленькой компании, и по большей части моя работа свелась к тому, чтобы «делать что-то из ничего». Мне хотелось все свое время тратить на то, чтобы помогать людям расти. Помогать мне нравилось, но когда масса всяких других дел отнимали мое время и энергию, я отчаивалась.

В-третьих, мой муж однажды спросил: «Ты счастлива? Если да, прекрасно. Но ты не выглядишь счастливой. Когда я спрашиваю, как ты, единственное, что я слышу, это то, что ты устала. Ты уходишь каждое утро в 5.30 и приходишь в 9 вечера, и при этом не выглядишь счастливой». Его вопрос заставил меня пересмотреть то, чем я занималась.

Вначале у меня возникла идея пойти работать в новую компанию. Я решила, что если мне повезет и компания станет публичной, я заработаю много денег, а потом смогу позволить себе рискнуть с новой карьерой, где зарабатывала бы очень мало первые несколько лет. Затем я стала спрашивать себя: «А что меня здесь держит?». Подумав о риске остаться здесь еще на год – когда акции, возможно, уже обесценятся – я поняла, что ради большего куша рискую своим счастьем. И все-таки я колебалась еще многие месяцы, говоря себе, что безумие бросать хорошую работу, не зная, что делать дальше.

На следующее утро после того, как муж задал мне тот самый вопрос, со мной случилось нечто вроде прозрения. Я осознала, что у меня уже достаточно денег, чтобы рискнуть. Меня удерживала не финансовая безопасность, а простой страх, что у меня, возможно, не получится то, чем понравится заниматься. Я решила, что могла бы сменить профессию и сейчас, поскольку мне не терпелось заняться чем-то другим, и это желание не ослабеет со временем. На следующий день – полтора года назад – я уволилась.

Я все еще точно не знала, какую форму примет моя новая карьера. Я сказала себе: «Я закончу учебу, получу диплом, попробую себя на разных работах и посмотрю, что мне больше по душе». Начала я с того, что обзвонила всех, кого знала. Ходила в различные ассоциации, общалась с людьми, которые, вроде, занимались чем-то похожим, и постепенно начала формировать круг своих клиентов.

Моим первым клиентом стала FogitOne. Генеральный директор попросил меня помочь одному из ее руководителей в переходе и оценить новое приобретение с организационной точки зрения. Это упростило для меня начало новой деятельности. Все было вовсе не так, что я проснулась первого января и сказала: «О Боже, что же мне теперь делать?». Я продолжала работать с ними и нашла пару других клиентов. Хотите – верьте, хотите – нет, но мой доход за первый год сравнялся с зарплатой за предыдущий. Сначала я занималась не только работой по организационному развитию. Некоторые проекты представляли собой консультации по управлению. Это дало возможность понять, какие новые роли подходили мне, а какие были слишком похожи на то, чем я занималась раньше.

К тому времени, как Люси закончила университет и прошла сертификацию как профессиональный консультант, в круг ее клиентов по организационному развитию входили некоторые из лучших компаний США в области высоких технологий. «Я в восторге от своей работы, – заключает она, – я отношусь к ней с такой страстью, и она приносит удовлетворение, какого я никогда не испытывала раньше».

Разные дороги, один сюжет

И Пьер, и Люси поменяли профессию в середине своего карьерного развития. Но, кроме этого, у их историй немного общего.

Перемена, сделанная Пьером – когда психиатр становится буддийским монахом – громадная по любым меркам. Мало кто из нас отваживается на столь же резкую перемену. На самом деле «смена профессии» Пьером – самая значительная из всех описанных в этой книге. В сравнении с ней, перемена Люси кажется несущественной. Да, она ушла из своей фирмы. Да, у нее сейчас работа другого рода, вместо технического эксперта, она стала консультантом по человеческому и организационному ноу-хау. И да, это определенно казалось ей шагом в неведомое. Но она осталась в мире хай-тека Силиконовой долины, последовав протоптанной тропой менеджера, который использует свой Rolodex и становится независимым консультантом в середине карьерного роста.

С другой точки зрения, перемена Пьера может показаться менее радикальной, чем у Люси: по меньшей мере три с половиной года он продолжал делать то, что делал всегда (писать, читать лекции, помогать людям в их бедах). Его ожидала многочисленная община, готовая помочь, подстраховать. Люси же шла по этой дороге одна. У нее, возможно, было много друзей – консультантов и потенциальных клиентов, но во внештатной работе «ты ешь то, что поймал»*. Учитывая описанное ею самой отношение к деньгам и подъему по корпоративной лестнице, не говоря уже о муках, которые она испытывала, не зная, что делать дальше, перемена, осуществленная ею, похоже, потребовала больше смелости.

Определение, насколько кардинальна та или иная смена карьеры, – вещь очень субъективная и вряд ли имеет отношение к делу. Кто, кроме человека, пережившего ее, может сказать, значительна она или нет? Для тех из нас, кто ищет ролевые модели для смены карьеры, более важны такие параметры сравнения, как мотивы и маршруты. В этом отношении случаи Пьера и Люси тоже сильно отличаются друг от друга.

История Пьера – о том, как человек двигается к чему-то, что завладело его воображением еще в детстве. Его интерес к буддизму

* You eat what you kill.

с тринадцатилетнего возраста становился все глубже и сильнее. Медицину он выбрал как проявление призвания, которому продолжает следовать. Но масштабы того, чего ему пришлось бы лишиться, чтобы следовать призванию уже в качестве монаха, поставили перед ним серьезную дилемму. Хотя его случай может показаться крайностью, вариации трудного положения, в которое он попал, встречаются довольно часто. Многие из нас разрываются между хорошо оплачиваемой, трудной или стабильной работой и призванием, которому мы следуем в свободное время, иногда всю свою профессиональную жизнь. Становясь в середине карьерного пути музыкантами, писателями, художниками, фотографами или дизайнерами одежды, мы приносим великие личные жертвы и, как правило, шокируем окружающих, которые не могут понять, почему мы не занимаемся по-прежнему своими увлечениями тихонько во внеурочное время.

Люси, напротив, на протяжении многих лет уходила от технической карьеры, которую она не выбирала, а куда попала случайно. Зная, что ей чего-то не хватает, но не умея сформулировать, чего именно, она училась, как могла, на опыте текущих работ и проектов, попадавшихся на ее пути, и надеялась, что с каждым следующим шагом прояснится ее конечная цель. Вначале она хотела продвигаться по корпоративной лестнице, перейдя из технологий в менеджмент; затем она жаждала применить свои новые управленческие навыки в предпринимательском бизнесе; наконец, она поняла, что хочет избавиться от длинных рабочих дней и офисных дразг. Для тех, кто в лагере Люси, кто хочет сменить профессию, но не знает, в каком направлении двигаться, самое трудное – найти альтернативу пути, по которому он идет сейчас.

Подобно Люси и Пьеру, все мы подходим к возможности сменить профессию с разными мотивациями, с разной степенью ясности, риска, с разными сдерживающими факторами и ресурсами. Мы начинаем двигаться из разных начальных точек и оказываемся на разных направлениях. Но на этом различия заканчиваются. В сущности превратности процесса перехода потрясающе похожи.

Постижение того, что делать на следующей стадии профессиональной жизни и как ее начать, – это процесс учебы, и его характеристики можно определить. Даже когда у нас нет ответа или мы не знаем, куда идем, есть определенный процесс, ведущий нас к ответу. Как мы увидим в книге, даже самые несоизмеримые смены карьеры проходят одинаковую переходную фазу, что иллюстрируется рисунком 1-1.

РИСУНОК 1-1

Профессиональная идентификация в переходный период Как развивается процесс переосмысления себя



Профессиональное «Я» в переходный период

Нам нравится думать, что мы можем перейти от желания перемены к единственному решению, которым и увенчается наше *перевоплощение*. В результате мы наивно недооцениваем длительный и важный период проб, когда наши действия превращают (или не превращают) смутные, неясные возможности в конкретные варианты, поддающиеся оценке. Эта переходная фаза необходима, потому что мы не бросим карьеру, в которую вложили столько сил, пока у нас не появится ясная картина возможных альтернатив.

Ни Пьер, ни Люси не планировали перемен в своей карьере и добились результатов не с помощью тщательного самоанализа. Вместо этого, события в их жизни и работе привели к тому, что они стали представлять себе новые *возможные «Я»*, различные образы – хорошие и плохие – того, кем могли бы стать – которые есть у каждого³. Одни события открыли новые перспективы, заманчивые возможности, которых ни Пьер, ни Люси до этого не обдумывали. Другие помогли им осознать устаревшие образы – ролевые модели, уже не подходившие им (например, топ-менеджер), те, что представлялись им возможными, но уже стали вызывать сомнения (например, администратор центра). Третьи обозначили круг «Я», вызывавших страх, сценарии «на худой конец», которые осуществляются, если они останутся на старой стезе (например, загнанный, вечно занятый руководитель). Перемена всегда занимает гораздо больше времени, чем мы ожидаем, поскольку чтобы освободить место для нового, надо избавиться от каких-то старых «Я», которые мы так и тянем за собой и подсознательно вкладываем в новые начинания.

Рассмотрим случай Пьера. Несомненно, буддийская практика и ценности и до того ужина составляли часть его профессиональной индивидуальности; они привели его в медицину, заставили оказывать помощь людям, ими он руководствовался при выборе занятий. Но «буддийский монах» – такое никогда не приходило ему в голову

как его возможное будущее, и даже в тот вечер он и представить не мог, какие его ждут перемены.

Итак, как развивался его переход? Шаг за шагом. С каждым визитом в монастырь Пьер видел, как монахи живут, как одеваются, что едят, чем занимаются. Каким бы смутным (и, возможно, неверным) ни было его представление о буддийских монахах (например, что все они азиаты), оно постепенно прояснилось. Проводя семинары и расширяя собственную буддийскую практику, он стал понимать, что значит быть частью подобной общины. Он смог четко определить, насколько ему это нравится, где и как найдет свое место, что сможет привнести, какую ценность могли бы представлять его знания и как его знания, в свою очередь, могут обогатиться благодаря буддийской культуре. Пьер начал формировать профессиональное соответствие внутреннему «Я» – еще нечеткое и непроверенное – на основе своей новой деятельности и отношений в монастыре. Параллельно он продолжал свою обычную профессиональную деятельность, в том числе разработку проекта паллиативного центра, который должен был возглавить.

Подобным образом знакомство Люси с консультантом, по стопам которой она впоследствии пошла, дало ей новые работы и связи в области организационного развития; те, в свою очередь, сформировали и изменили ее представления о своих возможностях. Сначала она думала, что совершенствует свои навыки руководителя и, следовательно, работает над своей будущей ролью руководителя высшего звена. Она покинула Pink и пришла в FogumOne в надежде найти свежий контекст для проверки знаний, полученных у своего консультанта. Но чем больше она узнавала об организационном развитии, тем больше ее привлекала мысль о работе, связанной с людьми, а не с технологиями. Она пошла учиться на вечернее отделение и использовала любой шанс, чтобы бывать на конференциях по организационному планированию или знакомиться с людьми, работающими в этой сфере.

И Пьер, и Люси довольно долго колебались между прежними, устаревшими своими ролями и все еще далекими возможными «Я»,

которые могли бы вырисоваться на горизонте. Однако, через некоторое время оба они ощутили напряжение, связанное с жизнью в двух разных мирах. Пьер все больше терял терпимость к политической природе медицинского истеблишмента, где работал психиатром. Он стал тяготиться временем, проводимым вдали от монастыря. И начал чувствовать, что разрывается между любимой работой по оказанию помощи и часами, которые он тратил, чтобы иметь возможность оплачивать счета. Точно так же и Люси стала ощущать, что разрывается между своей старой ролью руководителя высшего звена и зарождающимся возможным «Я», которое позволило бы ей сосредоточить всю свою энергию на людях, работающих в бизнесе.

Когда возможные «Я» все еще на стадии зарождения, их легко вписать в свою жизнь в качестве второстепенных; но по мере развития они подавляют некоторые наши предыдущие роли, вызывая нелестные сравнения. Может, наши прежние роли и устарели, но их не так легко вытеснить. Их устойчивость – причина нашей конфронтации с воспринимаемыми как должное приоритетами и суждениями о том, как устроен мир. Эти приоритеты и суждения нужно пересмотреть, прежде чем мы пойдем дальше. Вот где начинаются трудности. После начала процесса смены карьеры, но задолго до его конца, в нас долго и мучительно борются разные варианты наших «Я».⁴

Люси помог выйти из тупика вопрос ее мужа. Она поняла: чтобы избавиться от своего представления о самой себе как о будущем руководителе высокого уровня с блестящей корпоративной карьерой, ей также придется разрушить то, на чем оно основывается – ее отношение к деньгам и риску, ее восприятие себя как «рационального человека» (который не бросает хорошую работу, не найдя следующей), и ее принятие многочасового рабочего дня как необходимого условия для этой роли. Прогресс с того момента и далее требовал более основательных перемен, чем она предполагала вначале; в конце концов ей пришлось переосмыслить не только то, какую работу она бы хотела

иметь, но и каким человеком хотела бы стать и какие жертвы готова принести, чтобы перерасти в это новое «Я».

Пьер долго убеждал себя, что у него отличный портфолио профессиональной деятельности. Он признавал, что некоторые из видов его деятельности приносят больше удовлетворения, чем другие, но рассуждал так: менее приятные роли обогащают его опыт, но они не обязательны. Он привык разделять свои разнообразные «Я» – командного игрока, добившегося успеха благодаря коллективному взаимодействию, «Я» духовное, ищущее высокий смысл в работе; интеллектуала, интересующегося психологическими и философскими основами человеческих страданий; учителя, любящего распространять знания посредством своих книг и курсов. На отдыхе он осознал, что больше не хочет этого разделения. Для Пьера *основательная перемена* означала создание большей взаимосвязи между тем, что он делал, и тем, кем хотел стать.

Перевоплощение затрагивает многие стороны нашей жизни. Внешне радикальная перемена (психиатр и монах) может отражать скрытую закономерность, в то время как внешне плавный переход (руководитель и консультант руководителей) может скрывать серьезные перемены. Важно не поменять контекст должности или организации, а переработать устаревшие основные предпосылки и правила принятия решений, которые до сих пор определяли нашу профессиональную жизнь. Профессиональные цели Пьера изменились: удовлетворение результатами труда, а не репутация. Работа Люси больше не является главным стержнем ее жизни; ее личная жизнь более гармонична, и деньги стали вторичным вопросом. Такие перемены и подразумевают профессиональное перевоплощение, и это показано в книге.

Профессиональное «Я» на практике

В западном мире глубоко укоренилась концепция, что человек определяется своими «внутренними состояниями» – то есть талантами, целями и предпочтениями. Эта концепция лежит в основе общепринятого подхода к принятию профессиональных решений: если наша «истинная сущность» глубоко внутри нас, только самоанализ может привести к верным действиям и более подходящему выбору карьеры.

Ни случай Пьера, ни случай Люси в эту модель не вписываются, как и другие истории, исследуемые нами. Вместо этого, как почти все люди, Пьер и Люси познавали себя экспериментальным путем, посредством действий, а не размышлений. Конечно, размышления над прошлым опытом, мечтами о будущем и текущими ценностями или сильными сторонами – важный и ценный этап. Но размышления в идеале идут после, когда мы уже получили импульс и уже есть о чем поразмыслить. Наши прежние «Я», даже когда они больше не соответствуют нашим основным ценностям и предпочтениям, продолжают занимать прочные позиции, поскольку крепко укоренились в нашей повседневной жизни, привязанностях, прошлом. Точно так же наши «Я» меняются на практике, когда мы начинаем заниматься чем-то новым (*трудовые эксперименты*), взаимодействовать с разными людьми (*меняющиеся связи*) и переосмысляем свою жизнь сквозь призму возникающих возможностей (*поиск смысла*).

Задолго до того, как сделать решающий шаг, Пьер и Люси пробовали себя в новой роли в ограниченных, экспериментальных масштабах. Они не принимали одномоментного решения, а уделяли новому все больше времени и энергии. Ни один из них не представлял вначале величины предстоящих перемен. Эксперименты Пьера заключались в том, чтобы посещать монастырь, проводить семинары, уделять больше времени своему духовному росту. Он начал писать

книгу, связавшую его интерес к оплакиванию умерших с буддизмом. Люси наняла личного консультанта, стала посещать семинары, а позже снова пошла учиться, не бросая руководящую работу. После ухода из FogumOne она экспериментировала с разными консультационными проектами, исключая те, что слишком походили на ее прежнюю работу.

Пьеру и Люси обоим повезло: у них был человек, который направлял их при переходе через эту пропасть, и была поддержка нового профессионального сообщества. Но это были не консультанты по вопросам карьеры или кадровые агенты, не семья и не близкие друзья. Они нашли поддержку у новых знакомых, представителей их нового окружения. Для Пьера встреча с тибетским ламой, который был, как и он сам, европейцем, превратила абстрактную идею в конкретную реальность, воплощенную в фигуре наставника. Проводя в монастыре все больше времени, он нашел то духовное и интеллектуальное сообщество, членом которого хотел быть. Люси также нашла ролевую модель в консультанте по организационному развитию, с которой встретила в Pink. Консультант помогла ей увидеть, что она не на той дороге, и указала ей на сообщество профессионалов-консультантов по организационному развитию, и Люси сразу же поняла, что именно к нему она хочет принадлежать.

Во всех хороших историях есть поворотные моменты, драматичные минуты, когда тучи рассеиваются и открывается истина. В этом отношении примеры Пьера и Люси тоже типичны. Оба пережили события, приведшие их к осознанию, что им надоела прежняя жизнь, и они готовы к чему-то новому. Проект, над которым Пьер трудился как каторжный, умер по политическим причинам. Компания Люси была реорганизована, и усилились политические распри. Внезапно оба поняли, что такого будущего для себя уже не хотят.

Очень немногих людей не затрагивают организационные перемены, перетасовки в составе руководства, офисная политика и стресс, изнеможение или неудовлетворенность, неотъемлемо присутствующие на рабочем месте. Но этих внешних факторов редко

бывает достаточно, чтобы стимулировать основательную перемену. Препятствием как для Пьера, так и для Люси, была незатухающая надежда, что старое и новое «Я» могут счастливо сосуществовать. На отдыхе, вынужденный найти смысл в бессмысленности своих действий, Пьер наконец осознал, что ему нужно выбирать. Вопрос мужа Люси «Счастлива ли ты?» навел ее на мысль о возрастающем недовольстве своей ролью руководителя и об усилиях, которых все это требовало. Обоим помогло осознать, что настал момент для перемен, не какое-то значительное, драматическое событие, а маленький знаковый момент. Что важно, и у Пьера, и у Люси этот личный поворотный момент наступил намного позже начала их переходного процесса.

Истории Пьера и Люси далеко не уникальны. Как только мы задаем себе вопрос, на той ли мы работе и чего, как нам кажется, мы хотели бы в будущем, спланированные и методичные способы поиска работы, которым нас всех учили, перестают работать. Как показано на рисунке 1-2, во время переходного периода личности (когда наши «Я» возможные постоянно смещаются то туда, то сюда) единственный способ осуществить перемену – это проверять наши «Я» на практике, работая над ними, пока они не будут испытаны в достаточной мере, чтобы на их основе предпринимать более решительные шаги.

Обзор книги

Эта книга о том, как люди вроде Пьера и Люси прокладывают путь к следующим фазам профессиональной жизни. Книга разделена на две части, которые разовьют тезисы, означенные в рисунках 1-1 и 1-2.

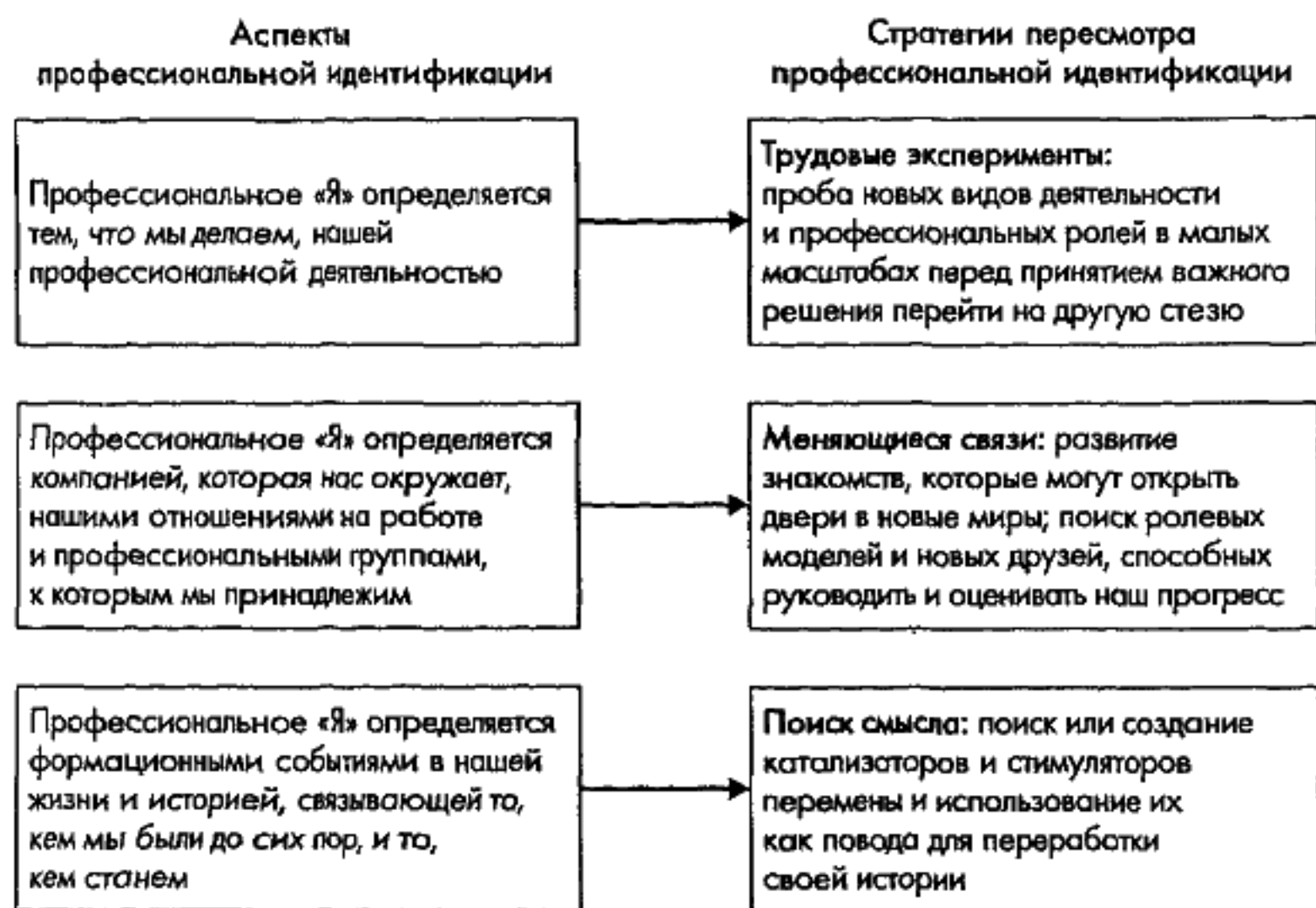
Часть 1, «Профессиональное «Я» – идентичность в переходный период», описывает процесс, когда мы ставим под сомнение и проверяем свою профессиональную идентичность, в итоге совершая более

существенную переменную, чем представлялось вначале. Глава вторая, «Я» возможные», объясняет, что, хотя большая часть людей предпочла бы начать с твердого ответа на вопрос «Кем я на самом деле хочу стать?», лучший способ стартовать – это задавать менее масштабные, легкие вопросы, например: «Какие из моих возможных «Я» следует начать проверять сейчас? Как это сделать?». Глава третья, «В поисках собственной идентичности», описывает долгий, хаотичный период перехода, который начинается, когда мы начинаем проверку; в течение этого времени профессиональная идентичность остается неопределенной, потому что мы еще не готовы расстаться с прежними ролями, а альтернативные возможности все еще туманны. Мы поистине

РИСУНОК 1-2

Профессиональная идентификация на практике

Действия, которые способствуют успешному завершению перемен



где-то посередине. Глава четвертая, «Серьезные изменения», показывает, как необходим этот неприятный период, когда наше чувство идентичности расшатывается, прежде чем измениться.

Часть 2, «Идентичность на практике», раскрывает, какие действия на протяжении переходного периода повышают вероятность осуществления успешной перемены. Глава пятая, «Отработка экспериментов», описывает, как мы проверяем будущее, претворяя абстрактные возможности в осязаемые проекты, которые можно оценить. Глава шестая, «Меняя связи», показывает, как поиск новых наставников, ролевых моделей и профессиональных групп облегчает вступление в новые сообщества. И в Главе седьмой, «Поиск смысла», показано, как мы переписываем историю своей жизни.

Книга завершается Главой восьмой, «Становясь самим собой», в которой суммируются описанные здесь нестандартные стратегии. В ней предлагаются способы начать процесс проверки и укрепления соотношения между тем, кто мы, и тем, чем мы занимаемся. Важные шаги в нашей карьере и, следовательно, перемены в жизни требуют, чтобы мы проживали длительные периоды неопределенности и сомнений. Мы можем многому научиться на опыте других людей, чтобы облегчить себе эти трудные переходы.





часть 1

профессиональное «Я»:
идентичность
в переходный период



«Я» ВОЗМОЖНЫЕ

ТИПИЧНЫЙ изможденный, вымотанный – или даже просто недовольный – профессионал, ищущий перемен, знает, что хочет чего-то нового, но (пока) не знает чего. Те из нас, кто немного лучше организован, вооружаются длинными списками идей по поводу карьеры, которые обычно грамотно составлены из разумных вариантов, не радующих душу. Даже обладая более четким представлением о том, что делать дальше, мы, как правило, меняем свое мнение по мере того, как узнаем, что эта идея за собой влечет. Конечный результат, независимо от того, с чего мы начали, наши мысли по поводу перемены меняются по ходу того, как меняемся мы сами. То, где мы в итоге оказываемся, часто становится для нас неожиданностью. По этим причинам мы просто не в состоянии планировать и программировать свой путь к открытию себя заново до желаемой степени.

Сменить карьеру означает переосмыслить, что мы собой представляем и чего желаем как профессионалы. Как показывает история Гэри Маккарти, это не просто замена прежней, надоевшей

роли на новую и улучшенную, и не всегда можно успешно двигаться дальше по прямой и ровной дороге. Усиленные попытки двигаться в одном направлении могут привести нас к точке, находящейся в совершенно другом. Поэтому длительное изначальное копание в себе, чтобы найти «истину», с помощью которой можно развернуть систематичный поиск, рискует оказаться непродуктивным (или даже стать щитом против перемен). Иногда лучший способ найти себя – заигрывать с самыми разными возможностями.

История Гэри

На Гэри Маккарти все свалилось сразу. После того, как он многие годы откладывал поиски более стоящей работы, в возрасте тридцати пяти лет бизнес-консультант из Англии получил, на его взгляд, отрицательную оценку своей деятельности. Его начальник решил – несправедливо, по мнению Гэри, – что тот с недостаточным усердием отнесся к одному очень важному проекту. Это была последняя капля. Одно дело, если бы Гэри сам решил оставить консалтинг, другое – когда его компания заявляет, что он не справляется. На той же неделе Гэри встретил Диану, женщину, впоследствии ставшую его женой. Проблема состояла в том, что Гэри уже был обручен с другой.

«Это была катастрофа», – вспоминает Гэри о том времени своей жизни.

Неудача исследовательского проекта и знакомство с Дианой почти совпали по времени и заставили меня основательно все пересмотреть. Наконец я собрался с духом и пошел в MetaConsulting Group (MCG) за работой.

На протяжении всей своей карьеры я терпел давление общества, и все думали, что как раз этим я и должен заниматься. После университета я работал в процветающем инвестиционном банке.

Я работал с людьми, которыми восхищался, но сама работа была скучной и монотонной. По прошествии пяти лет я понял, что иметь дело с оценочными моделями – совсем не то, чем мне хотелось бы заниматься. Это очень, очень однообразная работа. Я так и не узнал, как работает компания. Единственным моим делом было обрабатывать цифры.

Я хотел заняться чем-то другим, но был шокирован, когда понял, что люди уже приклеили мне ярлык. Мы с семьей и друзьями пытались придумать самые разные варианты. Но все идеи свелись к чему-то вроде «Ну, ты мог бы пойти руководителем среднего звена в финансовый отдел какой-нибудь компании». Или «Можно пойти учиться менеджменту». Это подсказало мне, что нужно поехать в бизнес-школу в США, что обычно означает «мне не нравится то, чем я занимаюсь, и я не знаю, что делать дальше, так что пойду-ка я в школу на пару лет и придумаю стратегию».

Мне очень понравилось в США. Я всегда мечтал жить на Западном побережье. Но сразу же по окончании школы я снова, в своей манере, «сбежал в кусты». MCG предложила мне «green card» и должность в Сан-Франциско на пару лет, пока я не придумаю, чем действительно хочу заняться. И я поехал начинать новую жизнь.

Мне не нравилось работать консультантом в MCG по тем же причинам, по которым не нравилось банковское дело. Мне нравилось решать задачи, но работа казалась однообразной, а средства решения задач ограниченными. Мне нравилось анализировать компании, но монотонный механический труд был мне ненавистен. Ты всегда только оплачиваемый консультант. Я жаждал иметь дело с проблемой, а не с клиентом. Я хотел, чтобы ответственность за решение проблемы лежала на мне.

Через два года я взял трехмесячный творческий отпуск. Я устал. Мне нужен был перерыв, время для возрождения после нескольких изматывающих крупных проектов. Но я знал, что это – первый признак новой фазы поиска. Я все еще находился в режиме «не знаю,

* Документ, разрешающий человеку, не являющемуся гражданином США, жить и работать в этой стране.

что мне делать со своей жизнью». Начал рассматривать, так сказать, традиционные варианты перехода с работы в MCG. Одной из идей было попробовать другие профессии в MCG, в других офисах. Я поговорил с людьми в Гонконге, где провел детство, о возможном поиске клиентов MCG в Азии. В то же время начались интервью с такими компаниями, как GE Capital, где я мог бы совместить консультационную работу и свой опыт в области финансов. Но ни тем, ни другим мне явно заниматься не хотелось.

Плохая оценка выбила почву у меня из-под ног, потому что в глубине души я знал, что не такой хороший специалист, каким притворяюсь. Так что она не была совсем уж неверна. И все же казалась несправедливой, потому что исходила от человека, ни секунды не потратившего, чтобы разобраться, что происходит в этом проекте. Подобное сочетание событий послужило катализатором: мне давали понять, что я могу свалиться с карьерной лестницы по желанию MCG, а не по своему собственному. Пришлось признать тот факт, что у меня сердце не лежало к этой работе и что уже довольно давно я делаю ее только из необходимости.

Я понял, что до этого никогда не говорил себе: «Тебе бы лучше, черт возьми, проснувшись поутру, точно знать, что ты занимаешься тем, чем хочешь, а не тем, чем должен, или тем, чего другие хотят от тебя». В течение трех недель я сообщил в MCG о своем уходе. Я сказал им, что не имею даже отдаленного представления о том, что буду делать дальше, но собираюсь немного подождать и подумать. Я разорвал помолвку и покинул Калифорнию. Я вернулся домой в Великобританию.

Отъезд из Калифорнии означал разрыв со всеми как в профессиональной, так и в личной жизни. Это был сокрушительный удар для моих близких, особенно для моих чрезвычайно уравновешенных родителей. «Что? Ты бросаешь работу? Тырываешь помолвку? У тебя другая женщина?» Но в моем мозгу наконец произошел переход от настроения «неуверенного карьериста» к позиции «я сам решу, что делать со своей жизнью».

Не все далось легко, но в тот год мне стало легче дышать. Я весь год оставался в списке сотрудников MCG, подлежащих переводу на другую работу и принял предложение получить консультацию специалиста по карьерному росту. Это не принесло особой пользы. Они заставили меня пройти два или три стандартных психологических теста вроде Майерс-Бриггс^{*}. Их подход — это что-то вроде: «Ладно, пора вам начать думать, что именно вам нужно в жизни» и «Есть ли профессии, которыми вам понравилось бы заниматься, и какие из них актуальны в контексте того, чем вы занимаетесь сегодня?». Потом было еще: «Кстати, если вы собираетесь взять и что-нибудь учудить, мы, пожалуй, вам ничем помочь не можем». В соответствии с этим я разделил поиск на две линии: «конформистскую» и «нонконформистскую».

Я был уверен: что бы ни случилось, я найду занятие, которое будет приносить мне удовольствие, даже если труд окажется малооплачиваемым. Может, эту мысль я почерпнул из книги «Какого цвета твой парашют?»¹. Я составил список людей, которыми восхищался, и занятий, которые мне нравились.

Список был короткий. Два-три имени в списке под заголовком «Те, с кем ты хочешь работать»: Ричард Брэнсон из Virgin, Чарльз Швоб и, кажется, генеральный директор British Airways. Швоб только начинал тогда брокерский бизнес через интернет, и это казалось увлекательным. British Airways попала в список потому, что у меня всегда была страсть к авиапромышленности. Брэнсон всегда был для меня кумиром, почти народным героем. Так что здесь объединялись традиционный путь с нетрадиционной компанией.

«Нонконформистский» путь состоял в том, чтобы превратить страсть в источник дохода, или личное увлечение — в маленький бизнес. Моей страстью были подводное плавание и вино. Диана, к тому времени ставшая моей невестой, разделяла мое пристрастие к вину. Мы стали думать, можно ли организовать бизнес в области

^{*} Тесты, определяющие социотип человека в соответствии с типологической теорией Майерс и Бриггс. Считаются эффективным средством решения вопросов управления кадрами.

экскурсий, связанных с вином, для состоятельных людей. Мы устраивали бы ужины с владельцами шато. Мы были бы экскурсоводами и жили бы в красивом маленьком домике где-нибудь во французской деревне за гораздо меньшие деньги, чем в Лондоне, и зарабатывали бы достаточно денег, занимаясь тем, что доставляет нам удовольствие. У нас есть друзья, которые так и сделали. Мы с Дианой даже составили бизнес-план, чтобы присоединиться к ним.

Но мне казалось, что если я пойду альтернативным путем – что предполагало финансовые жертвы – то должен наверняка заняться чем-то, чего всегда хотел. Одним из таких занятий было получение сертификата инструктора по подводному плаванию. Так что я взял двухмесячный отпуск и поехал в форт Лодердейл, в школу инструкторов по дайвингу. Меня окружали восемнадцатилетние ребята, потому что именно в этом возрасте обычно и становятся инструкторами по дайвингу. Мне тогда было тридцать пять. За восемь недель я превратился из дайвера-любителя и энтузиаста в сертифицированного инструктора. Я даже собрал данные по продажам для двух фирм по подводному плаванию – одной на Карибах, другой на Гавайях – и попытался придумать, как заставить их работать.

Я начинал волноваться, не потеряет ли подводное плавание свою прелесть через пару лет, когда увидел на близком расстоянии некоторые неприглядные реалии, связанные с владением подобным бизнесом. Как сказала моя будущая жена, «я не хотел провести остаток жизни, соскребая моллюсков с лодок». Оглядываясь сегодня назад, думаю, я смог бы заниматься этим года два, а потом бросил бы, потому что такая жизнь тоже однообразна. Я бы ничего не заработал. Познал бы все тяготы и скуку, присущие жизни на каком-нибудь из Карибских островов. Я подошел к краю этой пропасти, заглянул в нее и отошел назад.

Поэтому, когда Диана сказала: «Если ты действительно хочешь этим заняться, я тебя поддержу. Но пойми, я не хочу переезжать на Карибское море. Не мог бы ты хотя бы недолго подумать о каких-

нибудь других вариантах, немного более нормальных?», я решил сделать еще одну попытку, что называется, сменить карьеру традиционным способом.

Вернувшись, я поговорил с несколькими хедхантерами*. Снова прошел интервью в GE Capital в Лондоне, которое укрепило меня во мнении, что я ни за что не хотел бы там работать. Я побеседовал с двумя-тремя другими компаниями. Я искал работу в сфере стратегий, финансов, всего, что связано с коммерческой ответственностью. Между прочим позвонил генеральному директору Majestic Wine Warehouses, потому что мне нравилась модель их бизнеса. Это снова отбросило меня на «нонконформистский» путь поиска работы. Я обзвонил с полдюжины людей, у которых, по моему мнению, был хорошо отлаженный бизнес. Моя позиция была такова: «Меня воодушевляет то, чем вы занимаетесь, и я очень хотел бы попробовать с вами поработать». Как правило, мне говорили, что «очень хотели бы меня принять, но не могли себе это позволить», или что «на тот момент не было вакансии для человека с моими навыками». Я позвонил всем, кого знал, решив, что мог бы устроиться хотя бы внештатным сотрудником. У меня были отрывочные контакты с Virgin, но так ничего и не вышло. Мне предлагали только традиционную работу, стандартные варианты карьеры в области консалтинга. Я уже почти начал работать над трехнедельным проектом для Schwab, когда внезапно зазвонил телефон.

Это была Virgin. Я не знал парня лично, но он принадлежал к кругу знакомых, связанных с MCG. Я уже звонил ему пару раз, чтобы сказать, что теперь я «свободный художник», и пусть он звонит, если подвернется какая-нибудь работа. У меня было буквально три дня на раздумье. Мне предлагали исследовательский проект по открытию бизнеса кредитных карточек. Так что я внезапно оказался в новой бизнес-группе в Virgin. Она была невероятно динамична и хаотична, но впервые в жизни я почувствовал,

* Headhunter – агент, специализирующийся на подборе профессиональных управленцев (англ., разг.).

что с радостью встаю по утрам и иду на работу. И я провел здесь двадцать месяцев фактически внештатным сотрудником, прежде чем мне предложили управление портфелями капитала.

Группа, частью которой я являюсь, решает, какой бизнес начать, развивать или закрыть. Оказалось, что набор моих знаний, от инвестиционных банков, слияний и приобретений до стратегического консалтинга, идеально подошел для этой роли. Смог бы я стать таким же счастливым в какой-нибудь другой обстановке, где мог бы сочетать свои навыки? Не думаю. Дело в том, что здесь я работаю на человека, которым всегда восхищался, который является выдающимся лидером и предпринимателем и у которого я, уверен, многому научусь. В то же время, я сам несу ответственность за свои рекомендации и их результаты.

Модели перемен

Подобно Гэри, многие люди приступают к процессу смены карьеры в некоторой суете и в большой неуверенности в том, к чему все это приведет. Мы можем двигаться из самых разных начальных точек и самыми разными маршрутами. Но на базовом уровне перед всеми нами стоят два главных взаимосвязанных вопроса: «что?» и «как?».

Вначале Гэри не хватало четкого представления о том, что делать дальше. Поэтому невозможно было разработать набор логичных и последовательных действий. Как многие люди, ищущие новое направление, Гэри метался в разные стороны, пробуя то одно, то другое. Он взял творческий отпуск, чтобы отдохнуть и отойти на некоторое расстояние. Он говорил с кадровиками, потратил время на консультации психолога по вопросам карьеры и воспользовался услугами MCG по переводу сотрудников в другие компании. Он поговорил с семьей и с друзьями и купил книг по смене карьеры. Он искал совета у профессионалов высшего класса и у людей, которые

искренне любили его. Но, по его собственным словам, ничего не помогло.

Конечно, он начинал стандартно. Поискал, какие компании и отрасли его интересовали, и связался со многими людьми, чтобы получить информацию и направление. Составил два списка возможных вариантов: «конформистский» и «нонконформистский». Далее (и об этом книги умалчивают) его ожидал период проб и ошибок. Гэри пробовал превратить страсть или хобби в карьеру: они с Дианой написали бизнес-план для компании по организации «винных» туров. Финансовая сторона дела не радовала. Потом он решил рассмотреть вариант карьеры инструктора по дайвингу, о чем давно мечтал. Получил инструкторский сертификат и задумался о приобретении базы подводного плавания. Когда он задался вопросом, долго ли ему будет интересно заниматься дайвингом, и когда невеста попросила его подумать о «более нормальных» вариантах, Гэри в поисках ролевых моделей вернулся к списку, содержащему как обычные должности, так и нестандартные. Он прошел несколько раундов собеседований в традиционных компаниях и не прекращал работать с кадровыми агентами. Собирался заняться трехнедельным проектом для Schwab в центральной Англии. Наконец, он принял предложение Virgin и стал ее внештатным сотрудником.

Во внешне спонтанном, «окольном» способе Гэри на самом деле есть внутренняя логика. Но этот подход, *пробуй и учись*, идет вразрез с более традиционным методом *планируй и исполняй*.

Планируй и исполняй

В основе модели «планирования и выполнения плана» лежит общепринятая концепция консультантов по карьерным вопросам и деловых изданий. В недавно опубликованной газетной статье, суммирующей «важные шаги, рекомендуемые консультантами по карьерным проблемам для начала смены карьеры», говорится о том, что начинать надо с создания «четкого представления о том,

чего вы хотите»². В этой типичной – и не идеальной – модели перемене предшествует самоанализ: нужно определить, «какие навыки вы хотели бы использовать, каковы сферы ваших интересов, тип вашего характера, ваши основные ценности и приоритеты».

«Руководители, пошедшие по неверному карьерному пути из-за давления со стороны семьи или по каким-то другим причинам и теперь чувствующие неудовлетворенность, возможно, не знают, какая работа пришлась бы им больше по душе», – говорится далее в статье. Понимание того, почему нам не нравится наша текущая работа, – одна из частей уравнения; в противном случае, мы рискуем снова сделать неверный выбор. Самоанализ может также помочь обнаружить и исключить умонастроения, являющиеся возможной причиной сопротивления переменам. Преодолев внутреннюю проблему, мы готовы осуществить внешнюю перемену. Мириады книг и консультантов предлагают различные способы оценки типов характера или интересов и помощь в ответе на вопрос «кто я?».

Когда мы уже вооружены более глубокими знаниями о себе, метод планирования и исполнения заставляет нас действовать и предлагает продуманную последовательность логичных шагов:

- Определите профессиональные области. («Знание своих интересов и навыков, приносящих наибольшее удовольствие, позволяет начать сопоставлять их с разными профессиями и отраслями».)
- Придумайте хотя бы два пути или списка идей. («Один может быть вариацией того, чем вы занимаетесь в данный момент, а другой – состоять из профессий, совершенно отличных от нынешней».)
- Идите на рынок, чтобы проверить все на практике. («Начинайте исследовать выбранные области, читая о них и присоединяясь к профессиональным группам. Налаживайте связи среди людей той же профессии и спрашивайте у них, каковы повседневные реалии их работы».)
- Нацеливайтесь прямоком на определенную карьеру и разработайте стратегию попадания туда. («Если вы можете определить

свою долгосрочную цель, значит, можете трезво оценить путь, который придется пройти».)

Хотя мудрые слова газетной статьи ни в какое сравнение не идут с советами искушенного консультанта, она эхом повторяет то, что уже слышал Гэри. Общее у этой статьи с более мудреными интерпретациями одно – изъян в модели планирования и исполнения: процесс смены карьеры лучше всего разделить на два управляемых отрезка – анализ и исполнение. Начинаем с анализа, а в результате анализа получаем «ответ», на основе которого можем выстроить свой план. Потом исполняем план по пунктам и приходим к этому ответу. Думайте, потом действуйте.³

Конечно, обычная практика – оглядываться на пройденный карьерный путь и определять, что нам нравилось, что приносило удовлетворение, а что нет – может послужить полезным инструментом познания самих себя.⁴ И Гэри определенно выиграл, проведя рыночное исследование и составив списки. Но сегментированный самоанализ и линейная последовательность, которые подразумеваются под этими популярными подходами, упускают из виду самый важный аспект процесса переосмысления себя: познание происходит постепенно и многослойно. По мере поиска новая информация, на которую мы натываемся, влияет на то, как мы ищем и впитываем дополнительную информацию. Таким образом, наша профессиональная индивидуальность постоянно меняется по мере открытия новых возможностей. Посредством этого интенсивного процесса обучения, в ходе которого мы движемся то вперед, то назад, мы находим лучшие варианты развития карьеры, и только посредством его наша новая индивидуальность приобретает свою форму и содержание.

Пробуй и учись

Изучение того, как обучаются взрослые, показывает, что логическая последовательность – думай, потом действуй, планируй, затем

исполняй – становится обратной, когда дело касается таких процессов, как смена карьеры. Почему? Потому что те знания, которые нужны нам для осуществления изменений, – не явные, а скрытые, они только подразумеваются, это знание посредством действия, а не просто знание.⁵ Такое знание самих себя носит личный и ситуационный характер; оно происходит из взаимодействия с людьми и нахождения в определенном контексте и в окружении определенных людей, а не из уединенных размышлений или абстрактной информации, собранной из теоретических описаний типов характера общего назначения.⁶ Это знание можно приобрести только *в процессе осуществления изменений*.

Модель «пробуй и учись» строится на теоретическом предположении, что обучение имеет окружную, итеративную природу. Мы предпринимаем действия, шаг за шагом, и реагируем на последствия этих действий. В итоге начинает формироваться вразумительная закономерность.⁷ Необходимое знание о себе – не «глубинная истина», не «введенная информация», которая освещала бы путь в начале процесса; скорее, это осязаемая информация о себе по отношению к определенным возможностям. Она накапливается и пополняется на протяжении всего процесса обучения.

Разумеется, при любой смене карьеры нужно решить с самим собой проблемы более глубокого уровня. Гэри, например, пришлось признать, что страхи удерживали его от самостоятельного выбора карьеры, и что в итоге его путь стал, скорее, выражением чаяний его родителей, нежели его собственных интересов и предпочтений. Но, хотя осознать это было очень важно, это не помогло ему придумать, как и на каком конкретно поприще ему хотелось стать хозяином самому себе. Глубокого осознания проблемы или растущей неудовлетворенности недостаточно: чтобы добиться успеха, Гэри пришлось усовершенствовать свою способность видеть альтернативу, ощущать себя в контекстах и ситуациях, которые он рассматривал, и проверять возможные «Я» *in situ*^{*}, а не только в уме.

* на месте (лат.).

Гуру менеджмента Генри Минцберг как-то противопоставил так называемые стратегии «планирования» и «проработки». Когда мы думаем о планировании, утверждал он, мы думаем о человеке, который «сидит в офисе и формулирует четкие планы действий, вытекающие из систематического анализа и предшествующие исполнению». Проработка – совсем иная тактика и подразумевает «не столько раздумья и логику, сколько увлеченность, ощущение близости и гармонии с подручными материалами, появившееся в результате многолетнего опыта и преданности делу. Формулировка и воплощение сливаются в плавный процесс обучения, в результате которого возникают неординарные стратегии».⁸ Чем меньше знакомы новые возможности, тем более необходимо становится познавать их посредством прямого участия, а не планирования. Поскольку по мере нашего движения возникает масса новых идей и информации, уделять слишком много времени придумыванию планов значит попусту тратить силы. Как показывает таблица 2-1, противоположные модели перемен внутри нас происходят по разным причинам и подразумевают не только разные средства, но и разные результаты.

Как мы увидим в следующем разделе, цепочка «планирование-исполнение» не может привести нас к новой профессиональной идентичности, потому что лежащий в ее основе взгляд на природу идентичности и на то, как она меняется, несовершенен. Линейная цепочка «планируй – затем исполняй» предполагает, что уже существующее, полностью сформировавшееся «Я» стремится к обновленной и усовершенствованной модели, поэтому цели и характер процесса могут быть до конца определены изначально. Последовательность «пробуй и учись» отрицает понятие «предсуществующей» сформированной сущности, ждущей, чтобы ее обнаружили; она признает, что человек и его окружение формируют друг друга, и в результате могут возникнуть возможности, которых изначально ни у того, ни у другого не было.⁹

Контрастные модели процесса перемен

	МОДЕЛЬ ПЕРЕМЕНЫ	
	«Планируй и исполняй»	«Пробуй и учись»
Повод	Растущие боль, проблемы или неудовлетворенность настоящим	Проясняющиеся возможности в будущем
Точка отправления	Внутренняя, подразумевающая перемену в сознании (т. е., анализируй, размышляй)	Внешняя , подразумевающая перемену в действиях (т. е., делай)
Последовательность	Линейная , процесс, в котором неудовлетворенность положением вещей ведет к постановке цели, а затем к созданию плана.	Окружная , процесс, в котором повторяющиеся круги действий и размышлений ведут к обновлению целей и возможностей
Конечная цель	Фиксированная , в идеале определяется как можно четче в самом начале	Меняющаяся , в идеале совершенствует нашу способность формулировать и проверять гипотезы относительно будущих возможностей по ходу дела
Природа процесса	Дедуктивная , ступенчатый прогресс, каждая ступень выстраивается на предыдущей	Индуктивная , повторяющийся прогресс с периодическими озарениями («ага!»)
Необходимые знания	Идущие извне , т. е. вливание информации в процесс (например, какие есть работы, какие навыки нам нравится использовать, какие области нас интересуют, каковы качества нашей личности)	Внутренние , постоянно возникающие в ходе процесса (например, что выполнимо, что привлекательно)

Все дело в индивидуальности

Как бы мало удовлетворения ни приносила нам наша старая работа, желание бросить ее ставит нас перед серьезными вопросами о нашем соответствии собственным представлениям о жизни: кто мы такие, кем, как нам кажется, должны быть, кем надеемся (или боимся) стать

и что рискуем потерять в процессе. Это не значит, что то, «чем мы занимаемся», эквивалентно тому, «кто мы такие», но для большинства работа – важный источник самоуважения и определения своего места в обществе. Деятельность и отношения, связанные с работой, тесно вплетены в канву нашей жизни. На самом деле работа зачастую обеспечивает нам каркас, согласно которому мы расставляем приоритеты и принимаем решения по другим важным вопросам нашей жизни. Неудивительно, что мы чувствуем себя настолько потерянными, когда этот каркас ставится под сомнение. Или когда мы, подобно Гэри, осознаем, что не сами были архитекторами своего каркаса.

Когда вопрос «кто я?» возникает снова по прошествии долгого времени после того, как мы решили, что все спланировали, он обычно вызван (по крайней мере, отчасти) некоторой формой того, что ученые называют «опровержением»^{*} – явным ощущением, что наше прежнее понимание себя и мира оказалось неверным, или что фундаментальное мнение о том, кто мы такие, уже не столь непоколебимо или удовлетворительно.¹⁰ Ощущение Гэри, будто он так и не повзрослел, например, стало для него проблемой, когда он достиг тридцатипятилетнего возраста и понял, что уже почти женился не на той женщине точно так же, как много лет назад вступил не на тот карьерный путь. То, что казалось ему временными колебаниями, угрожало теперь стать образом жизни. В довершение всего, первая в его жизни критика подорвала веру в себя как в компетентного и перспективного специалиста. Профессиональная индивидуальность Гэри рассыпалась.

Как же нам двигаться дальше и заново придумывать себя, если наше сокровенное «Я» подверглось такой встряске? В начале пути надо переосмыслить вопросы, забыв об общепринятых анкетах консультантов по карьере – «Кто я?» – ради более свободных вариантов: «Из всех возможных «Я», которыми я мог бы стать, какое привлекает меня больше? Какое легче всего проверить?». С чего начинается путь, зависит от того, хотим ли мы найти свою *истинную суть* или пытаемся проверить и оценить возможные альтернативы.

* disconfirmation.

Консультации по карьерным проблемам, привязанные к психологическим тестам, основываются на понятии профессиональной идентичности, определяемой как «глубинная суть»^{*}, или «истинная суть»^{**}. Согласно этой теории, к тому моменту, как мы становимся взрослыми, у нас уже сформирована относительно устойчивая структура личности, которая определяется способностями, предпочтениями и ценностями. Они, по идее, должны влиять на то, откуда начинать поиск карьеры, потому что именно они определяют, насколько хорошо мы подходим на ту или иную должность и вписываемся ли в ту или иную профессиональную среду. При традиционных подходах все обычно начинается с вереницы тестов. Знание о том, интроверты мы или экстраверты, предпочитаем ли работать в упорядоченной обстановке или в хаосе, помогает избежать работ, которые не принесли бы нам удовлетворения; знание нашей истинной сущности помогает избежать безуспешной погони за славой, богатством или общественным положением. Таким образом, в этом контексте успешная смена карьеры базируется на понимании того, какие личные качества важны для соответствия должности, с тем чтобы можно было искать подходящую работу и организацию.

Одно из направлений, которых придерживаются специалисты по карьере, берет начало из теории развития взрослого человека, которая гласит, что люди проходят через серию фаз, обычно соответствующих возрасту.¹¹ Некоторые из вариантов этой теории утверждают, что зрелость накапливается – и прогресс нарастает – с прохождением каждой стадии развития; другие предполагают, что с возрастом мы меняем приоритеты, в итоге приходя к ценностям и интересам, которые прежде игнорировали. Есть мнение, что в раннем взрослом возрасте мы слишком часто становимся жертвами ожиданий других людей. С приходом зрелости мы осознаем, что много раз останавливали свой выбор на той или иной работе по желанию своих родителей, учителей,

* inner core.

** true self.

супругов или поддавшись необдуманному порыву.¹² Развитие (т. е. прогресс) означает более пристальное внимание к внутреннему, а не внешним голосам при определении приоритетов, лежащих в основе наших решений. Если мы выясним, какое именно давление (семейное или какое-нибудь еще) привело нас на неверную дорогу, то сможем преодолеть это давление, влекущее нас к общественному и организационному конформизму, чтобы стать хозяевами самим себе.

Рекомендуемые моделями «истинной сути» действия интроспективны: это, к примеру, тесты и «инвентаризация» интересов, раскрывающих те черты характера, которые влияют на то, насколько мы вписываемся в рабочий контекст; установление терапевтических отношений с консультантами, наставниками или психологами, способными помочь нам диагностировать причины желания сменить карьеру; или просто неспешное обдумывание, что нам нравилось и что получалось у нас раньше.¹³

Общение Гэри с консультантами началось с вереницы психологических тестов, нацеленных на то, чтобы открыть ему, каковы его базовые ценности, и затем помочь составить список профессиональных контекстов и должностей, которые бы лучше ему подошли. Из этих тестов он понял, что предпочитает жить и работать скорее спонтанно, а не методично (неудивительно, что ему не нравилось работать в MCG, фирме, ориентированной на клиента). Консультации укрепили его интуитивную уверенность, что он попал на свою карьерную стезю просто потому, что так было принято для человека его происхождения и национальности. Таким образом, отправившись на поиски, Гэри стал искать менее структурированные и более творческие организации, чем MCG (хотя и не только), и постарался сохранить возможность пробовать нестандартные пути (хотя и не избавился от своего «конформистского» списка).

Опыт Гэри показывает, что подходами, основанными на свойствах характера и на возрастном развитии, не стоит увлекаться. Характер и зрелость действительно оказывают влияние на личную удов-

летворенность. Но статичное определение индивидуальности – как «внутренней истины» или «неизбежной сути» – и последующий процесс перемены, основанный на концепции, что мы все ищем (или должны искать) изначально существующий и постижимый правильный ответ, ведут в неверном направлении. Очень часто подход «истинной сути» – «существует «та самая» карьера, и взгляд вовнутрь даст нам необходимое знание, чтобы найти ее» – парализует нас. Не зная, что это за карьера, мы склонны не делать *никакого* выбора. Мы ждем ослепительной вспышки прозрения, в то время как возможности проходят мимо.

Даже если нам удастся преодолеть паралич, подход «истинной сути» может заставить нас ошибочно думать, что основная работа состоит в диагностике и должна проводиться перед началом процесса. А стадия внедрения – это легко. К сожалению, именно внедрение отнимает большую часть нашего времени и терпения. На самом деле эффективная смена карьеры – это непременно «свободный, экспериментальный, исследовательский, гипотетический, проблематичный, окружной, переменчивый и только отчасти цельный» процесс¹⁴. Распределение внимания, времени и энергии, которое предполагает модель «истинной сути», совершенно обратное.

Мириады возможных «Я»

Совершенно иное определение профессиональной индивидуальности гласит, что мы представляем собой не одно «Я» истинное, а множество «Я», и что эти «Я» существуют не только в прошлом и настоящем, но и, что важнее всего, в будущем. Основанная на работе когнитивного психолога из Стэнфорда Хейзел Маркус, эта модель возможных «Я» выявляет, что мы все в умах и в душе носители целого набора характеров, тех «Я», которыми надеемся стать, считаем необходимым стать или же боимся стать в будущем.¹⁵ Во время перехода из одной карьеры в другую наши возможные «Я» подстегивают нас к тому, чтобы искать ролевые модели: кем мы хотели бы стать и кем

избегаем становиться, и помогают оценивать, насколько мы приближаемся к своим идеалам. Чем более живыми становятся эти возможные «Я», тем сильнее они мотивируют нас меняться. Почему? Потому что мы стремимся как можно больше походить на свой идеал и отгоняем от себя те «Я», которыми боимся стать.

Давайте вернемся к истории Гэри. Он начал не с того, что решительно, раз и навсегда отбросил «конформистское» «Я», которое, по его мнению, было запрограммировано в нем семьей и социальным происхождением. Напротив, он испробовал целый ряд возможностей, позволив собственному опыту вести его окружными путями, приведшими к Virgin и новому, более независимому «Я» – человека, самостоятельно принимающего решения. Как в дарвиновском процессе естественного отбора, он сначала расширил спектр возможностей, даже не отсекая наименее желательные из них (он сделал вторую и даже третью попытку сотрудничать с MCG и GE Capital), прежде чем отобрал несколько вариантов для более близкого рассмотрения (подводное плавание) и, наконец, вступил на новый карьерный путь в новых, захватывающих обстоятельствах, работая на того, кем восхищался.

Набор возможных «Я» Гэри типичен по их количеству и разнообразию. Он включает «Я», которое можно назвать «брошу все это и открою вместе с женой туристическую фирму на юге Франции»; «Я» уважаемого в обществе «партнера MCG», которое поощряли его родители; «Я» молодого и любящего жизнь на открытом воздухе, «следующего своей страсти» человека, который не признает условностей и открывает дайвинг-центр; «Я» «ответственного супруга и будущего родителя», который хочет принимать правильные решения в отношении двойной карьеры; «Я» «корпоративного пятидесятилетнего трутня, исполненного сожалений»; «Я» «стажера», который учится, стоя рядом с обожаемым предпринимателем; и консервативное «Я» «пойду в GE Capital, где смогу сочетать свой опыт в области банковского дела и консалтинга».

Гэри боролся со всеми этими возможными «Я», каждое из которых стремилось захватить все его внимание. Некоторые из них уже

полностью сформировались, другим же не хватало деталей и очертаний. Какие-то нравились ему больше; какие-то были навязаны его представлениями о том, каким ему следует быть. Какие-то выглядели более осуществимыми, учитывая другие стороны его жизни, такие как двойственность его карьеры. В его случае поиск новой индивидуальности состоял не просто в отказе от одного «Я» в пользу другого, это был процесс испытания целого ряда возможностей: придумывание новых, их примерка, оттачивание одних, отказ от других, отбрасывание устаревших образов, усвоение того факта, что некоторые из них могут отпасть сами. Только путем проб можно узнать, что действительно нам нравится и осуществимо – и по ходу дела создавать собственные возможности.

Таблица 2-2 суммирует различия между двумя определениями индивидуальности (истинная суть и возможные «Я»), иллюстрируя, как они соотносятся с моделями «планируй и исполняй» и «пробуй и учись», о которых говорилось ранее. В модели «планируй и исполняй», базирующейся на трактовке индивидуальности как «истинной сущности», основная часть картины считается предопределенной и неизменной. Предполагается, что либо наша индивидуальность предопределена, либо предопределены варианты нашей карьеры, либо и то, и другое. Модель «пробуй и учись», напротив, принимает во внимание, как наша профессиональная индивидуальность и разнообразный профессиональный опыт меняют друг друга и как наши первые шаги влияют на трансформацию возможных «Я» в убедительную реальность.

Как начать

Как определить свой набор возможных «Я»? Шарлотта Дональдсон, франко-американский финансовый менеджер сорока шести лет, составила список возможных направлений через две недели после

Противоположные взгляды на профессиональную индивидуальность

	Определение индивидуальности	Процесс смены карьеры
Модель «истинной сути»	<p>«Я»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Полностью сформировано ко взрослому возрасту • Находится глубоко внутри нас • Его корни уходят в наше прошлое, в семейное происхождение и формирующий опыт 	<p>«Планируй и исполняй»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование самоанализа для поиска глубинной истины, которая может помочь определить желаемую конечную цель • Разработка и исполнение плана действий для достижения этой цели
Модель возможных «Я»	<p>Множество «Я»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постоянно меняются, одни «Я» более развиты или привлекательны, чем другие • Присутствуют как в наших умах, так и в действиях • Существуют как образы будущего 	<p>«Проуй и учись»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование и выявление своего «Я» посредством проб • Обучение на непосредственном опыте с целью перекомпоновки старых и новых навыков, интересов, представлений о самом себе и создания возможностей, соответствующих этой развивающейся индивидуальности

того, как оставила работу брокера, чтобы посвятить свое время смене карьеры. Двадцатью годами раньше Шарлотта попала на финансовую стезю, как только окончила колледж. Недовольная работой, которая больше не интересовала ее, и преуспевающей брокерской фирмой, в которой не признали ее талантов, она искала теперь выход. Когда ее компания решила основательно сократить свои размеры, она добровольно взяла расчет.

Прежде чем этот выход нашелся, она пыталась восполнить пробел в своей профессиональной жизни с помощью разнообразной побочной деятельности – волонтерской работы, увлечения французской кухней и вином и современным искусством. Она занималась

организаторской работой для одного американского некоммерческого учреждения в Париже. Участвовала в деятельности ассоциации женщин-профессионалов и при спонсорской помощи своей брокерской фирмы организовала серию семинаров по теме женщин и инвестиций. Ходила на вечерние курсы современного искусства. Бесплатно работала на двоих своих клиентов, специалистов по вину, желавших расширить клиентуру в Америке. Она надеялась, что что-то из этого разовьется в более серьезный проект. Но после года таких небольших экспериментов Шарлотта поняла, что ни одного из них «не достаточно, чтобы сдвинуть меня с места». Она хотела найти занятие, в которое погрузилась бы с головой.

Однажды после летнего отдыха Шарлотта начала составлять список, хотя и не такой структурированный, как у Гэри. Она внесла туда все, от конкретных предложений до не определившихся интересов:

1. Стать кадровым агентом финансовых руководителей в одной из лучших кадровых фирм. («Моя сестра – кадровый агент. Несколько лет назад одна из ведущих фирм пыталась меня нанять. Я прошла у них весь цикл собеседований. Я знаю человека, который там работает и очень хорошо зарабатывает».)
2. Заняться чем-нибудь в области коммуникаций или инвестиций. («Я хорошо умею произносить речи. Мне все говорят, что я должна идти в сферу связей с общественностью. Я знаю одну женщину, которая основала собственную компанию в области финансовых коммуникаций. Мне следует попробовать все, чем я когда-либо занималась в области финансов».)
3. Сочетать частное банковское дело с искусством. («Раньше я работала с человеком, который ездил на Сотби и давал коллекционерам консультации по инвестициям. Я обожаю современное искусство. Пару лет назад я собиралась получить высшее образование

по искусствоведению, но по финансовым соображениям не смогла освободить время от работы».)

4. Стать брокером в другой фирме. («Мне предложили».)
5. Вернуться в университет и изучать лингвистику или историю. («Меня интересуют политические комментарии, умение писать эссе, составлять рецензии на книги. Я всегда хотела получить высшее образование. Я бы попробовала писать».)
6. Заняться чем-нибудь, связанным с едой или вином и Францией, работать посредником между Штатами и Францией. («У меня много увлечений, связанных с едой. У нас есть дом за городом, я знаю местную кухню и нескольких поваров. Можно было бы исследовать американскую сторону вопроса».)
7. Заняться чем-то еще, где пригодилась бы моя принадлежность к двум культурам и владение двумя языками.
8. Вывести малоизвестный дорогой бренд на международный уровень. («Меня интересуют элитные, высококачественные товары для дома – например, фарфор или хрусталь. Во время работы в Азии я подумывала о том, чтобы начать экспортный бизнес».)

Этот список говорит сам за себя. Он очерчивает возможные «Я» Шарлотты. Ее разумное, практичное «Я», которое считает, что стать кадровым агентом – это хороший, безопасный компромисс. Ее старая роль проецировалась на будущее через предложения о том, чтобы заняться тем же самым в новой компании (она еще не на той стадии, когда это вычеркивают совсем). Старое, воображаемое «Я» человека, занятого одновременно в сферах искусства и финансов, то, что она очень хотела осуществить за несколько лет до этого. Сегодняшнее фантазийное «Я», которое возвращается в школу и пробует писать.

Те «Я», которые видят другие, кто хорошо ее знает и считает, что ей следует использовать то, какое впечатление она производит на людей, и ее ораторские навыки.

Ее список похож на многие другие. В списке возможных «Я» всегда есть любимое (и оно всегда ближе к концу, как будто мы даже боимся выставить его напоказ). Список всегда начинается с того, что называется «разумный вариант», когда используется прошлый опыт в новом контексте или на новой работе. Недостаточную привлекательность этой стези обычно выдает тон, которым она описана. В списке, как правило, присутствует то, чем мы совсем не хотим заниматься. Иногда в нем есть ролевые модели, люди, на которых мы хотим быть похожи. Часто в нем есть вещи, которые у нас даже нет желания пробовать, но они добавляют оттенков или делают список полнее.

Что мы делаем с таким списком? Начинаем действовать, чтобы выяснить, что вычеркнуть, а что попробовать. Многие могут сказать: «Но мне многое интересно. Вот в чем проблема». Как только список составлен, начинается самое трудное: претворить некоторые из этих возможных «Я» в жизнь, чтобы лучше их изучить. По мнению Шарлотты, двигаться слишком быстро было опасно. Помня о предыдущем неверном решении о карьере, принятом из-за неожиданно предложенной работы, теперь Шарлотта настаивала на том, чтобы отойти от дел на какое-то время и определить, чего она хочет. Она удержалась от того, чтобы сразу же, с ходу броситься на рынок труда. Но тратить месяцы – а еще хуже годы – на самоанализ, прежде чем сделать первый шаг, опасно. Инстинктивно Шарлотта знала, что надо искать проект, который захватил бы ее с головой.

Мне нужна какая-то структура, пока я все это обдумываю. Я собираюсь взяться за кампанию по сбору средств для некоммерческой организации, в которой работаю. Это займет меня и одновременно позволит уделять время поиску. Где-то должен существовать грант для изучающих кухню Бургундии. Мне бы хотелось разработать проект, что-то осуществимое, с началом

и концом, чтобы проверить на практике идею о том, нравится ли мне писать и смогу ли я написать что-нибудь убедительное. Что-то, что служило бы хорошей отговоркой для того, чтобы не работать – чтобы, когда кто-нибудь на вечеринке спросит, чем я занимаюсь, я могла сказать, что у меня грант на исследование.

И все-таки трудности только начинались. «Меня удивляет сила моих чувств», – заметила Шарлотта после отдыха.

Прошло всего две недели. Я считаю себя нестандартно мыслящим человеком, поэтому решила позволить своему воображению пуститься в свободный полет. Но, вернувшись после летнего отдыха, я подумала: «О Боже, сейчас сентябрь. У меня нет ни места работы, ни плана действий». Мой муж хотел бы больше меня поддерживать, но не может. У него такая позиция: «Где твой бизнес-план?». Это немного подрывает мою уверенность в себе. Не то чтобы я чувствовала себя ни на что не годной, но не уверена, для чего могла бы подойти. Это вызывает во мне сомнения: может, я уже слишком стара? Неужели это все, чего я могу достичь? У меня есть ощущение, что я способна на большее.

У многих из нас, подобно Гэри, есть фантазии о том, кем нам хотелось бы быть, но, в отличие от него, мы никогда не пробуем воплотить их. Как и Шарлотта, мы составляем список только для того, чтобы запутаться и потеряться в изобилии разнообразных возможностей. Однако, как только список составлен, не подлежит сомнениям: теперь нам нужно действовать быстро, чтобы хотя бы один пункт списка претворить в жизнь. Придавать своим возможным «Я» очертания и упорядоченность, делать их осязаемыми, реальными – тяжелый труд, как в мыслительном, так и в эмоциональном смысле. Этот промежуточный период проб, когда мы реконструируем круг возможных вариантов того, кем могли бы стать, стал темой следующей главы.



В ПОИСКАХ ИДЕНТИЧНОСТИ

ПРОЦЕСС ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ себя редко проходит быстро и легко даже для «летунов» со стажем. Эмоционально трудно освободиться от карьеры, в которую вложено столько времени, знаний и усилий. Еще тяжелее освободиться, когда альтернативы по-прежнему туманны. И все же этого периода метаний между старой и новой карьерами не избежать: переход может начаться за много лет до того, как материализуется какая-то конкретная альтернатива, когда мы начинаем создавать и тестировать возможные «Я».

В этой главе описан долгий и трудный промежуточный период, когда наша индивидуальность постоянно меняется. В этом переходном состоянии, как показывает история Джун Прескотт, мы колеблемся между тем, держаться ли нам за прошлое или идти навстречу будущему. Мы движемся вперед, не определив четко направление, и набираемся смелости, чтобы оставить деятельность и отношения, определявшие ту личность, которую мы раньше считали своей. *Промежуточный период* – это суровое испытание, когда мы пробуем претворять в жизнь свои возможные «Я». Каким бы неприятным он ни был, мы проходим его на свой страх и риск.

Однажды ночью, полтора года спустя после начала своих попыток сменить карьеру, Джун Прескотт приснился сон. «Я чувствовала, будто падаю, падаю, падаю... Я – башня и поворачиваюсь, поворачиваюсь, потом падаю, пока не ударяюсь о дно. Потом оказывается, я все еще жива и относительно невредима, от падения не осталось следа».

Джун несложно было объяснить этот сон. Он был очень похож на то, что она ощущала в часы бодрствования. Оставалось несколько месяцев до конца ее работы профессором испанской литературы – она страстно увлеклась этой карьерой сразу по окончании университета, но выросла из нее. Ее планы относительно второй карьеры в сфере финансов еще не удалось осуществить, несмотря на настойчивые попытки. Что дальше? Она просто не знала.

Уроженка Нью-Йорка, Джун стала задумываться о новой карьере примерно за два с половиной года до этого, когда ей было сорок. Это было время многих перемен как в личной, так и в профессиональной жизни. Во время годичного творческого отпуска в Нью-Йорке она вышла замуж, родила первого ребенка и начала подумывать о том, чтобы уйти из образовательной сферы, потратив немного времени, отведенного на написание книги, на то, чтобы кое-что узнать о недвижимости. Возвращение на факультет после рождения первой дочери было нелегким. Она всегда была яркой звездой своего отдела, протеже декана. Сейчас, при приближении очередной аттестации, она поняла, что не готова вернуться к своим обязанностям и не хочет оставаться в университете. Ее старый наставник уже не был главой факультета. Новый глава, его злостный конкурент, все больше нагружал ее работой, оставляя слишком мало драгоценного времени для книги. Мелкие дразги, которые всегда раздражали и забавляли ее, стали невыносимы, особенно после того, как родилась ее вторая дочь. Джун, к тому же, была основным кормильцем в семье, и перспектива дать девочкам образование на зарплату гуманитария уже грозила стать реальностью.

Фондовая биржа стала противоядием от тревоги за будущее. Ее брокер, женщина, признавшая, что у Джун есть нюх на акции, уговорила ее сыграть на часть своих сбережений. Выбор Джун был удачен, она заработала хорошие деньги и обнаружила, что ей очень нравится изучать акции и компании, читать все, что можно было найти по этой теме. Вместо того, чтобы работать над своей книгой, она не отрывалась от канала CNBC, читала инвестиционные табло, поглощала *Barron's*, захваченная азартом биржевой игры.

Однажды подруга привела ее в торговый зал биржи. Полученные впечатления зародили в ней желание больше узнать о рынках ценных бумаг. Испытанное волнение напоминало те чувства, что она ощутила когда-то раньше:

Я побывала в Аппер-Ист-Сайде в доме одной женщины, которая, не выходя из дома, зарабатывала несколько сот тысяч долларов в месяц торговлей ценными бумагами. У нее был прекрасный дом из коричневого камня, в квартале от того места, где жила я, на углу Пятой авеню. В здании было пять этажей, и на четвертом – большая комната, в которой совершенно ничего не было, кроме пяти компьютеров в ряд, используемых для работы на бирже. Я хотела спросить ее, могу ли прийти как-нибудь и понаблюдать, как она торгует, но не осмелилась.*

Джун начала понимать, что могла бы превратить свою новую страсть в карьеру, возможно, подключив к финансовой деятельности свое знание испанского и связи. Но у нее не было ни малейшего представления, какие работы есть в этой области. Личные связи привели к паре информативных бесед. Бывший сотрудник Morgan Stanley посоветовал ей поискать испанские или португальские компании или предлагать свои услуги частным образом состоятельным иберийским клиентам. Джун стала частым посетителем карьерного центра университета, чтобы выяснить, какие компании нанимали

* Upper-East-Side, один из самых дорогих районов Нью-Йорка.

сотрудников через него. Когда они пришли предлагать работу студентам последних курсов, ей удалось «попасть в струю». Привлекательная и находчивая, Джун вскоре проходила собеседования в таких компаниях, как Goldman Sachs и Lehman Brothers.

Методом проб и ошибок она узнала не только природу инвестиционного банковского дела, но и нюансы бесед и протоколов сопроводительных писем в деловом мире. Но ее усилия ни к чему не привели. Ее возраст и образование делали ее человеком, стремившимся занять не свое место. В университете основной специальностью Джун была литература, а потом она собрала завидную коллекцию дипломов и по другим гуманитарным наукам. Она была специалистом по испанскому Возрождению. Но она никогда не работала вне университетских стен. Потенциальных работодателей привлекли ее личность и задор, а для нее была заманчивой перспектива поработать с умными людьми и хорошенько подучиться. Но после всех собеседований предложение так и не поступило. Компании не знали, что с ней делать.

Мои отец и сестра горячо и довольно логично объясняли, что никто не даст мне должность самого нижнего уровня. Я – профессор с докторской степенью, и они знают, что меня ни за что не устроит быть чьим-то лакеем. Я бы быстро выучилась и ушла с работы как можно скорее, возможно, в другую компанию. Несмотря на мои благие намерения, они знали, что мне бы это не понравилось, и я бы не стала терпеть. В Lehman мне сказали, что рассматривали мою кандидатуру на должность, но не знали, на какую, потому что не хотели предлагать работу начального уровня.

После долгих месяцев вариаций на одну и ту же тему Джун поняла, что осуществление перехода такого рода будет делом нелегким. У нее было двое малышей и отнимавшая много сил работа. О получении степени MBA не могло быть и речи, поскольку она не могла себе этого позволить. К счастью, этот период оказался удачным для фондовой биржи: за несколько месяцев Джун заработала деньги, равные ее

полугодовой зарплате. Обналичив выигрыш, она смогла оставить преподавание на целый семестр.

Во время весеннего «творческого отпуска» она разработала новый курс по литературе и запланировала опубликовать хрестоматию по этой теме. Урывками работала над книгой о литературе Ренессанса, той, которую не закончила в Нью-Йорке. Снова попробовала вернуться к давнему запасному плану – занять административную должность в университете и начать «спокойную жизнь». Но ее снова привлекли рынки ценных бумаг, и она стала посвящать все больше времени изучению компаний и инвестиций. Когда пришло лето, а ее труды так и не принесли плодов, она попросила в банке отсрочку по уплате долга и провела какое-то время на пляже с семьей.

Осенью с новыми силами Джун записалась слушателем на два курса MBA, макроэкономики и по финансовым инструментам и контрактам, в бизнес-школе своего университета. Еще она записалась на курсы португальского. Преподавала два курса по литературе, по вечерам консультировала первокурсников, потом спешила домой, чтобы подготовить задания для бизнес-школы. Самым трудным испытанием были проектные группы курса MBA. Казалось, у всех, кроме нее, есть какой-то полезный опыт. Члены ее команды не воспринимали ее всерьез: она никогда не была работником инвестиционного банка, никогда не училась бухучету. Ей пришлось посещать дополнительные курсы по Excel и PowerPoint только для того, чтобы не отстать от остальных.

Она узнала, что самое главное происходит не в классе, а на различных мероприятиях по подбору персонала и налаживанию связей, которые организовывала бизнес-школа. Поэтому Джун посещала все презентации, устраиваемые банками – DLJ, Chase, Merrill, Citibank – даже когда для этого нужно было переносить свои собственные занятия. Ей, как человеку со стороны, потребовалось немного хитрости, чтобы проникнуть туда. Темп был стремительный. Одни только обновления своего резюме, написание сопроводительных писем и рассылка благодарственных записок были похожи на полноценную

трудовую деятельность. Она не понимала, как это ей удалось пройти собеседования годом раньше, пребывая в блаженном неведении относительно реального положения вещей.

У Джун была и другая идея: найти человека, которым она восхищалась, и убедить его взять ее в стажеры. Одним из кандидатов был Джеймс Креймер, финансовый эксперт, ведущий рубрики в *Wall Street Journal*. Джун восхищалась его умом и стилем письма, равно как и его проницательными оценками рынка. Она написала ему электронное письмо, в котором рассказала, как восхищена его статьями, и попросила о встрече. Креймер согласился. Он посоветовал ей вести дневник и записывать туда свои впечатления и переживания. Так начались отношения, в которых он учил и направлял ее.

Джун нашла и другие родственные души, в том числе помощника своего преподавателя по макроэкономике, у которого было две докторских степени: по теологии и экономике. Когда один ее старый приятель с факультета славянской культуры начал искать работу консультанта, они объединили свои силы, редактируя друг другу резюме и делясь опасениями.

Наконец, мания одержимости собеседованиями в бизнес-школе закончилась, и Джун расширила свои поиски.

В последнюю минуту я решила подать заявки на вакансии консультантов. К заявке в McKinsey от докторов наук требовалось эссе. Мне это очень понравилось. Парень, с которым я познакомилась в Monitor Consulting, оказался приятным и умным человеком. Я сходила на презентацию другой консалтинговой фирмы, где познакомилась с умнейшей женщиной-физиком. Она – одна из самых потрясающих женщин, которых я встречала в своей жизни. Она со мной побеседовала, а потом предложила помочь подготовиться к предметным интервью. Хотя я не считаю, что консалтинг – мое призвание, из-за образа жизни, сопутствующего ему, мне показалось, что это весьма интересная и сложная работа.

Однако при ближайшем рассмотрении привлекательность консалтинга стала заметно меньше. «Эти консалтинговые фирмы напоминают мне психоаналитиков, которые уверены, что существует только один способ понять и изменить поведение человека», — писала она.

Я провела пару часов на сайте Mercer. Было такое ощущение, будто взбираешься на Эверест со своим «набором инструментов», или играешь в Outward Bound с парочкой олимпийских чемпионов. Намного проще участвовать в конкурсе на стипендию Роудз. Я сдавала этот интерактивный экзамен в режиме «онлайн». Девочки кричали и плакали, так что я потратила всего девять минут — «материнская» версия решения тридцати предложенных заданий. Я правильно поняла рекомендации, но задала слишком много уточняющих вопросов и неправильно определила размер рынка.

Она стала искать в направлении Уолл-стрит.

Собеседования в Lehman продолжают — по-видимому, им нужен представитель в Европе. Они звонили вчера и просили еще одну копию моего резюме, которое и так уже дважды менялось на этой неделе. Моей следующей карьерой станет написание резюме. Я только что подала заявку на вакансию в Bank of America Securities. Вчера вечером ходила на презентацию JP Morgan. Она была очень краткой, без лишних слов. Никакой ерунды. Приятные люди. После окончания я поговорила с выступавшим, управляющим директором. У него диплом магистра Йельского университета по философии и теологии — факультет богословия! Потом он получил степень доктора права на юридическом факультете и с тех пор работает в JP. Я отдала ему свое резюме.

С каждым раундом собеседований Джун все яснее видела связь между старым и новым: «Сначала я не понимала, как применить свое знание литературы. Казалось, это пустая трата времени. Но потом

я поняла, что всегда мечтала о работе, которая не переставала бы интересовать меня и заставляла бы постоянно учиться чему-то». С каждым раундом она узнавала все больше людей, у которых, как и у нее самой, была «нетрадиционная биография», или таких, которые восхищали ее как ролевые модели возможных вариантов ее будущей карьеры: «В отделе исследования ценных бумаг с фиксированной доходностью я познакомилась с выдающейся женщиной – чрезвычайно умной и приятной – которая окончила мою альма матер примерно в одно время со мной. Она обещала позвонить, когда вернется после медового месяца». Узнавая правила игры все лучше, она даже стала импровизировать с вариантами. Прошла собеседование в DLJ, решив прямо на месте сказать им, что хочет изучать индустрию развлечений.

Биржевой маклер Джун, работавшая в Taylor Roberts, быстро развивающейся американской брокерской фирме, посоветовала ей обратиться туда. Они предлагали основательное обучение и работу по схеме «управляй своим бизнесом сам», которая позволяла уделять должное время семье. Это казалось отличным способом приобрести знания и опыт. Но Джун придерживалась стратегии «обращать внимание только на ведущие имена», решив, что, если начать работать в одной из самых процветающих компаний, это даст прекрасную возможность учиться и создаст более гибкую платформу для неизвестного будущего.

Преподавание литературы не теряло своей привлекательности. Но связи Джун с коллегами ослабли. Она перестала испытывать симпатию ко многим из тех, с кем работала. Среди них не было никого, на кого она хотела бы быть похожей. Друзья, которые ушли с факультета, советовали и ей сменить место, будучи уверены, что для нее будет лучше, если она продолжит преподавательскую карьеру где-нибудь в другом месте. И все-таки она колебалась.

Я любила преподавать. У меня были прекрасные студенты. Но мои коллеги-преподаватели литературы, похоже, нервничали, вели себя

враждебно и ставили меня в неловкое положение. Я очень отдалилась от всех. На самом деле я чувствовала, что моя связь с факультетом полностью разорвана. Как-то на выходных я просматривала свои папки и нашла четыре незаконченные статьи, часть второй книги – восемьдесят страниц – и весь материал моей первой книги. Я была потрясена при мысли, что, если бы доделала их, у меня было бы где-нибудь гарантированное пожизненное место. Я потратила немалую часть тех выходных на переработку одной из статей, по утопизму периода Ренессанса и исследованию двух Америк, в качестве образца эссе для заявок о приеме на работу. Я получила огромное удовольствие и решила отправить ее в хороший журнал, как только закончу.

Поворотный момент наступил, когда на горизонте замаячил последний срок обновления контракта Джун на факультете. Оглядываясь назад, она поняла, что каждый раз, когда у нее появлялся выбор, как потратить свое время, она распорядилась им не в пользу литературы; перспектива получить в будущем гарантированное место преподавателя утратила свою привлекательность. Не желая продолжать притворяться, она заявила, что не придет на аттестацию. Фактически это дало ей шесть месяцев (до даты окончания контракта с университетом) на поиск новой работы. «Я думала, это будет как развод, как огромная потеря, – рассказывает она, – но это было не так. Мне очень нравились и курсы по бизнесу, и проектные группы. Когда вы увлечены чем-то еще, это намного легче пережить».

У Джун был шанс получить хорошую работу в области гуманитарных наук представляющую собой постоянную должность в городе приличных размеров. Ее научный руководитель не мог поверить, что она не подала никакого заявления. А у нее просто сердце не лежало к этой работе. И все же бросить преподавание, к которому, как она считала, у нее было истинное призвание, было тяжело. Несмотря на перегруженное расписание, она нашла время, чтобы заняться амбициозной программой для учителей средних школ центральной

части города. Муж настаивал на том, чтобы она снова подумала об уходе с преподавательской должности и перешла на спокойную административную работу. Но в глубине души Джун осознала, что, как бы страшно ей ни было, пора окончательно разорвать связи с университетом, где она училась, куда вернулась учиться в аспирантуре и защищать докторскую, а теперь работала преподавателем.

Когда наступил сезон отпусков, эйфорию, вызванную новыми возможностями, погасила нехватка перспектив получения работы. Джун всегда знала, что ее возраст и опыт работы не облегчают ей задачу; теперь она приходила к выводу, что наличие детей тоже сыграет против нее: «Как только в двух или трех наиболее перспективных для меня компаниях узнали, что у меня двое детей, все закончилось. При любом намеке на то, что я не смогу уделять работе 100% времени, разговор прекращался». Она начала пересматривать вариант с получением MBA, поскольку отсутствие такого диплома, по-видимому, мешало ей. Это было смутное время. Казалось, возможно все — и ничего.

«Сегодня воскресенье, а я не знаю, куда идти работать», — думала тогда Джун.

*Может, как только я допью эту чашку кофе, все прояснится. Пока все висит в воздухе: убрать ли мне дом, купить ли продуктов для семьи, почитать *El Burlador de Sevilla*^{*}, которую задала студентам на завтра, пойти ли в бизнес-школу и поискать в базе данных выпускников имена людей, работающих в фирмах, куда я обращалась за работой, поучить Excel, или поискать информацию об альтернативах программы MBA? Муж считает, что я должна начать переговоры, с тем чтобы здесь остаться в том или ином качестве. Я, разумеется, хочу новую карьеру, новую жизнь, независимость, новые знания, увлекательность, страсть и трудности. Тем временем я продолжаю учиться и делать ошибки. Это похоже на жизнь в центре урагана.*

^{*} «С ентльскин о зорниъ, или Каменный гость», комедия Тирсо де Молина.

На середине пути всегда скверно.

Корень слова transition – это transit*, путешествие из одного места в другое. У любого путешествия есть пункт отправления, дезориентирующее время пути и, наконец, пункт назначения. Гуру в области переходов Уильям Бриджес называет время между окончанием и новым началом «нейтральной зоной», «ни там, ни сям», психологическим пространством, где личность находится в постоянном движении и люди чувствуют, что потеряли почву под ногами.¹ Как показывает история Джун, этот промежуточный период – не буквальное пространство между предыдущей и последующей работами, а психологическая зона, в которой мы действительно разрываемся между разными «Я», одной ногой все еще прочно стоя в старом мире, а второй делая пробные шаги по направлению к еще не ясному новому миру. Работает ли человек на двух работах одновременно, выходит ли из периода неудач, уволен и ищет новую работу или пребывает в затянувшемся отпуске в раздумьях о том, что делать дальше, ощущения, описанные Джун как «жизнь в центре урагана», довольно распространены. Это время, исполненное волнений, растерянности, страха и других всевозможных чувств.

Быть в состоянии перехода – это покидать что-то одно, при этом не покидая его окончательно, и в то же время начинать что-то другое, при этом не окунаясь в него полностью.² Это период «беременности» условной, экспериментальной личностью, когда множество разных «Я» возможны, и ни одно из них не очевидно. Психология этого промежуточного периода была описана как двойственность: мы колеблемся между тем, чтобы «удержать» или «отпустить», между нашим желанием резко отбросить свое прошлое и импульсом безудержно ринуться в будущее.³ Многие месяцы, а то и годы, мы

* переход.

** переезд, поездка.

мечемся туда-сюда между этими полюсами по мере того как исследуем новые роли и возможности. Такое движение взад-вперед – не признак того, что человек не готов, а, скорее, залог успешного перехода. Таким образом мы избегаем преждевременного решения, не исследовав всех альтернатив.

Становясь «бывшим»

Согласно одному социологическому исследованию⁴, люди, переживающие резкий переход от одного «Я» к другому (скажем, оставляющие религиозный орден или перенесшие операцию по смене пола) и люди, которые делают более обыденную карьеру или переживают менее значительные перемены в жизни (оставляют медицинскую практику или разводятся) испытывают схожие чувства. Подобно Джун, бросившей карьеру, ради которой столько училась, люди, «становящиеся бывшими» (так называлось исследование), обычно переживали период тревоги, страха, неприкаянности, будто они не в своей тарелке. Они описывают свое состояние как «вакуум», «подвешенность», «без почвы под ногами», «ни там, ни сям» и «нигде». Такое состояние неопределенности возникает потому, что мы все еще вовлечены в старые роли, хотя знаем, что они уже не жизнеспособны. И все-таки мы не уверены в том, что несет с собой будущее. Пару раз оглянуться назад – необходимая подготовка к скачку вперед.

Бросать труднее и дольше, чем кажется. Невзирая на то, как мало счастья приносит нам работа, многие из нас продолжают мысленно возвращаться к возможности свыкнуться с ней, потому что текущая роль обязательно связана с одним из возможных «Я» – устаревшим образом того, кем мы хотели стать когда-то. Академическое «Я» Джун, например, то и дело заявляло о себе на протяжении всего переходного периода, даже после того, как она подала заявление об уходе. «Факультет был моей семьей, не самой благополучной, но я была ее

неотъемлемой частью, я вошла в нее в семнадцать лет, когда поступила учиться», – говорит Джун. Для нее бросить университет означало отказаться не только от долгосрочной карьерной цели, но и от образа того, кем ей следовало стать, – образа, который вынашивали ее близкие, включая учителя. Эмоции, которые она испытала, когда нашла стопку черновиков статей, способных обеспечить ее профессорское будущее, показывают, насколько тяжело отказываться от возможного «Я» – даже от того, что стало обузой или потеряло свою привлекательность.

Очень редко люди «становятся бывшими» вследствие одного внезапного решения. Напротив, это происходит в течение какого-то периода, который обычно начинается до того, как мы до конца осознаем, что происходит. Одно исследование, посвященное разводу, выявило, что люди, выступающие инициаторами расставания, часто не вполне понимают, что задолго начинают закладывать фундамент для своего ухода.⁵ Признаки отдаления появляются раньше, за несколько лет до того, как они обнаруживаются. Расторжение связи с университетом и с «Я» профессора литературы у Джун точно также началось до того, как она осознала, что хочет сменить карьеру. За четыре года до окончания своего контракта она переехала в Нью-Йорк. До своего творческого отпуска она жила в университетском городке; после его окончания она туда уже не вернулась.

Задолго до того, как начать исследовать варианты, мы начинаем разрывать и социальные и психологические связи. Начинается медленная и постепенная смена референтных групп – значимых параметров сравнения. Джун, например, стала оценивать себя в соответствии с нормами, приоритетами, мнениями и ожиданиями людей, работающих в деловом мире, и строить отношения с теми, кто не принадлежал к университетским кругам. Монахини в исследовании о «бывших» подобным образом начали культивировать отношения с мирянами, пользуясь этими контактами, чтобы оценить, каким образом могли бы приспособиться к жизни вне монастыря. Когда их сомнения в собственной приверженности религии возросли,

эти усилили контакты с друзьями, уже покинувшими орден. В том же исследовании врач, собиравшийся скоро бросить частную практику, выразился так: «Я, вероятно, предчувствовал свой переход и начинал строить мосты, чтобы не ощущать себя потерянным, когда брошу свою весьма насыщенную практику».⁶

За этим, как правило, следует взаимное отдаление: когда уходящий все больше вовлекается в новую деятельность и отношения, они начинают заменять старые, и люди, принадлежащие к старому миру, в свою очередь, ослабляют свои контакты с этим человеком, требуя и ожидая от него все меньше и меньше. Коллеги Джун объяснили ее отдаление браком и рождением детей. Ее уже не так легко можно было вытащить на обед или задействовать во внепрограммных мероприятиях. Теперь, когда у нее появились «личные планы», как выразился глава ее факультета, она уже явно меньше увлекалась университетской жизнью. Конечно, такая реакция только злила ее, укрепляя уверенность в том, что ей нужно искать другие варианты.

Между Джун и ее коллегами возникло взаимное недоверие, при котором, в итоге, каждый контакт только укреплял ее растущее пренебрежение к академическому миру. Психологическая дистанция, даже раскол (который Уильям Бриджес назвал «растождествлением»^{*} и «разочарованием»^{**})⁷ – это тоже часть процесса ухода. Зачастую раскол происходит на межличностном уровне – мы переживаем разрыв с важным для нас человеком. Когда ухудшаются отношения с наставником или возникают непримиримые разногласия с начальством, мы испытываем больше, чем просто разочарование; меняются и наши представления о возможном будущем. Академическое «Я» Джун сформировалось в процессе отношений с ее научным руководителем; как только ее «личные планы» пошли вразрез с планами, которые он имел для нее, его поддержка пошла на убыль, а с ней и соответствующее возможное «Я».

* *disidentification.*

** *disenchantment.*

Гарриет Рубин, одна из руководителей издательского дома, в воспоминаниях о собственной смене карьеры пишет: «С того времени, как человек решает уйти из компании, до того дня, как он или она закрывает за собой дверь, проходит в среднем года три. Это несчастные и непродуктивные годы. Для меня это были три года, проведенные в заточении».⁸ Подобно ей, большая часть людей не хочет откладывать разрыв. Но пытаться сократить неприятный, но необходимый промежуточный период бесполезно. «Не нужно сопротивляться этому явно непродуктивному таймауту в поворотные моменты нашей жизни, – пишет Бриджес, – потому что нейтральная зона должна стать отсрочкой от наших повседневных обязанностей. Во время такой вроде бы бесцельной траты времени мы проделываем важную внутреннюю работу»⁹. Одна часть этой внутренней работы – закончить одно дело; вторая часть – которая отнимает больше времени – найти новое.

Идентичность на испытательном сроке

Одна из самых поразительных вещей в истории переходного периода Джун – то, насколько он был насыщен всевозможными видами деятельности. Конечно, она старалась закончить прежнее дело. Но чтобы перейти от промежуточного периода к «новому началу», нужно сделать намного больше, чем просто хорошо все закончить; нужно также создать возможности, способные заменить утрачиваемое, и найти методы оценки накапливаемых вариантов. Как показывают комментарии Джун по поводу того, как провести воскресенье, когда мы одновременно полностью вовлечены в старую роль и пытаемся организовать новую жизнь, дел предстоит немало. Во время промежуточного периода мы будто разрываемся в разных направлениях. Хотя и приходится часто уделять время раздумьям, это не

спокойный период: множество «Я» – старых и новых, желанных и пугающих – заявляют о себе, шумно расталкивая друг друга.

Как и Гэри Маккарти, потенциальный дайвер, ставший сотрудником Virgin, с которым мы познакомились в прошлой главе, Джун примеряла множество разнообразных возможных «Я»: она подумывала о консалтинге, зная, что это не для нее; размышляла, искать ли другое место, связанное с литературой; занималась добровольным годичным проектом повышения квалификации школьных учителей литературы; не раз возвращалась к мысли о переходе на административную должность в университете; исследовала целый ряд возможностей, связанных с финансами. Как мы увидим ниже, колебания между различными возможностями дают время, чтобы найти новые, другие способы объединить то, кем мы были раньше, то, кто мы сейчас, и то, кем становимся. Когда это самоисследование и самотестирование заканчивается раньше срока – либо потому что противоречия невыносимы, либо потому что мы не можем переварить новую информацию о себе – мы рискуем или слишком быстро отпустить прошлое, или слишком крепко за него ухватиться.

Как мы создаем и проверяем возможные «Я»? Мы вызываем их к жизни, когда начинаем заниматься чем-то новым, создаем новые связи и заново рассказываем свои истории. Эти *практики изобретения себя заново* напрямую заземляют нас к опыту, не позволяя процессу изменений оставаться слишком абстрактным. По мере того как мы действуем, формируются наши новые знания и точки зрения, а реакция окружающих помогает нам сузить пропасть между воображаемыми возможными «Я», существующими только у нас в голове, и «реальными» альтернативами, о которых можно узнать только посредством действий.

Пробная деятельность

Когда Джун начала играть на фондовой бирже, это не было осознанным тестированием возможной новой карьеры в сфере

финансов. Она просто следовала своему интересу, который рос со временем. Но по мере того, как ее эксперименты с торговлей на бирже становились активнее, росла ее уверенность и менялось самовосприятие. Всю жизнь работая с литературой, она предпочитала слова цифрам. Проглатывая сайты, «желтые страницы», просматривая финансовые программы по телевизору и обмениваясь мнениями с другими о том, что покупать, она не просто совершенствовала свои навыки; она также начала выстраивать новую, хотя и экспериментальную идентичность: человека, имеющего «нюх» на акции.

Сначала она чувствовала себя так, будто суется не в свое дело. Ей не место в профессиональных службах. Работодатели скоро поняли бы, что она ничего не смыслит в математике. Она волновалась по поводу закодированных знаков, негласных правил игры, от того, как писать резюме, до того, как одеваться. Она пришла из мира, где на витиеватый язык не просто закрывали глаза – его приветствовали; и была удивлена, когда ее первые интервьюеры выражали неудовольствие в связи с ее многоречивостью. Со временем она поняла: «Проблема не в том, что у меня нет опыта работы в финансовой сфере. Просто я еще не осознала полностью, во всех деталях, в какой культуре хотела бы жить. С каждым собеседованием, с каждым электронным письмом, с телефонным звонком я лучше понимаю, когда что делать – а когда ничего не делать».

Помимо того, что она узнала, какие существуют работы и компании, важно было понять, как она будет чувствовать себя в том или ином рассматриваемом контексте или ситуации. Одно дело было помнить, что она хорошо знала математику в школе, а другое – работать в команде, где другие люди полагались на то, что она все верно просчитает. Обе эти ситуации давали ей разного рода информацию. Первая – о том, есть ли у нее способности, вторая – тот ли у нее эмоциональный склад, чтобы войти в мир, к которому она не принадлежит изначально, и получать удовольствие от работы в таких командах в будущем. Таким образом, своими конкретными действиями Джун сознательно подвергала возможное профессиональное

«Я» проверке, с каждым разом все больше узнавая о вариантах, которые создавала. В процессе смены карьеры мы становимся тем, чем занимаемся.

Пробные отношения

Заниматься чем-то – пробовать новые роли и проекты – это один способ «примерки» возможных «Я». Другой способ – завязывать отношения с людьми. Осуществление смены карьеры – не просто приобретение новых профессиональных навыков и перекройка собственного имиджа и резюме. Это еще и поиск людей, которым мы хотим подражать, и мест, куда хотим попасть. От начала до конца в истории Джун появляются люди, встреча с которыми влияла на нее, от игроков на бирже, вдохновивших ее вначале, до близких ей людей, постоянно поддерживающих ее и помогающих советом. Желание заняться финансами и уйти из сферы высшего образования созрело не как абстрактная идея, а как осязаемая реальность, воплощенная в людях, на которых она хотела (или не хотела) быть похожей.

Поиск людей с гуманитарным образованием и женщин, казавшихся успешными, несмотря на то, что у них хватало времени на личную жизнь, был для Джун важной проверкой вариантов, связанных с миром финансов. Например, она подружилась со своим ассистентом: «Он считает, что я такая же странная, как он, потому что работаю профессором литературы и одновременно хожу на занятия по бизнесу». В одном инвестиционном банке ее поразила женщина-физик, занимавшаяся ценными бумагами с фиксированной доходностью, которая закончила тот же университет, что и она. В другом банке она встретила исполнительного директора с дипломом по философии и теологии. Она черпала вдохновение у финансового аналитика и журналиста, у которого, как у нее, был писательский талант. Она получила особенное удовольствие от курса по экономике, который вел профессор из Испании, страны, где она провела много времени и в культуре которой заложены основы ее академической дисциплины.

Каждый раз, когда Джун знакоилась с кем-то из того нового мира, в который хотела войти, она устраивала им мысленную проверку: «Хочу ли я быть как он?» или «Могу ли я стать как она?». Отвечая «да», она развивала отношения – и соответствующее возможное «Я». Как мы увидим, наши развивающиеся профессиональные «Я» также определяются и компанией, в которой мы работаем.

Пробные повести

Однако профессиональная идентичность – это не просто что мы делаем и с кем; она заложена в истории нашей жизни. На протяжении периода смены карьеры повести, которые мы создаем, чтобы описать, почему меняемся (и что остается неизменным) тоже помогают нам примерять на себя возможности. Попытки Джун объяснить себя – почему она хотела осуществить столь, казалось бы, «безумную» смену карьеры, почему потенциальный работодатель должен попробовать взять ее, почему ее так привлекла компания, о которой днем раньше она и не слышала – вначале были условными, иногда неуклюжими способами переосмыслить себя. Но каждый раз, когда она писала сопроводительное письмо, проходила собеседование или обновляла круг друзей и близких, она все лучше могла определить, что именно вызывало у нее интерес, и при каждом публичном заявлении о том, что она собирается сменить карьеру, ее решимость укреплялась.

Отчасти трудность, с которой она столкнулась, рассказывая свою историю потенциальным работодателям, отражала весьма реальную дилемму: как примирить свои амбиции и семейные обязанности. Ее стремление лучше обеспечивать своих детей сообщило ей желание сменить работу, и все же она признавала, что упоминать о наличии детей на собеседованиях – все равно что стрелять себе в ногу. Она начала понимать, что самые привлекательные с точки зрения карьеры места не оставят ей времени на семью. Так что она экспериментировала с различными версиями своей истории, каждый раз получая в ответ информацию о том, что ее слушатели считают убедительным и что

делает ее более либо менее привлекательным кандидатом на вакансию. Каждый пересказ что-то добавлял в ее развивающуюся повесть.

Преимущества разнообразия

Когда наши возможные «Я» активизируются, внутри нас происходит то, что можно было бы сравнить с жесткой дарвиновской борьбой.¹⁰ Другая причина трудности промежуточного периода в том, что мы, как Джун, жонглируем множеством разных вариантов – не обязательно логично или последовательно – часто все еще оставаясь на трудной работе. Выражаясь языком эволюции, мы «повышаем разнообразие». Но, по мере того как наши возможные «Я» обретают цвет и характер, мы перестаем ощущать себя единым целым, будто разрываемся на части. Иногда мы чувствуем себя самозванцами в некоторых, если не во всех, из тех жизней, которые ведем. В исследовании, посвященном мужчинам, перешедшим от традиционной работы к творческой, один из участников так выразил стресс, вызванный борьбой возможных «Я»:

Затем начался целый период попыток разделить мою жизнь на части и продолжать справляться с делами – быть учителем, художником, любовником, мужем, отцом, и все это были как бы отдельные слова... Я попытался объединить все это или упростить, отбросив какие-то из них... Моя жизнь разорвалась на множество направлений, фрагментов, и все они боролись за равный статус.¹¹

Когда список наших возможных «Я» перестает быть исключительно умственной деятельностью, следующий шаг – установить методы отбора. Сначала количество возможностей захватывает дух. Но большинство людей просто не могут вынести такую степень фрагментации в течение долгого времени. Наступает пора сократить

многообразие, отбросить какие-то возможности и отобрать нового фаворита. Как отсекают? Нужно использовать информацию из двух источников: внутри себя (наша эмоциональная реакция) и люди вокруг нас (их реакция на наши испытания и усилия).

Один из барометров – внутренний: вижу ли я себя в этом? *Чувствую* ли себя в этом комфортно? Когда Джун рассматривала в качестве возможной карьеры управленческий консалтинг, к примеру, все подбадривали ее, возможностей была масса, и ею руководило любопытство; но как только она села за пробный кейс, стало очевидно, что консалтинг не для нее. Профессиональная идентичность – это не просто то, кто мы такие. Это и то, кем мы не являемся. Если мы способны отбрасывать возможности – значит, мы делаем успехи.

Переживания, связанные с переходным периодом, также помогают нам разобраться в сбивающем с толку потоке информации и чувств по отношению к прежним «Я». Джун ни разу не пришла в голову мысль, что она выбрала литературную деятельность ошибочно. Это была настоящая любовь, и у нее очень хорошо получалось – *это не было ошибкой*. Но чтобы оставить это занятие, ей нужно было лучше понять, почему она так хотела его бросить. Добровольная работа с учителями школ помогла ей отделить свою любовь к преподаванию, которая осталась неизменной, от растущего разочарования в университетской жизни и от новых обстоятельств в ее жизни, перераспределивших ее профессиональные приоритеты.

Опираясь на обилие переживаемых событий, она сумела выдержать до конца. Когда представилась возможность получить работу в ее области в другом университете, Джун уже знала, что не хочет больше преподавать литературу. Но она еще не решила окончательно. Глубины эмоциональной реакции на «разумный шаг» (учитывая, что на горизонте не было никакой альтернативы) оказалось достаточно, чтобы раз и навсегда отрезать возможность, от которой до сих пор она не могла отказаться. Тогда она поняла, что хотела испытать, каково не знать, куда идти дальше, предпочитая неизвестный результат незначительным улучшениям в своей профессиональной жизни.

Второй барометр – внешний, основанный на обратной реакции окружающих. В случае Джун каждое взаимодействие со знакомыми, наставниками, сокурсниками, потенциальными работодателями и профессорами, которые знали о том, что она ищет новую работу, оказывало свое влияние. Реакция окружающих позволила ей выверить свои последующие действия. Люди вроде финансового аналитика Джеймса Креймера или сокурсников, читавших ее резюме, одобряли ее усилия, предлагали поправки, сигнализировали, что она привлекательный кандидат, а потом и член сообщества людей желанной ей профессии, и таким образом формировали человека, которым она становилась.

Этот процесс изменения и отбора – ни в коей мере не интеллектуальные упражнения или процедура самоанализа. Это физическая деятельность, в ходе которой мы в реальном времени примеряем разные условные «Я». При обратной реакции и одобрении мы можем отбросить любое из них – или выбрать какое-то для более пристального рассмотрения.

Пережить борьбу противоречий

Когда второй семестр курсов MBA был в самом разгаре, Джун последовала совету своего брокера и обратилась в Taylor Roberts как соискатель вакансии брокера. То, что сначала казалось очень далеким от мира Уолл-Стрит, намного менее эффективным, чем частные банки, открыло спектр новых преимуществ: независимость, гибкость, хорошее образование, хорошие школы для дочерей, перспектива купить дом с земельным участком и возможность работать в менее напряженной обстановке. Собеседования проходили в марте. К концу месяца она уже приняла предложение о работе. Несколькими днями позже пришло предложение от одного из ведущих банков Уолл-Стрит. Кадровые агенты упорно пытались убедить ее передумать, но к этому моменту она уже предпочла план «Б».

К концу лета Джун прошла сертификацию SEC* и начала свой бизнес в маленьком городке в Новой Англии.

В Taylor Roberts мне довольно комфортно, хотя сначала я испытала сильный культурный шок. Я многому научилась, и сейчас, просматривая материал, я понимаю его лучше. Я могу связать разные отрезки информации, чего не умела делать раньше. Мой руководитель и региональный директор очень помогают мне, и мой биржевой маклер звонит и отчитывается постоянно! Я постоянно работаю, каждый день, и считаю положительные моменты, которые уже начала ощущать. Сегодня вечером я заканчиваю читать свой первый курс по инвестициям. Он доставил много удовольствия и привел меня к открытию очевидной истины: я очень люблю преподавать и мне до смерти надоел университет. На прошлой неделе я читала еще одну лекцию и надеюсь читать курс по инвестициям на испанском.

Спустя год на новой работе Джун считает, что сделала правильный выбор.

Когда я стала женой и матерью, интересы и ценности изменились. Моя личная и интеллектуальная жизнь в университете ничего не значили по сравнению с желанием создать обстановку, которая позволила бы мне полностью посвятить себя семье – реальный шанс зарабатывать больше денег, отправить детей в хорошую школу, проводить с ними время и возить их всюду таким образом, чтобы это сочеталось с моей профессиональной жизнью. Текущая работа все это мне позволяет. Куда бы я ни пошла со своими детьми – в школу или на экскурсию – это может привести, и иногда приводит, к новой работе. Все взаимосвязано. Нет разногласия между жизнью ума и жизнью сердца.

* Комиссия по ценным бумагам (Security Exchange Commission).

Промежуточная фаза смены карьеры заключается в том, чтобы воплощать возможности в жизнь, доказывая, что они осуществимы, что это не пустые мечты, и узнавая, доставляют ли они удовольствие на практике или только в теории. Чтобы раз и навсегда отказаться от устаревших «Я», нам нужна стоящая замена. Старые возможные «Я» всегда более живучи, чем новые: они связаны с повседневной жизнью семьи, с близкими людьми, с хорошо огрепетированными историями. «Я», существовавшие только у нас в умах в виде фантазий или основанные только на мимолетных столкновениях с теми, кто поразил наше воображение, намного более туманны, хрупки, бесформенны. Промежуточный период – это инкубатор, в котором условные «Я» в качестве эксперимента осуществляются на практике посредством новых проектов, новых знакомых и смысла, которым мы наделяем события этого периода.

Происходящее в данное время закладывает основу для успеха и степени самообновления. Уйдут ли на это годы или месяцы, пережить борьбу противоречий – одна из сложнейших задач перехода. Действительно, жить, не понимая, кто ты такой, все равно что «жить в центре урагана». Но, как мы увидим в следующей главе, преждевременное прекращение этого периода – не выход. Люди, способные выдержать болезненные расхождения промежуточного периода, размышляющие о том, избавиться ли от старого или принять новое, оказываются в лучшем положении при принятии осознанного выбора. Обладая преимуществом достаточного времени между прежним и новым «Я», мы скорее осуществим основательную перемену, необходимую, чтобы открыть для себя более приемлемую жизнь и работу и в итоге восстановить ощущение целостности в нашей жизни.

серьезные изменения

В ПРОЦЕССЕ ИЗОБРЕТЕНИЯ СЕБЯ ЗАНОВО мы осуществляем изменения двух видов: небольшие корректировки по ходу дела и основательные изменения в перспективе. Часто первые изменения поверхностны. Мы пытаемся перейти на другую работу, общаться с разными людьми, приобрести какие-то новые навыки. Даже когда потребность в более серьезных изменения очевидна, их значение может оставаться неясным. Незначительные шаги накапливаются вокруг менее гибкого костяка укоренившихся привычек, суждений и предпочтений. Но через некоторое время старые рамки начинают разрушаться под грузом новых данных. Рано или поздно совокупная сила наших маленьких шагов требует более существенных изменений в основополагающей системе нашей жизни.

Это не значит, что маленькие шаги несущественны. На самом деле они – часто единственный способ начать решать проблемы с карьерой, пока эти проблемы не погубили нас. Как мы увидим в истории Сьюзен Фонтейн, попытки совершить большую перемену одним махом могут очень быстро отбросить нас к самому началу. Хотя временами может

показаться, что мы попросту теряем время, когда делаем «шаг вперед, два шага назад», именно так мы можем более полно, основательно пересмотреть составляющие своего профессионального «Я». Если мы прерываем процесс переосмысления себя преждевременно, мы ставим под угрозу свою способность полностью усвоить это новое самоопределение. Зачастую, пока мы не пройдем большую часть пути самообновления, мы не осознаем, что должны также пересмотреть и основы своей профессиональной идентичности. В следующей истории Сьюзен в итоге обнаружила, что на пути достижения поставленной цели – более гармоничного сочетания работы и жизни – стояло намного больше, чем ее работа, и нужно было совершить гораздо более основательную перемену внутри самой себя, чтобы достичь этой гармонии.

История Сьюзен

На следующий день после Рождества англичанка Сьюзен Фонтейн, тридцати восьми лет, руководитель высшего звена с дипломом МВА, почувствовала внезапную слабость. Она только что ушла с поста партнера и главы отдела осуществления стратегии в крупной консалтинговой фирме, отчасти потому, что работа не давала ей, незамужней матери двоих детей, возможности уделять время семье. Но это было, как она выразилась, «из огня да в полымя». Она приняла предложение о работе такого же рода, стать руководителем одной из ведущих компаний в Великобритании.

Я проработала в Омега около девяти лет и пережила множество изменений. Первую партнерскую фирму, в которой я начала работать сразу после бизнес-школы, продали более крупной компании. Потом мы слились с консалтинговой фирмой по управлению изменениями. Все это время я справлялась очень хорошо,

но когда мы начали готовиться к очередной фазе реструктуризации, возникла проблема, которая возникала и раньше; мы, похоже, извлекли недостаточно уроков. В политическом смысле, я и многие из моих коллег были несколько сердиты на компанию. Слишком часто все выглядело так, будто мы забывали об интересах своих клиентов. Кроме того, думаю, я уже научилась тогда всему, чему могла. Я подумывала об уходе, но из-за того, что так много работала и имела двоих маленьких детей, я не знала, что могла сделать, не говоря уже о том, что хотела делать дальше. Однако было ясно, что мне не хотелось просто перейти в другую большую консалтинговую фирму и делать то же самое на новом месте.

Я обнаружила, что от кадровых агентств, в принципе, нет никакого толку. Я спрашивала: «Вот мои навыки; что еще я могла бы сделать?». А они твердили: «Почему бы вам не пойти в Andersen?» или «Почему бы не попробовать Bryan?». Они предлагали совершенно одно и то же. Я повторяла: «Мне абсолютно ясно, что я не хочу этим заниматься и если бы я хотела этим заниматься, я бы к вам не пришла. Это я могу и без вас». Процедура оказалась бессмысленной.

Единственное, что пришло мне в голову, было что-то вроде корпоративного планирования, что-то близкое к тому, чем я занималась, но, как мне представлялось, с меньшим количеством поездок и рабочих часов. У меня еще не было времени оглядеться или провести исследование. Были лишь довольно незамысловатые предпочтения в отношении образа жизни. Я хотела работать полный рабочий день, но без постоянных поездок, которых требует консалтинг. Я четко объяснила кадровикам и это, но они все равно предлагали вакансии, явно требовавшие, чтобы я ездила по всему миру и рекомендовала никому не нужные вещи.

Один бывший клиент услышал, что я ищу работу, и кое-что предложил. Мне это так польстило и у меня было так мало времени подумать, что в итоге я стала проходить собеседования. Компания была потрясающая, захватывающая. Я уже работала с ними, поэто-

му знала директора по стратегии, и мне нравилось с ним общаться. Думаю, я считала это хорошим карьерным шагом – меня добивались так настойчиво, ясно дали понять, что заинтересованы во мне. Я сказала ему, что ухожу из консалтинга, потому что устала от бешеного темпа и командировок. Я думала, мы поняли друг друга. Поэтому я согласилась на эту должность – главы отдела стратегических проектов.

Почти сразу же я поняла, что совершила ошибку. В первый же день я обнаружила, что мой ежедневник уже заполнен, и многие из заданий нужно выполнять за границей. Да, я хотела должность с высокой степенью ответственности, но у меня все-таки было двое маленьких детей, с существованием которых и без того мало считались. Я видела, что у меня будет не больше свободы, чем на прежней работе – а, возможно, и меньше, потому что я еще не завоевала здесь репутацию, какой обладала на старом месте.

Я подумала: «Что я наделала?». У меня была возможность оставить все это. Я недостаточно внимательно исследовала все свои варианты. Я уже давно не меняла работу. Мне не хватало смелости сделать перерыв и немного освободиться. Я просто перешла на следующую работу и так и не дала себе времени отойти в сторону и хорошенько разобраться, что еще можно было бы сделать, и то ли это, чего я хочу.

Я оставалась там две недели. Сначала думала, что будет справедливо поработать еще какое-то время. Я же дала обещание. Через несколько дней я решила: или две недели, или два года, потому что в тот момент начинала работать над предложениями, число которых росло как грибы. Лучше было уйти в самом начале.

К тому же, если бы я осталась, я бы не решила проблему. Место было не для меня. Это лишило меня присутствия духа – мое резюме, мой опыт и, до некоторой степени, склад характера идеально подходили для этой работы. Мне неловко говорить, но отчасти причина была в балансе между работой и жизнью. В каком-то смысле, да, это было что-то вроде «выбора мамочки». Но дело было также

и в ценностях. Моя внутренняя целостность понесла урон еще в Omega, а теперь я перешла в очередную очень крупную компанию со сложными отношениями, где внутренние противоречия — не совсем допустимая вещь. Так что это было отчасти из-за дисбаланса, что, возможно, и придало мне настойчивости, чтобы сказать: «Нет, это не то», но это было еще и неприятие того, как принимаются решения в корпоративном мире.

Недавно она развелась, и у нее не было другого дохода, чтобы смягчить удар, наносимый принятым решением.

Бросить работу было будто выпрыгнуть из самолета с высоты 80 000^{*} футов без парашюта. Я была в шоке. Не то чтобы я жалела, но, думаю, сомневалась в трезвости своего решения. Я спрашивала себя: «Почему я согласилась на эту работу, если она мне не подходит?». Я не могла понять: если это не то, тогда что будет то? Я не хотела возвращаться к горстке людей, с которыми говорила о работе. Мне нужно было немного свободы. Но, с другой стороны, я ощущала и финансовое давление. Я знала, что снова придется работать «на высоких оборотах», но я также знала, что острая необходимость немедленно уйти на другую работу и не тратить много времени на раздумья, не оставила мне выбора. Мне хватило ума понять, что мне необходим тайм-аут, чтобы подумать.

В течение праздников, на обычных рождественских вечеринках, Сьюзен видела многих старых клиентов, которые, будучи заинтригованы ее переходом, обещали позвонить и пригласить на ланч. Когда же они действительно позвонили в новом году, и Сьюзен объявила о своем уходе, многие предложили заняться независимыми проектами. Оказалось, это была именно та основа, которую она искала. «Я даже не задумывалась о внештатной работе. Мне нужно было больше свободы. Но это была отличная мысль — заняться парой проектов

* Примерно 24 400 м.

с настроением вроде «давай-ка, вскакивай назад в седло», не думая о том, что ты принимаешь решение надолго».

Первые независимые проекты Сьюзен были из той же области, в которой она работала до того. Она быстро обнаружила, что без труда может прийти до уровня прежнего заработка. Больше не боясь, что не сможет свести концы с концами, она пользовалась своей независимостью, чтобы заняться тем, чем всегда хотела. Она связалась с несколькими благотворительными организациями из числа тех, которые раньше поддерживала, добровольно предоставив помощь в областях своей компетенции – в маркетинге и стратегическом планировании. Это закончилось тем, что она на общественных началах занялась работой в организации Sight Saver International*. Сьюзен помогала этой некоммерческой организации в большой кампании по сбору средств. Оказалось, они надеялись пополнить свой попечительский совет молодыми представителями, более ориентированными на бизнес, и лучше сбалансировать мужскую и женскую его части. Сьюзен подписала контракт.

Я работала внештатно, в основном для старых клиентов, и делала благотворительную работу, не считая ее профессиональной. Такова была линия моей жизни в тот двойственный период. Около двух лет спустя «бесплатный труд» стал моим основным занятием. Финансовые дела шли хорошо, и образ жизни вольнонаемного человека доставлял мне удовольствие. Я бы не выбрала карьеру независимого специалиста – не рискнула бы – если б не было тех двух недель. Но, начав так работать, я обнаружила, что это мне подходит идеально.

Через пару лет, когда стало очевидно, что я прилично зарабатываю, могу найти интересную работу, и мне очень помогают связи, я задумалась: «Действительно ли это именно то, чем я хочу заниматься?». Мне нравился независимый образ жизни, но работа была все та же, с теми же ценностями. Используя работу

* Благотворительная организация, оказывающая помощь слепым и слепнущим людям по всему миру.

в благотворительности, я стала налаживать контакты с целью найти оплачиваемую работу по консалтингу в благотворительных организациях. Это произошло примерно через два года после того, как я стала «свободным художником».

Сейчас я работаю с самой крупной британской консалтинговой фирмой, которая специализируется на благотворительных организациях. Фирма помогла мне освоиться в этом секторе. Это, вероятно, временный период на пути к следующей стадии, которая, определенно, будет как-то связана с благотворительностью, потому что это доставляет мне огромное удовольствие. Это могла бы быть работа независимого подрядчика или штатного сотрудника, по линии консалтинга или коммуникаций. Я только надеюсь, что большие никогда не совершу ошибки и не стану принимать решений, не дав себе возможности подумать, чем хочу заняться на самом деле.

Маленькие победы ради больших перемен

Сьюзен совершила серьезный промах в начале своего пути, согласившись на работу, которая по сути была старой песней на новый лад. Как многие из нас, она начала карьерный переход без четкого представления о том, куда направлялась, и ею руководила почти примитивная потребность избавиться от неудобной работы. Выбирая между неопределенностями промежуточного периода и комфортом «прекрасной работы», она предпочла последнее. Но ее выбор, смелый шаг, был преждевременным, потому что она сделала его, не вполне понимая систему ценностей и суждений, которые изначально определили ее выбор.

К тому времени, как Сьюзен ушла из своей консалтинговой фирмы, ей было ясно, что ее предпочтения относительно будущего менялись. Более сложной частью было ее двойственное отношение

к тому, что она называет «безжалостной логикой резюме выпускника МВА». Точно так же она колебалась в отношении «выбора мамочки». Несоответствие слов Сьюзен о том, что она хочет, и шагов, которые она совершала, создало помехи в ходе развития ее жизни. Неверный выбор работы привел к первой «трещине» в плотной системе взаимосвязанных суждений и приоритетов, которая, сознательно или нет, всегда определяла ее решения, связанные с карьерой. Но не имея времени на то, чтобы исследовать варианты, экспериментировать, проанализировать противоречивые переживания, осознав ошибку, она просто усомнилась в справедливости логики. Она еще не понимала, что сама виновата в дисбалансе между своей личной жизнью и работой – следовательно, не могла в полной мере использовать новую информацию о себе, чтобы критически оценить события прошлого или определить свои будущие шаги. Рассуждая разумно, она отложила принятие решений на потом, а сама отправилась в длительный поход в неизвестном направлении.¹

Действия, которые ясно и живо показывают, кем мы *не* хотим быть, – это важно, но не достаточно. В отличие от Гэри, который то и дело возвращался к своему «конформистскому» списку (или от Джун, которая снова и снова, на протяжении переходного периода, возвращалась к идее остаться в университете в другом качестве), Сьюзен, благодаря своей ошибке, смогла отбросить корпоративное возможное «Я» довольно быстро. С того момента начала формироваться гипотеза: «Может, «обычный» поиск работы не приведет меня туда, куда мне надо?». Но чтобы выучить следующий урок из курса по самопознанию, Сьюзен не могла положиться только на предшествующий самоанализ, на просеивание своего прошлого. Ей надо было вернуться в режим действий. Ее мораторий на использование кадровых агентов для поиска готовой вакансии дал возможность более нестандартно использовать свое время, в результате чего она случайно натолкнулась на некоммерческий сектор.

Не желая повторять свою ошибку, Сьюзен изменила принцип поиска; она рассталась с идеей осуществить значительную перемену

раз и навсегда, и предпочла предпринять серию маленьких шагов, просто чтобы посмотреть, куда они могут привести. Она создала портфель проектов – некоторые для того, чтобы оплатить счета, некоторые, чтобы исследовать новые направления, а некоторые (например, работа на благотворительные организации) – просто чтобы посвятить время тому, что ей нравилось. Изначально ее благотворительный труд был «линией жизни», источником удовольствия и смысла в этот трудный период. Постепенно она обнаружила, что работает в сфере, где никогда не рассчитывала обрести заработок. И что получает удовольствие от стиля работы – ее независимого характера – вначале выбрав его только из необходимости.

Эти, вроде бы незначительные шаги, постепенная смена одного проекта другим, создают импульс. Социологи утверждают, что стратегия «маленьких побед» – быстрых, оппортунистских, ощутимых ходов, не имеющих прямого отношения к желаемому результату – во многих случаях самый эффективный способ решить большую проблему.² Отчасти причина того, что маленькие победы могут привести к намного большим результатам, чем грандиозная стратегия, – психологическая: определение проблемы как «большой и серьезной» может привести к тому, что мы почувствуем отчаяние и беспомощность, и, следовательно, предпримем менее творческие (или более привычные) ответные действия. Нас парализует. Мы будем делать неверный шаг, лишь бы что-то изменить. Когда нам кажется, что перемена требует «масштабных, дерзких ходов», страх перед ней усиливается. Этот страх преодолевается, когда мы ступаем понемногу, делая более безопасные шаги.

Маленькие победы – также прекрасный способ учиться и искать сторонников. Договорившись о хорошей оплате и щадящем расписании поездок при заключении первого контракта на должность консультанта, Сьюзен смогла избавиться от барьеров и открыть ресурсы, которых раньше не видела. Одна маленькая победа сама по себе может показаться незначительной, но идущие одна за другой, они увеличивают вероятность серьезной перемены, поскольку

приводят в действие динамику, при которой приветствуется следующий шаг, а следующая решаемая проблема становится видна более отчетливо

В случае с Сьюзен первая проблема была в том, чтобы свести концы с концами. Далее – расширить круг своих связей и добиться более гибких условий. Каждый шаг обнаруживал новую информацию, что, в свою очередь, меняло параметры поиска. Ее промежуточный период длился два года, когда она колебалась между старым и новым способами работы и между профессиональными сообществами частного и некоммерческого секторов, прежде чем вернулась к вопросу «Чем я на самом деле хочу заняться?». Когда же, два года спустя, она снова отступила назад, на этот раз для точного выбора, у нее был запас нужного и непосредственного опыта.

Бросая камни

Как случается со многими из тех, кто меняет карьеру, переход отбросил Сьюзен назад к старту: к работе полный день в крупной консалтинговой фирме. И все-таки ее профессиональная жизнь – то, как она выполняет свою работу, как общается с сотрудниками и работодателями и как сочетает личную и профессиональную жизнь – изменилась из-за того, чему она научилась в пути. Смена карьеры – это шанс осуществить фундаментальную перемену в своей жизни. Многие люди, подобно Сьюзен, долго таят мечты о карьере, но по той или иной причине – в том числе финансов, семьи или давления общества – откладывают их. В некоторых случаях, как и у Сьюзен, вопрос не столько в *сущности* работы, сколько в недостатке гибкости *организационной структуры*, в которой работа выполняется. В других случаях человек иногда долго мечтает стать писателем, музыкантом или предпринимателем, но из практических соображений не может позволить себе этого. Третьи испытывают более глубокую проблему,

связанную со своей подлинной личностью: они оказываются в ситуациях, которые требуют слишком сильно подавить свою истинную натуру для того, чтобы соответствовать своей работе. Как бы там ни было, приходит время, когда ценности, приоритеты и страсти, которыми долго пренебрегали, вновь заявляют о себе – или противоречия в жизни становятся слишком явными, чтобы их не замечать.

Элизабет Маккена, писавшая о переменах в жизни и карьере у женщин, которые выбиваются из сил, пытаюсь уравновесить личную жизнь и работу, рассказывает притчу о женщине, плывшей через озеро с камнем в руке. Доплыв до середины озера, женщина стала тонуть из-за тяжести камня. Люди, наблюдавшие за ней с берега, советовали ей бросить камень, но она продолжала плыть и тонуть. Растущей толпе выход был очевиден. Их дружный крик «Брось камень!» становился все громче, а плыть ей – все тяжелее. Но крики не помогли. Когда она уходила под воду, они слышали «Не могу. Он мой».³

Этой историей Маккена иллюстрирует, насколько упрямо мы иногда ограничиваем себя сами. Фактически, у Сьюзен было много «камней». Один – ее определение хорошей работы и, следовательно, хорошей смены карьеры, то, что она назвала «безжалостной логикой резюме выпускника МВА». Этот камень утяжеляли ее двойственные чувства по поводу жертвования своей мечтой ради того, чтобы стать лучшей матерью. Вторым камнем был страх лишиться достаточного дохода – страх понятный, но непроверенный. Хотя она знала, насколько основательной перемены хочет – лучшего баланса, более глубокого смысла – когда нашлась работа, позволявшая ей не выпускать камни из рук, она убедила себя, что это правильный ход.

Однако избавиться от недавних убеждений – это не просто взять и отбросить их раз и навсегда. Обычно мы имеем дело с багажом взаимосвязанных предпочтений, приоритетов и привычек, за некоторые из которых нам следует держаться, а от некоторых – избавиться. Когда Сьюзен впервые ушла с работы, она посчитала, что проблема заключалась в природе консалтинга, а не в ее собствен-

ном отношении и поведении. По мере приобретения опыта новых способов работы она также получила новую информацию о себе и в конце концов пришла к более взвешенной оценке личных потребностей, изначально стимулировавших ее желание перемен.

Опыт обнаруживает препятствия, которые мы редко можем определить в начальной стадии перехода от карьеры к карьере, независимо от того, сколько времени посвящаем самоанализу. Недостаток опыта сдерживает нас на пути к тому, что кажется осуществимым и заманчивым. История Сьюзен не только об открытии истинной страсти к работе и более сбалансированном образе жизни. Она также о том, как не были замечены собственные убеждения, которые привели к «следующему логичному» и *совершенно неверному* шагу – в ее случае непроверенные представления о том, какого рода работа дает приличный доход, а какая – равновесие между личной и профессиональной жизнью. История Дэна Макайви, приведенная ниже, показывает, что, изучая возможности, мы начинаем распознавать, сомневаться и, наконец, избавляться от некоторых базовых принципов, лежащих в основе нашей профессиональной идентичности: какого рода отношения мы развиваем с учреждениями, в которых работаем, и с коллегами, и какого баланса достигаем между личной жизнью и работой.

История Дэна

После успешной карьеры в качестве специалиста по кризисным ситуациям Дэн Макайви, компьютерщик сорока шести лет, ушел с одной из главных должностей в Beta, ведущем производителе компьютеров, с новой задачей: перевернуть свою жизнь. В молодости Дэн знал, что его ключ к успеху в жизни – это упорный труд и образование. Идя по этому пути, он, достигнув одной цели, стремился к следующей до того дня, когда начинал спрашивать себя, почему так увлекся и чего это ему стоит. «Грустно, – вспоминал он

позже, – но моей единственной реакцией на каждый свой успех было: могли бы поработать и лучше».

Как срочнослужащий американской армии, Дэн посещал вечернюю школу и получил диплом бакалавра истории. По окончании магистерского курса по теории вычислительных систем он занялся разработкой микропроцессоров и получил докторскую степень по инженерии в Киотском университете. Получив звание доктора, он основал совместное предприятие с Matsushita и занялся созданием компьютеров, совместимых с Sun. Предприятие достигло годового дохода в \$60 млн, но в конце концов обанкротилось. Дэн вернулся в Штаты и стал вице-президентом по разработке компьютерной аппаратуры в Data General. Но во время его работы там компания потеряла позицию лидера рынка. Оттуда Дэн перешел в Beta, где сначала управлял ее подразделением настольных компьютеров с многомиллионным оборотом, а потом занялся усовершенствованием подразделения портативных компьютеров, испытывавшего тогда трудности.

В качестве главы отдела портативных компьютеров Дэну удалось поднять бизнес с \$1 млрд до \$5 млрд годового дохода. Потом отдел разделили на две отдельные компании, и его обязанности тоже разделились.

Я перерос бизнес персональных компьютеров. Бизнес персональных компьютеров перерос меня. Я хотел уйти прямо тогда. Но мне дали психологическую характеристику, которая помогла понять, что я должен довести дело до конца и сделать бизнес успешным. Психолог сказал, что мне нужен большой «успех» в мире бизнеса. Я добивался успеха как разработчик чипов, но основанная мною компания потерпела неудачу. Я пришел в Data General с большими планами, но компания не хотела меняться.

Он довел дело до конца и в Beta, но начал подумывать о смене карьеры.

Это все было частью личного роста и процесса трансформации. В Beta проводят много психологических оценивающих тестов. Большая их часть – чушь. Даже при хороших тестах ты игнорируешь полученную информацию, потому что у тебя и так все получается. Я всегда реагировал так: «Ладно, идите и сделайте эту работу, потом придете и расскажете мне об этом». Потом однажды я пошел на курсы психологической поддержки¹. Это было здорово. Мне пришлось писать личное заявление о миссии. Я написал, что хочу добиться личного роста и наслаждаться обществом своих детей, при этом занимаясь бизнесом в Beta. Затем я понял, что использую работу как средство уйти от неудавшегося брака. Я решил, что не хочу лишаться общения с детьми только потому, что мой брак не удался. Я управлял своим миром с бешеной скоростью, окунаясь в дела с головой, лишь бы не надо было что-то делать с главной проблемой моей жизни.

В Beta я заработал больше денег, чем мне когда-нибудь понадобится. Но я оправдывал потребность не останавливаться. «Я должен обеспечивать семью», – говорил я себе. Я все еще считал себя военным. Думаю, еще я боялся, что почувствую пустоту, когда компания уже не будет диктовать мне стиль жизни. В Beta мне каждый день выдавали расписание на день, где было полно встреч. Если я успевал все запланированное, день удался. Некогда думать, чем бы мне хотелось заняться сегодня. Решив уйти, я должен был сам определить, как заполнить эту пустоту.

Дэн подал заявление об уходе за год вперед, чтобы дать себе время найти преемника. Как кандидат на увольнение, он столкнулся с ментальной потерей престижа и исключением из внутренних кругов. Раз за разом эмоции становились все сильнее, и он осознавал, как много значил его титул для сохранения ощущения собственной значимости. «Кто я, если не моя должность?» – этот вопрос оставался открытым.

¹ tree hug courses.

Одной из идей, которые он начал обдумывать в течение последнего года в Beta, было пойти в аспирантуру на курс по организационным изменениям, область, где он мог бы применить свой опыт и приобрести новый. Но все советовали не получать вторую докторскую степень, а пойти преподавать в одну из многочисленных школ бизнеса, которые приглашают опытных руководителей, чтобы те рассказывали студентам о практике менеджмента. Он изучил программы в интернете, вызвав интерес профессора, желавшего создать виртуальную команду ученых и практиков бизнеса для преподавания бизнес-курсов. Благодаря краткому сухому телефонному разговору он получил должность преподавателя и разработчика курсов на неполный рабочий день в одной известной школе бизнеса.

Это казалось идеальным решением проблемы перехода. Дэну всегда хотелось преподавать. Поскольку он предпочитал больше времени проводить с детьми, его привлекала возможность работать по гибкому графику, неполный день. У него появилось время тренировать футбольную команду своих девочек и выполнять все остальные отцовские обязанности, чего ему так не хватало раньше. Но даже тогда он сомневался в собственных мотивах.

Я боролся с тем, кем был. Я не мог понять, не был ли уход в престижную школу бизнеса очередной работой, где моя ценность равна моей должности. Есть «большой Я» – человек, которым я хочу быть – и «маленький Я» – маленькая душа, которой нужны костыли, чтобы пройти сквозь переходный период, тот «Я», что спрашивает: «Что бы сказала мама, если бы я стал тут профессором?».

Он мучился, пытаясь понять, что им движет. «Почему я до сих пор чувствую, что должен сделать что-то еще? Навязчивый трудоголизм не приносит пользы здоровью. Я не люблю, когда мною руководит какая-то неведомая сила. Хочу найти ее корень. Почему мне всегда нужно действовать, вместо того, чтобы просто быть?» Когда темп замедлился, пришло и более глубокое осознание того,

как сильно его детство повлияло на отношение к карьере. «Я понял, что 40% моих приятелей выросли, как я, в семьях алкоголиков. Мы стали карьеристами, постоянно стараясь сделать больше. Мы никогда не остановимся на достигнутом».

Чем больше Дэн анализировал, что им руководит, тем больше хотел понять, каковы последствия того, что он – ребенок алкоголика.

Я пошел на программу А1-Анон, чтобы мне помогли решить некоторые проблемы, вызванные тем, что я жил с алкоголиком в годы формирования личности. Я потрясен тем, сколько вижу, и что это все время лежало на поверхности. Либо я не был готов раньше, либо не понимал подаваемых знаков. Миф, что я контролирую ситуацию, могу подчинить вселенную своей воле, так глубоко укоренился, что я даже не знал, что существует мир веры. Следовательно, никогда не понимал основные принципы жизни. Конечно, я только начинаю, но это очень захватывает. Когда ты направляешься по дороге открытий, пути назад нет. Какой здравомыслящий человек захотел бы жить бессознательно?*

Размышляя о своей жизни, Дэн экспериментировал в поисках способов помочь руководителям достичь более высокого уровня самосознания. «На занятии я начинал обсуждение эмоциональных проблем, о которых бизнесмены не должны говорить открыто, используя конкретные примеры из собственного опыта: ощущение потери, когда бизнес разделили, и чувство поражения, несмотря на объективный успех; трудности, испытанные при попытках сбалансировать семейную жизнь и карьеру; и пережитое мною приравнение собственной ценности к занимаемой должности». В рамках этих раздумий Дэн решил написать о своем переходе. «Не знаю, будет ли книга интересна другим, ведь это все очень личное. Я пишу ее по терапевтическим причинам, и мы потом решим, к чему это приведет».

* Alcoholics Anonymous («Анонимные алкоголики»).

Примерно через полтора года после ухода из Beta Дэну представилась отличная возможность, прервавшая его мораторий на поиск постоянной работы. Предложение стало толчком. Оно заставило его задать себе «более объемный вопрос о том, что я хочу сделать с оставшейся частью своей жизни». Это был шанс стать генеральным директором компании с интересными технологиями и огромным потенциалом.

Я был в восторге, потому что этой компании нужно было именно то, что я лучше всего умею, но требовалось надолго приковать себя к ней. Мне все еще хотелось выстроить очень преуспевающую компанию. Но, подумав немного, я пришел к простому решению. У меня уже есть самая важная работа на свете – быть отцом одиннадцати-дцатилетних близнецов. Со времени развода их отношения с матерью непостоянны, поэтому опорой им должен быть я. Взвешивая свое решение, я поговорил с классным руководителем детей и с бывшим начальником, который сейчас уже на пенсии. Эти беседы помогли мне, поскольку я заблуждался, думая, что, если создам сильную команду, смогу сбалансировать свою жизнь и работать сорок-пятьдесят часов в неделю. На самом деле это было невозможно. Задумавшись, с чем можно было бы согласиться при взгляде назад на свою жизнь, я понял, что совершенно не переживаю по поводу упущенной возможности выстроить великую компанию и вовсе не хочу пропустить того, как мои дети вырастут и станут сильными, здоровыми людьми.

Я был так доволен, что «сдал тест». Я твердо верю, что в течение жизни мы получаем уроки, которые иногда усваиваем, иногда – нет. Моя потребность в одобрении со стороны окружающих, выливающаяся во все новые достижения и победы, и отсутствие равновесия в жизни – вот два урока, усвоенные мною после ухода из Beta. Хотя моему самолюбию польстило бы снова стать генеральным директором – и я действительно уверен, что мог бы прекрасно справиться с задачей – игра не стоила свеч.

Обнажение скрытых корней

Разница между сменой работы и обновлением карьеры заключается в глубине личной трансформации, которая до известной степени невидима стороннему наблюдателю.

Когда Дэн впервые пошел преподавать бизнес на полставки, он волновался, что изменил все, чтобы оказаться там же – зависимым от высокой позиции, показывающей всему миру, чего он стоит. Время, проведенное вне важной руководящей работы, помогло ему гораздо отчетливее понять, до какой степени он позволил работе и регалиям определять свою личность. Тогда он сместил приоритеты, организовав расписание частичной занятости вокруг своих детей, и поставил задачу в краткий срок осуществить переход. Видя, что его все еще тянет к престижным учреждениям и к проектам, питающим его чрезмерную страсть к достижениям, он задал себе следующий вопрос: «Почему я так увлечен этим?». Он попытался подойти к этой проблеме множеством разных способов – используя собственный опыт в качестве конкретных примеров при обучении руководителей, написав о своей карьере, изучая «багаж детства» в Обществе анонимных алкоголиков. Мысль о том, что он искал гораздо более существенной перемены, созрела, когда соблазнительное предложение о работе прервало его мораторий. По мере развития своей истории он должен решить, как примирить трудную работу, в которую сможет внести значимый вклад, и семейную жизнь, где сможет исполнять свои обязанности – и мечты – родителя.

Истории Дэна и Сьюзен показывают, что профессиональная идентичность предполагает пересмотр *базовых предположений*, используемых при оценке возможностей. Чтобы понять, что такое базовые предположения, нужно представить себе наши карьерные возможности в виде трехуровневой пирамиды (см. рисунок 4-1).⁴ Вверху пирамиды находится самое очевидное, как для нас, так и для окружающих – какая у нас работа и в какой сфере. Дэн, например, был

Уровни критериев карьерных решений



руководителем в компании, занимавшейся высокими технологиями. Уровнем ниже расположены ценности и мотивационные факторы, остающиеся неизменными от работы к работе и от компании к компании. Эдгар Шейн, специалист по карьере из Массачусетского технологического института, называет их нашими «карьерными якорями» — это знания, предпочтения и связанные с работой ценности, от которых мы *не хотели бы отказываться* при необходимости делать выбор.⁵

Опыт Дэна научил его ценить себя с профессиональной точки зрения как человека, преуспевающего в кризисных ситуациях — в оздоровлении компаний, испытывающих трудности. Он мог бы исполнять эту роль в больших или меньших масштабах (к примеру, в большой компании или в начинающей), в качестве консультанта или практического руководителя, управляющего или владельца, но постоянная величина в том, что его интересуют именно трудности управления. Смятение Дэна в отношении предложения об «идеальной работе», которое снова украло бы у него время, предназначенное семье, однако, изобличает конфликт между его профессиональными и личными

ценностями, который кроется на более глубоком уровне. Таким образом, в своем поиске ему приходится копать глубже – исследовать конечный, нижний уровень пирамиды – чтобы понять базовые суждения, представления о том, как устроен мир, истинные мотивы поведения.

Хотя наши базовые предположения часто остаются скрытыми от сознания, они, тем не менее, определяют манеру управления карьерой. Слишком часто мы не ставим их под сомнение, даже если они неверны или устарели. Именно потому, что их часто не ставят под сомнение, базовые предположения очень сложно изменить. Пока они скрыты, мы осуществляем лишь незначительные перемены. Мы двигаемся только от одной ситуации к другой, разница же между ними поверхностна. Могут измениться организация или даже отрасль или сектор, и поменяться коллеги, но мы, в итоге, попадаем в похожие роли и отношения, делая ту же работу и воспроизводя ту же жизненную схему, что и раньше. Почему? Потому что наша профессиональная идентичность остается прежней.

При карьерных переходах базовые предположения, которые, как правило, больше других устойчивы к изменениям, касаются наших эмоциональных отношений с организациями, меры успеха и предубеждений относительно хороших условий работы. Чтобы проиллюстрировать их, мы воспользуемся историями многих людей – с некоторыми из них мы уже познакомились, с другими познакомимся в следующих главах – которым удалось добиться серьезных изменений.

Наши титулы, наши «Я»

Гаррис Робертс, менеджер, перенесший одно разочарование за другим в поиске более масштабной роли в своей компании, Phargtaco, не сумел понять, что же удерживало его так долго, пока не стал свидетелем реакции – собственной и окружающих – на свое решение об уходе.

Решение перейти работать в намного меньшую медицинскую компанию открыло ему глаза на нездоровую привязанность, которую он питал к своему старому работодателю, и на то, как глубока была его потребность найти привязанность другого рода.

Когда я работал в Pharmaco, я был Pharmaco. У меня было ощущение, будто я воплощал собой компанию, что я все делал в стиле Pharmaco. Я в буквальном смысле был их рекламным лицом: я снимался в их ориентационных клипах, рассказывая о том, что Pharmaco значит для меня. Люди говорили: «У тебя даже кровь синего цвета Pharmaco», и я гордился, потому что работал там очень долго, и компания много для меня значила. Сейчас, в своей новой фирме, я действительно предан целям и делу роста компании. Но это совершенно другой угол зрения. Я предан самому себе и собственным целям, настолько, насколько они соотносятся с тем, что я могу сделать для этой компании. Вместо того, чтобы «быть организацией», я теперь думаю: «Какой я хочу видеть эту организацию? Давайте-ка я попробую свои силы, и посмотрим, что я могу сделать». Это более зрелый подход.

Психологи, изучающие развитие взрослого человека, согласились бы, что это более зрелый подход. Многие люди в период перехода (например, Гаррис и Дэн) сталкиваются с тем, что в большой степени их самоопределение зависит от титула и места работы, и что такое чрезмерное отождествление себя с учреждением может привести к угасанию роста на других поприщах. На своей работе мы иногда долго остаемся заложниками ценностей и целей других людей. К примеру, Сьюзен переживала, что коллеги могут подумать, что она опустилась с престижной работы консультанта до положения обычной мамы. Когда она согласилась на должность, не подошедшую ей, вокруг было много сторонников: все хотели получить ее визитку и приглашали ее на ланч. Стать самим собой, освободиться от «надлежащих «Я» – тех, что ослеплены мнением важных для нас людей, – главное

в процессе перехода.⁷ Как и избавление от чрезмерного отождествления себя с организациями, где мы работаем, – явление, которое сложнее распознать, но так же трудно искоренить.

Одна из причин, почему так сложно сменить карьеру – или почему мы меняемся только для того, чтобы оказаться в той же лодке – в том, что мы способны полностью усвоить организационное «Я», рассчитывая, что оно будет выражать нашу ценность и достижения для окружающих. Даже когда мы можем честно признаться, что внешние атрибуты успеха – титулы, привилегии и пр. – не так уж важны, мы все-таки, как Гаррис, иногда прячемся от необходимости что-то изменить, говоря себе, как сильно компания нуждается в нас. Подобно Дэну, который откладывал отпуск и пренебрегал семейными обязанностями, когда в нем возникала необходимость на работе, многие работающие взрослые организуют по меньшей мере какую-то часть своей профессиональной жизни по принципу «самопожертвование хорошо, когда оно во благо организации». Поскольку базовые предположения, как правило, существуют во взаимосвязанных областях, то, что часто кажется проблемой совмещения работы и личной жизни, или неспособностью высвободиться из неудовлетворительных или чрезмерно запутанных отношений на работе, на самом деле является нашей неспособностью отделять свою приверженность организации от отождествления себя с ней.

Кто устанавливает сроки?

Джон Александер ушел с руководящего поста в крупном инвестиционном банке и стал писать романы. Позже он, к своему глубокому удивлению, обнаружил, что занимается финансовыми консультациями для старых и новых клиентов. Он не собирался этого делать, но, когда он отказался от своей старой роли, несколько клиентов попросили его остаться их консультантом. Сначала он удивился, что они хотели нанять *его*, а не бренд компании. Как только обо всем договорились, он удивился еще раз – тому, что они хотели

отказаться от традиционных правил, определяющих отношения между профессионалами и их клиентами.

Первое, что я им сказал, было: «Вы должны понять одно. Я сделаю все, чтобы быть вам полезным, но забудьте о традициях банка – «если у вас какая-то достаточно большая проблема, мы бросим все: отменим отпуска и т.д.». Я больше не собираюсь этого делать. Если я уезжаю на месяц, чтобы писать книгу, то, поверьте, я уезжаю на месяц и пишу книгу. И, кстати, уважаемый директор, я знаю, что если у вас отпуск, вы уезжаете. Даже работая над крупным слиянием, вы находите повод поработать вне офиса. Говорю вам, у меня тоже есть отпуск». И вместо того, чтобы сказать: «Ладно, в таком случае, не будем вас беспокоить», они посмеялись и сказали: «Мы всегда считали, что вы, работники инвестиционных банков, по большей части психи». Это поставило меня на одну ногу с ними.

Джону уход из банка и, следовательно, потеря брэнда и титула позволили избавиться от основной предпосылки отношений между клиентом и консультантом: круглосуточное обслуживание. С ней ушли и все остальные предпосылки, определявшие его отношения на работе. Хотя главным мотивом его ухода было желание писать, Джон созрел также для того, чтобы оставить карьеру, лишённую глубокого смысла и не чуждую утомительных дразг между партнерами в банке. Кроме того, он не мог мириться с коммерческим складом мышления, ограничивавшим его отношения с клиентами. Поняв, как много удовольствия могут доставить ему отношения клиент – консультант, изменённые его новыми правилами работы, он стал искать другие способы изменить условия, особенно режим работы с коллегами.

В итоге Джон создал виртуальную организацию, которая отвергала принцип типичной команды инвестиционного банка, перегруженной младшими аналитиками, которые «используют» время и идеи

старших партнеров. «Команда разрослась, теперь нас восемь, и мы все работаем только часть своего времени. Я все устроил так, что у нас нет ни офисов, ни зарплат, только секретарь. Мы все равны. Мы отказываемся предоставлять какие бы то ни было письменные отчеты или делать презентации в PowerPoint». Осуществил ли Джон карьерный переход? Если иметь в виду его писательский труд, ответ очевиден – да. Если же финансовые консультации – верхний и средний уровень пирамид похожи. Но в основании Джон перестроил все.

«Балансом работы и личной жизни» все озабочены потому, что его очень трудно достичь. Прекратить вторжение работы в личную жизнь – животрепещущая проблема большинства людей, стремящихся к смене карьеры, осознают они это с самого начала или нет. Но Дэн Макайви и Сюзен Фонтейн обнаружили, что установить равновесие не так уж просто, потому что оно – часть более масштабной системы взаимозависимых базовых суждений. Автономия Джона – и, значит, время на все, чем он хотел заняться помимо консультационной деятельности – увеличилась не только благодаря тому, что он сам организует свое расписание; скорее, она появилась, когда жизнь Джона перестали планировать посторонние – какую он должен выполнять работу и как.

Совершенство достигается практикой

Как правило, мы знаем, чего стремимся избежать: строгого порядка узко определенной карьеры, не подходящей нам или неинтересной работы, парализующей корпоративной политики, нехватки времени на жизнь вне работы. Но поиск стоящей альтернативы, как нашей миссии в жизни, – не та проблема, которую можно решить за один день. Требуется время. Независимо от того, каков первый шаг, процесс постепенно меняет наши знания и то, что мы хотим узнать. Обучение происходит циклично. Первые циклы сосредотачиваются на самых

непосредственных (или поверхностных) проблемах. Последующие циклы поднимают более серьезный вопрос: как мне все это объединить? Какие еще грани я должен добавить к своей жизни?

Даже если в начале карьерного перехода мы уже озадачены этими, более глубокими, вопросами, можно долго искать, что же мы хотим изменить на самом деле. Попытки осуществить большие перемены в начале могут оказаться непродуктивными. Привычные представления о том, кто мы такие и чего от нас ждут другие, разрывают нас миллионами разных способов. Так же, как начало процесса смены карьеры с попытки определить свое истинное «Я» может вместо прогресса вызвать паралич, попытка разом изменить базовые суждения неизбежно ведет к долгим размышлениям и, весьма часто, уклонению от реальной перемены. Мы просто не готовы к осуществлению более глубоких изменений, пока не поймем, что они значат в действительности, не как концепции, а как реальность, определяющая нашу повседневную жизнь.

Трансформация, таким образом, происходит не столько благодаря грандиозным планам или тщательно продуманным стратегиям, сколько путем маленьких побед, одержанных в силу постоянной тренировки, усиливающей нашу способность меняться. Как показывает Часть 2 этой книги, перейти от часто неуклюжей или поверхностной первой попытки к более основательной перемене означает постоянно определять и переопределять свою профессиональную идентичность. Совершенство достигается практикой, в конце концов позволяя нам вновь подтверждать некоторые основополагающие истины о себе и фиксировать те предпосылки, какими мы будем руководствоваться в следующей фазе своей профессиональной жизни.



часть 2

ИДЕНТИЧНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ



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 осязаемом 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. Mapworks, 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, Mapworks, 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 Mapworks 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 Mapworks, 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 Mapworks, 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 Mapworks 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 Mapworks, 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.

Разнообразие 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 Бенгу, 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.¹

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 пачата.

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 и 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 подойдем 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 Кэрл, 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 десятинедельную 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 МВА, перешедшая с одной корпоративной работы на другую, назвала «неумолимой логикой резюме выпускника МВА» – 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 предоставляла 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 ухвачусь. 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». Карол, основавшей 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 «столкнуться 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 дразгам. 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 брендом 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. Попадобилось несколько повторений на протяжении трех лет, чтобы прийти к «ответу», но каждый шаг генерировал многообразие и информацию 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.



МЕНЯЯ СВЯЗИ

МЫ НЕ МОЖЕМ РЕГЕНЕРИРОВАТЬ себя в изоляции. Мы развиваемся посредством отношений с другими людьми – мастер обучает подмастерье новому ремеслу, наставник проводит своего протеже в узкий круг; совет коллег отслеживает уровень работы профессиональной группы, определяя ее статус в сообществе. И все же, когда дело касается переосмысления себя, люди, знающие нас лучше других, также являются теми, кто скорее других станет мешать, а не помогать. Они, возможно, и хотят поддержать, но, как правило, поддерживают – или даже отчаянно пытаются сохранить – старые «Я», от которых мы стремимся избавиться.

Смена карьеры – не просто смена одной работы на другую. Это в равной степени смена отношений, играющих важную роль в нашей профессиональной жизни. Термин *смена связей* относится к практике поиска людей, которые могут помочь нам увидеть новые «Я» и вращаться в них, людей, которыми мы восхищаемся и которым стремимся подражать, с которыми хотим проводить больше времени вместе. Любое самообновление требует общественной поддержки. Но, как

явствует из этой главы, трудно получить настоящую поддержку от консультантов по вопросам карьеры, кадровиков или даже от старых друзей, членов семьи или уважаемых коллег. Новые или неблизкие знакомые – люди и группы, находящиеся на периферии существующего круга нашего общения – помогают нам тронуться в путь в другом направлении, в то же время обеспечивая прочный фундамент для осуществления перемены.

История Гарриса

После четырехнедельной программы обучения руководителей Гаррис Робертс, 39 лет, вернулся на работу, готовый осуществить перемены. Будучи директором по маркетингу в медицинской фирме Pharmaco, Гаррис жаждал серьезных полномочий. В качестве члена коллектива компании он уже продвинулся как нельзя дальше. Его мечтой было возглавить одно из главных подразделений компании.

Программа для руководителей, курс по общему менеджменту для молодых управленцев с высоким потенциалом, была частью хорошо продуманного плана, составленного с помощью генерального директора компании Альфреда Митчелла, его давнего наставника. Он пообещал Гаррису: «Когда ты вернешься, мы отдадим тебе один из филиалов фирмы».

По возвращении долгожданному переходу помешал сложный запуск нового товара. Генеральный директор попросил его отложить на время свои мечты. В нем нуждались. Вместо директорского поста его назначили старшим вице-президентом, в подчинении у президента филиала и ответственным за операции. Гаррис был разочарован. Работа слишком походила на ту, какой он занимался раньше, и он все еще ничем не управлял.

Но, будучи человеком, для которого компания всегда важнее, он дал согласие, предварительно снова четко и страстно рассказав CEO

о своих надеждах и целях. «Мне уже неинтересно здесь работать, нет интриги», – объяснил он тогда.

Принесите мне любой товар, и я смогу предвидеть путь, который он пройдет, препятствия, с которыми он столкнется, и как его лучше позиционировать. Я знаю, что заставлю его работать, что бы это ни было. Я хороший тактик. Но мне хочется стать стратегом. Я хочу приобрести межфункциональный опыт, чтобы перейти от исполнения стратегического плана, составленного кем-то другим, к участию в выработке этой стратегии.

Чтобы подстраховаться, он создал себе сеть из наставников, всех руководителей фирмы, чтобы те наблюдали за его развитием и помогли ему найти свою новую роль.

Это был суматошный период. Он был координатором выпускников своей программы обучения руководителей, и в его обязанности входило следить за тем, чтобы они поддерживали связь друг с другом. Но когда темп ускорился, Гаррис растерял контакты. Руководство раскруткой радикально нового лекарства не оставляло времени для внеурочных дел. Да и с рождением второго ребенка стало трудно выкраивать минуту для собственных увлечений – например, посещения интересных ему конференций.

Кадровики уже начали звонить после программы для руководителей. Многие начинающие компании, работающие в сфере здравоохранения, искали талантливых менеджеров. Люди, вызывавшие его восхищение, покинули компанию, и в том числе близкий приятель и коллега с первых дней, Джорджина Джеймс, которая высказала Гаррису свое разочарование Phagmaso. «Все мои коллеги уже доросли до уровня вице-президента или президента», – объяснила Джорджина.

Мы создали новую, творческую, передовую фирму. Не было никаких проторенных дорог. Мы буквально построили компанию. Я сомневаюсь, что когда-нибудь снова смогу пережить такие

замечательные годы. Но в игру вступили новые люди. Фирма стала более структурированной, политической, бюрократичной. Я помог построить компанию, но больше не знал, как серьезно повлиять на ее работу. Мой бывший босс стал создавать дочерние компании. Его преемник не шел с ним ни в какое сравнение. При его правлении никто не продвигался по службе.

Как многие его коллеги из Pharmaco, Гаррис питал надежду присоединиться к стартующей компании^{*} на поздней стадии ее развития в качестве одного из руководителей, потенциального CEO. Но он заикнулся на том, что считал своими слабыми местами: финансах и межфункциональном опыте. Во время учебы он должен был, по идее, пополнить свои знания, но уверенности ему все еще не доставало: «Я даже не знал, как должно выглядеть резюме генерального директора маленькой фирмы». Учитывая, что от стабильности его дохода зависела семья, он не был готов слишком рисковать. Когда встал вопрос об уходе с хорошо оплачиваемой и спокойной должности, его жена приняла сторону стабильности.

К счастью, неожиданный поворот событий позволил Гаррису проверить, чего он стоит как генеральный директор. Его босс неожиданно ушел с поста, оставив ему руководство филиалом. Они ломали головы над планом реструктуризации организации, но теперь Гаррис мог свободно осуществлять собственный план. Через три месяца после начала работы на посту генерального директора он стал гордым и уверенным в себе. «Все идет прекрасно», – говорил он.

Я полностью реализовал возможность изменить бизнес так, как я считал нужным. Все складывается как нельзя лучше! Меня здорово поддерживают CEO и совет директоров, равно как и рядовые члены организации. Людям нужен был кто-то, кто стремился бы вести компанию вперед, а не просто обирал бы ее, только сохраняя рентабельный баланс, как планировалось ранее. Мы устраиваем откоро-

^{*} start-up.

венные, открытые дискуссии, как никогда раньше. Wall Street, похоже, тоже это нравится. Мы устремлены к единой цели, и это отражается на краткосрочных финансовых результатах.

К сожалению, почти сразу же, как ему удалось заполучить ускользавшие от него полномочия, их у него отобрали. Корпорация объединила его филиал с другим и приобрела третью организацию с целью поглощения. Глава второго филиала, уже тогда исполнительный вице-президент Pharmaco, взял на себя управление объединенной фирмой, снова оставив Гарриса не у дел.

Недостаток опыта – опасная вещь; к этому времени даже тон, которым Гаррис говорил о себе, изменился.

Почувствовав вкус управления собственным подразделением, я уже не хотел управлять товарной линией. Я хотел сдавать свой, отдельный отчет о прибылях и убытках. Слияние нарушило мой великий план: научиться быть генеральным директором в милой, спокойной обстановке, в условиях корпоративной поддержки, прежде чем уйти из компании. Вышло не так, но это помогло понять, что у меня есть способности. Я перестал волноваться о том, что у меня недостаточно навыков, потому что видел, что могу научиться. Я уже не сомневался в себе, как раньше. Когда я был у руля, все шло отлично. Само по себе осознание того, что прежние руководители не справлялись, а я был прав насчет того, как реструктурировать компанию, было откровением. Я научился доверять своей интуиции.

Почувствовав уверенность, Гаррис более серьезно стал оглядываться по сторонам.

Я начал чаще задумываться о расширении круга своих контактов и повышении своей квалификации. Подумав, через несколько минут, я понял, что потерял связь с несколькими важными людьми. Я позвонил двум из них, договорился о встрече. Что касается

повышения квалификации, я стал размышлять над тем, что принесло мне успех в карьере на тот момент. Это не было умение управлять товарной линией, на котором я концентрировался раньше; это был подход к решению проблем, благодаря которому успешно выполнялась регулятивная функция. Поэтому я задал себе вопрос: «Как же оформить такое абстрактное понятие?».

Через Джорджину Джеймс, которая к тому времени ушла из PhatTaco и стала венчурным капиталистом в сфере здравоохранения, Гаррис получил предложение стать CEO новой компании в области технологий, расположенной на Среднем Западе. Он не планировал переезжать из Бостона, но его любопытство было задето. Он тщательно изучил предложение, прежде чем отклонить его. Снова стал ходить на профессиональные конференции. На одной из них он познакомился с Джерри Эвансом, основателем молодой локальной компании и изобретателем неконкурентоспособного товара, по поводу которого Эвансу нужен был совет. Они стали общаться время от времени, когда Джерри обращался к Гаррису за советами. Гаррис даже в тренажерном зале не упускал случая поговорить с другими посетителями о том, как управлять маленькой компанией.

Однажды Гаррису в очередной раз позвонил Джерри. На этот раз не для того, чтобы посоветоваться. Не хочет ли Гаррис возглавить операции в его компании, с перспективой занять президентский пост?

Он уже слышал о слиянии и спросил, можем ли мы обсудить мое будущее. Когда мы встретились, он ошарашил меня: «Я знаю, что вы сделали прекрасную карьеру в PhatTaco. Я знаю, что ваш наставник – Альфред Митчелл. Знаю, что в организации вас считают звездой, что вы ценный сотрудник, и что у вас там блестящее будущее. Знаю, что вы в известной степени избегаете риска из-за того, что у вас маленькие дети, и на каком этапе карьеры вы находитесь, и чего хотите дальше в жизни».

Я был потрясен. Я никогда не говорил ему всего этого. Он хорошо подготовился. Он обзвонил людей в нашей отрасли, знавших меня. Это помогло мне быть с ним очень открытым, потому что он был прав. Его подход ко мне выражался так: «Я понимаю, где твои мысли, и не тороплю тебя. Не спеши, подумай и скажи мне, чего ты хочешь, потому что ты тот парень, который нам нужен. Мы хотим, чтобы ты управлял этой компанией и сделал ее успешной».

К тому времени мне многие делали предложения о возможности стать CEO – венчурные капиталисты, кадровики – но я отказывался. Мне неинтересно. Я не подхожу. Мне не нравятся технологии. Не хочу жить в Огайо. Я находился на таком этапе карьеры, когда не было нужды уходить, и можно было весьма привередливо относиться к возможностям. Но я стал задумываться: если я постоянно говорю «нет», сколько еще меня будут приглашать на танец? Когда они перестанут просить? Размер компании был как раз по мне, и финансовое положение дел тоже. Стабильность; возможность стать ведущим игроком и участвовать в выработке стратегии выхода на следующий уровень. Я решил согласиться.

Узы, которые соединяют (и ослепляют)

Продвижение Гарриса замедляло не только то, что он сам был не готов. В начале процесса, когда его заставили объяснить, почему он не искал работу где-нибудь еще, Гаррис признал, что пока не может себе представить, что покинет фирму. Благодаря естественному эксперименту – трем месяцам у руля своего подразделения фирмы – он перестал считать, что слишком слаб в области финансов и неопытен как межфункциональный руководитель, чтобы быть хорошим генеральным директором. Но для продвижения к своей цели ему нужно было нечто большее, чем растущая уверенность в себе,

приходящая с опытом. Он должен был подумать над своим социальным контекстом, над своей сетью контактов.

Проблема Гарриса отчасти заключалась в нехватке информации извне. Отнимающая много внимания текущая работа вместе с обязательствами перед семьей мешали ему быть в курсе ситуации на рынке. Он не знал, как должно выглядеть резюме генерального директора маленькой фирмы, потому что его знания были ограничены Pharmaco и теми самыми управляющими кругами, из которых он так хотел вырваться. Хотя он поклялся не терять связи с сокурсниками программы обучения руководителей, через шесть месяцев после окончания программы сеть контактов рассыпалась. Потерял он связь и с людьми, которые «выросли» вместе с ним в Pharmaco, но бросили ее ради более привлекательных мест.

И все-таки – еще более серьезная причина его сопротивления переменам крылась в близких людях, удерживавших его и говоривших, что он не готов к этому шагу. У Гарриса был доступ к центру управления его фирмы. Но пятеро начальников выстроили стену, блокировавшую любые его шаги, которые вели к смене карьеры. Разговаривая исключительно с теми, кто населял его профессиональный мир, и представления которых о возможных вариантах его карьеры были ограничены, Гаррис серьезно сужал свой выбор. Более того, эти коллеги уже не могли избавиться от образа Гарриса десятилетней давности, от которого мог избавиться он сам. Его история наглядно показывает, как важно, хоть и трудно, сменять круг своих связей, чтобы сменить карьеру.

Во времена перемен и неопределенности мы находим успокоение в прочной привязанности к друзьям и семье. И все-таки, как пишет Роберт Лифтон, «эти старые источники сильной привязанности можно рассматривать как ловушки, как барьеры для экспериментирования».¹ Почти невозможно сменить карьеру, не меняя социальных и профессиональных кругов. Чтобы выйти из тупиковой ситуации, Гаррису нужно было отдалиться от своих основных контактов и развивать связи на периферии. Друзья и коллеги начали

уходить, создавая, как он потом понял, новые источники для налаживания контактов. Когда у него во второй раз отняли приз (без перспективы чем-то его заменить), Гаррис начал действовать, связываясь с теми, кого знал по Phargaso.

В середине 1970-х социолог из Гарварда Марк Грановеттер опубликовал ставшее впоследствии вехой в науке исследование о том, как люди ищут работу.² То, что он обнаружил и что до сих пор подтверждают другие, еще истинно: большинство людей находят работу с помощью личных связей.³ Грановеттера удивило – отсюда название его исследования, «Сила слабых связей», – что этими связями были не друзья, не члены семьи и не близкие коллеги. Это были дальние знакомые. Среди тех, кто получил работу посредством личных контактов, очень многие общались с человеком, оказавшим помощь лишь иногда или очень редко.

История Гэри Маккарти, несостоявшегося дайвера, ставшего управляющим портфелем капитала в Virgin, иллюстрирует этот принцип. Он воспользовался списком бывших сотрудников своей фирмы, обзвонив людей, с которыми когда-то работал, а также бывших сотрудников MCG, с которыми не был знаком. Именно бывший сотрудник его фирмы – человек, незнакомый ему лично, но знакомый его знакомых – доставил его до дверей Virgin. Точно так же стратегия выхода Гарриса воплотилась с помощью человека, с которым он познакомился случайно на профессиональной конференции и разговаривал не чаще, чем дважды в год.

Грановеттер утверждает: полезным для смены работы контакт делает не близость отношений с человеком и не степень его могущества. Важна степень вероятности того, что человек знает людей, которых не знаем мы, и значит сталкивается с другой информацией. Знакомые, соседи и коллеги, работающие в той же отрасли, что и мы, редко могут сказать нам что-то, чего мы еще не знаем, потому что они слышат то же самое. Конечно, знакомство с человеком из Ivy League, Oxbridge, Grande École* может значительно повысить шанс

* Привилегированные учебные заведения США, Англии и Франции.

войти в определенные закрытые круги. Но даже членам элитных слоев нужны «слабые связи», чтобы попасть в миры за пределами их непосредственного опыта. И все же почти все люди, подобно Гаррису, ждут, пока не попадут на некоторое время в тупик, а потом только начинают осматриваться за пределами основного круга друзей и коллег.

Наши тесные связи не только ослепляют нас, они также приковывают нас к старым «Я». Самообновление предполагает примерку и проверку множества «Я» возможных. Наш устоявшийся социальный круг может воспротивиться таким экспериментам с вариантами нашей личности. Помните досаду Гэри Маккарти, когда он узнал, три года спустя после колледжа, что его семья уже втиснула его в образ «финансиста»? Сами того не желая, друзья и близкие метят нас ярлыками. Хуже – они страшатся перемен в нас.

В идеологических разработках – по-видимому, это одна из наиболее сильных методик смены идентичности – стандартным приемом является отделение субъекта от всех, кто знал его раньше, чтобы лишить его возможности застрять в прежнем «Я». Но «промывание мозгов» не работает, когда субъекту позволяют вернуться ночью к его собратьям по заточению (знавшим его раньше) после целого дня внушений.⁴ Мы все более податливы, когда разлучены с теми, кто нас хорошо знает. Те же движущие силы объясняют, почему молодые люди меняются, когда уезжают учиться в колледж и гораздо меньше общаются с семьей и прежними друзьями.

Разумеется, для того чтобы сменить карьеру, нам не нужно «промывание мозгов». Но мы должны понять, что ближний круг – супруги, боссы, близкие друзья, родители – ожидают, что мы не изменимся, и могут даже давить на нас, заставляя оставаться такими же.⁵ Большинство людей, осуществивших основательную смену карьеры, слышали от своих близких не раз: «Ты сошел с ума». Саботаж не входит в их намерения, но общее прошлое порождает определенные ожидания, а самообновление заключает в себе возможный разрыв подразумевающегося «контракта». Тем, кто бросил курить, похудел или развелся, знакома смешанная реакция друзей, которые считают перемену потерей.

Для Гарриса самым трудным в уходе из Phatnaso был разрыв длительных отношений с наставником, генеральным директором компании, считавшим уход Гарриса личным предательством.

Я составил маленькую речь. Я сказал: «Альфред, я научился у тебя очень многому, ты предоставил мне огромные возможности...». Я и не предполагал, насколько ужасной окажется его реакция. Он сказал: «Я очень разочарован. Как ты можешь так поступить со мной после всего, что я для тебя сделал? Я воспитывал тебя для работы у себя. Я учил тебя быть номером один, а ты собираешься стать номером два. Что ты делаешь с компанией?». К тому времени, как его тирада закончилась, я был совершенно выжатым. Я действительно люблю компанию, и он был мне как отец. Тяжело было вынести его неодобрение.

С практической точки зрения, для смены карьеры нужно, чтобы слабые связи, не принадлежащие к кругу повседневного общения, предоставили нам указания, направления, информацию касательно работы и подходы к организациям и ключевым фигурам. А с эмоциональной точки зрения, трудно снискать признание нового «Я», не сменяя круг своих отношений. Когда перемена влечет переосмысление собственной личности, нам необходима замена для людей и групп, которые мы вынуждены покинуть, и ролевых моделей тех, кем мы могли бы стать.

Новые лица, новые места

В трудные времена промежуточного периода желание двигаться вперед должно сочетаться со стремлением найти силу, мудрость и эмоциональную поддержку хотя бы на внешних границах нашего социального мира. Практика смены связей, как мы более подробно

опишем ниже, подразумевает поиск новых кругов общения, ведущих фигур и людей со схожим образом жизни. Психологически происходит процесс идентификации: сталкиваясь с людьми, у которых, как нам кажется, есть с нами много общего, мы облакаем свои идеи (и идеалы) в плоть и кровь. Подумайте, сколько раз мы слышали, как люди упрекали свои организации, говоря: «Там нет никого, на кого я хотел бы быть похожим». Процесс самообновления корректирует этот дефицит, усиливая наше желание найти примеры для подражания и людей, с которыми мы могли бы общаться. Эти люди и группы обеспечивают «безопасную основу»; благодаря ей мы способны рисковать, экспериментируя с новыми «Я» и профессиональными сообществами, чувство принадлежности к которым мы снова можем развить в себе.

Новые товарищеские группы

Еще до того, как Гаррис начал искать работу вне своей фирмы, он стал смещать контрольную точку по направлению к новой товарищеской группе. Его начальник ушел в начинающую компанию, а за ним ушла и очень уважаемая коллега, Джорджина. Вслед за ее уходом он посетил вечер встречи выпускников, где познакомился с другими успешно сменившими карьеру людьми. Казалось, у всех что-то меняется, кроме него. Так же, как участники исследования о тех, кто «стал бывшим», описанного в Главе третьей, Гаррис стал отождествлять себя с ценностями, нормами, суждениями и ожиданиями предпринимателей и владельцев малого бизнеса. Когда он обнаружил, что те, кто ушел из Pharmaco, осуществили такое, о чем раньше не могли и мечтать, это подкрепило его уверенность и решимость.

То же произошло с Хулио Гонсалесом, 43-летним хирургом-кардиологом. Когда Хулио начал проходить годичный курс для тех, кто находится в середине карьерного пути в школе государственной политики^{*}, он сменил свою референтную группу с коллег по медицине

* public-policy school.

на прежней работе к сокурсникам и профессорам. Он почувствовал большее сходство с последними, и вновь установленные связи стали для него воротами в новые миры. Новые товарищи заставили Хулио осознать, что в своем желании что-то изменить он не был «мутантом»; на самом деле, ему становилось все комфортнее в кругу новых собратьев. Новые товарищеские группы могут состоять из людей, которые испытывают похожие сомнения в отношении прежнего пути (например, сокурсники), или уже идут по новому пути (к примеру, предприниматели из малого бизнеса, которых начал искать Гаррис). Психологическое значение имеет то, что мы начинаем ощущать, что те важные характерные черты, которые определяют их, также определяют и нас.

Когда мы начинаем сравнивать себя с теми, кто находится за пределами нашей организации, и сталкиваемся со все большим количеством людей, сменивших карьеру, наступает «точка перевеса»⁶. Наши действия начинают подкреплять сами себя: мы все отчетливее намерены осуществить перемену и ищем тех, кто уже сделал это. Видя их успех, мы удваиваем свою решимость что-то изменить и предпринимаем дальнейшие действия, которые, в свою очередь, перевешивают чашу весов в пользу перемены. К примеру, Лейф Хагстром, вернувшийся в школу, прежде чем сделать шаг из норвежского банка в начинающую туристическую компанию в Нью-Йорке, нашел среди своих сокурсников тех, кто тоже хотел осуществить перемену. У них он получил одобрение своих действий. Так же, как после покупки нового автомобиля мы замечаем, у скольких людей такая же машина, решив что-то изменить, мы ищем информацию, подтверждающую возникающие у нас убеждения (и не обращаем внимания на улики, способные опровергнуть нашу точку зрения)⁷.

Люди, указующие путь

Психолог из Йеля Дэниэл Левинсон, чья книга «Сезоны человеческой жизни» объясняет суть кризиса среднего возраста, подчеркивал

важность «путеводных» фигур: тех, у кого человек, находящийся в состоянии перехода, черпает поддержку и учится новым способам жить и работать.⁸ Личности, указующие нам путь, помогают вынести колебания промежуточного периода, благословляя, веря в наши мечты, создавая безопасные пространства, в пределах которых мы можем придумывать и испытывать свои возможности. «Путеводная» фигура играет особую роль: в большей степени, нежели контакт, открывающий дверь или сулящий новую работу, она связана с мечтой о жизни, которой мы хотим для себя. «Мечта», как Левицсон описывает ее, очень похожа на любимое из возможных «Я»: «У нее все признаки видения и воображаемой возможности, которая генерирует энергию и жизнестойкость. Вначале она плохо сформулирована и лишь незначительно привязана к реальности»⁹. «Путеводная» фигура воплощает эту возможность и придает ей форму, выступая в роли учителя, критика, спонсора или руководителя. В Джерри Эвансе Гаррис нашел человека, который не только верил в его потенциал генерального директора, но и предложил ему близкие и взаимозависимые рабочие отношения – каких у того никогда не было и к которым он теперь уже был готов.

Эти отношения были совершенной противоположностью моим отношениям с Альфредом. Не так похожи на отношения отца и сына. Джерри знает кое-что, чему мне нужно научиться – вещи, связанные с креативным подходом в финансовой сфере, способы собрать деньги – но ему тоже нужно научиться кое-чему у меня. Он не знает, как управлять компанией, а я знаю. Он хочет, чтобы я научил его, что необходимо для развития организации, для построения фундамента. Думаю, я многому могу научиться у Джерри, но это намного более зрелые и профессиональные отношения, чем были у меня с Альфредом.

Другая важная роль «путеводной» фигуры – вселение в нас уверенности в том, что мы не сошли с ума, что задуманное не только

резонно, но и абсолютно соответствует разумной оценке нашего потенциала. Совет старшего очень важен и потому, что человек, совершающий переход, не может видеть, что его ждет на горизонте: «Ему нужно руководство не просто потому, что в общепринятом смысле должен быть кто-то, кто обучит его необходимым навыкам, а потому, что с ним происходят некоторые удивительные вещи, требующие объяснения», — пишет социолог Ансельм Л. Штраус в своем докладе, посвященном поиску идентичности, — «потому что последовательность шагов в какой-то мере неясна, а собственная реакция становится неординарной, кто-то должен оставаться готовым предсказать, определить и объяснить знаки».¹⁰

Бен Форрестер, перешедший от деятельности в университете к консалтингу для некоммерческих организаций, в надежде на помощь и объяснения полагался на прежнего босса, Тима Тернера. Работа, которую он выполнял, требовала новых навыков, и то, как происходило сотрудничество, тоже было ему незнакомо.

Как управляющий партнер, я обязан определять направление деятельности организации и обеспечивать 100%-ное участие остальных партнеров. Иногда трудно разобраться в этих новых ролях — все очень отличается от профессорской должности. Стиль, темп и время цикла совершенно другие. Когда вы выходите, чтобы произнести рекламную речь, нельзя сомневаться в том, почему им следует отсчитать вам крупную сумму. В науке вы должны быть беспристрастным наблюдателем, а теперь мне приходится быть сильным адвокатом. Отдачу получаешь немедленно. Сразу знаешь: они говорят «да» или «нет» в ответ на презентационную речь, тебе не нужно ждать целый год, чтобы получить комментарии рецензента на твою научную статью.

Тим заверил Бена, что трудности, с которыми тот столкнулся, — это нормально, и ему самому приходилось их испытывать, и что это просто часть реальности, когда руководишь группой профессионалов.

Тим необыкновенно проницателен. Он говорит: «Я знаю, что ты чувствуешь. Я живу с этим день за днем. Моя задача – максимально увеличить производительность работы всех сотрудников». Или, когда он видит мое отчаяние, говорит так: «Это упражнение на воспитание характера». Когда во мне возникает внутренняя борьба, я часто спрашиваю себя: важно ли это? Его наставничество очень помогло мне – я пытаюсь определить, какова правильная модель «лидерства» в профессиональном мире. Нельзя управлять, как в традиционной компании, поскольку партнерам нельзя указывать, что им делать. Они не станут «работать на чужого дядю».

То, что Тим был его наставником, придавало законную силу новому, но все еще экспериментальному «Я», которое Бен конструировал как «Я» руководителя некоммерческой консалтинговой организации.

Поскольку меняющемуся человеку будущие шаги очень неясны, «путеводная» фигура может стать проверкой реальности. Когда Хулио Гонсалес обдумывал альтернативы медицинской карьере, его учитель лидерства (по совместительству психиатр) сыграл особенно важную роль и как ролевая модель работы, которой мечтал однажды заняться Хулио, и как ценный источник советов в отношении перехода. Он помог Хулио определить более реалистичные ожидания и успокоиться по поводу принятия следующего решения, связанного с карьерой. Он сказал:

Ты не определишься в этом году. Года недостаточно. Тебе придется подумать о том, чтобы заняться чем-то еще, прежде чем чем-то заняться. Так что не слишком стремись принять правильное решение. Спланируй, как провести следующие три года, пока не составишь более долгосрочный план.

Наставник Хулио тоже сообщил ему, что легких ответов искать не стоит. Хулио говорит:

Мой план был таким: ладно, я не могу разобраться, но я отступлю и возьму годичный отпуск (несмотря на огромный финансовый риск). А потом однажды ночью, в 3 часа утра, я проснусь, и в небе будет светить звезда, и меня осенит, что нужно делать. Я хотел, чтобы кто-нибудь мне сказал: «Вот что ты должен сделать, и все будет хорошо». Мой профессор помог мне понять, каким я был наивным.

Где найти такого гида? Во многих случаях помогает интуиция. Пьера Жерара пригласили на ужин с буддийским монахом, который стал его поводырем; группа Люси Хартман пригласила консультанта по организационному развитию, которая стала ее собственным наставником и примером для подражания. Но с этого момента от них зависело, разглядят ли они потенциал и станут ли развивать отношения. Гэри Маккарти и Джун Прескотт сделали поиск людей, которые могли бы взять их к себе в ученики, своей отчетливой целью в процессе перехода: Гэри составил список предпринимателей, вызывавших его восхищение, и стал искать связи, способные привести его в их организации; Джун написала редактору газетной рубрики, чьими статьями восторгалась, с просьбой о встрече и совете.

Хотя человек, с которым нас связывают длительные отношения, может быть «поводырем», он редко – из числа тех, с кем мы видимся регулярно. Это может быть бывший начальник (как у Бена) или школьный приятель, которого мы потеряли из виду; часто это совершенно новые люди (как в случае с Гаррисом), в обществе которых нам несложно проверять свои новые «Я», не обманывая ничьих ожиданий. Какими бы ни были изначальные отношения, крепкая связь, развивающаяся между тем, кто находится в процессе перехода, и человеком ведущим, создает безопасную зону, в границах которой идея перемены становится реальной возможностью. Необходимая черта таких отношений – они развиваются вне системы повседневных профессиональных отношений, в которой находится переходящий (и из которой, возможно, стремится вырваться).

Термин «сообщества практики» был придуман для описания общественной деятельности, важной, чтобы «учиться быть».¹¹ Утверждают, что обучение любой работе – это социальный процесс, в ходе которого мы становимся активными участниками практики социального круга, конструируя новые «я» по отношению к этому кругу и его членам. Подмастерья обучаются ремеслу не в школе за постижением абстрактных знаний из учебников; они учатся быть членами сообщества, в котором их изначальное участие правомерно, но периферийно. Смена карьеры происходит точно так же.

Уильям Бриджес, автор популярной книги «Переходы»,^{*} был профессором английского языка двенадцать лет, прежде чем стать консультантом, лектором и писателем в области личного развития. По его собственному утверждению, в поисках новой карьеры он потратил на эксперименты семь лет. Неудивительно, что близкие не одобряли его поисков альтернативы. Друзья и члены семьи выступали за стабильность. Бриджес начал искать путь выхода методом небольших экспериментов. Но в действительности помогло ему вырваться сообщество практики, ставшее его новым «домом».

«Чтобы собраться с духом и бросить преподавание, понадобилось два года», – сказал он в интервью теоретику менеджмента Тому Питерсу.¹²

Ушло два или три года на то, чтобы найти путь, ставший настоящим обновлением, а потом еще два-три года на эксперименты. Весь процесс отнял пять лет. Я начал экспериментировать, когда еще преподавал. Я переделывал свои курсы по литературе все дальше и дальше от литературы и ближе к самопознанию. Я, к примеру, читал курс по автобиографии. Это было чистой воды отговоркой для того, чтобы люди покопались в собственной жизни и нашли путь для себя, определили, куда они идут. Вот один способ исследований. Но я боялся бросить

* Transitions

преподавать, поэтому расширил границы того, чем занимался, насколько хватало смелости.

Фактически, к перепутью я подошел довольно интуитивно. Я попал в круг людей, которые организовывали консультационный центр в Пало Альто и на образовательную программу для непрофессиональных терапевтов. Там проводился эксперимент – они собрали непрофессиональных целителей, чтобы те проводили лечение под руководством терапевта. Я делал это в свое свободное время. Это было очень интересно. Нас было шесть семей, в которых кто-то из супругов участвовал в программе. После занятий мы собирались все вместе. Мы все очень нравились друг другу. Мы разговаривали, в том числе и о том, чтобы переехать поближе друг к другу, и в конце концов решили создать «умышленное сообщество». Не коммуну, в одном доме, а именно сообщество.

Мы начали искать недвижимость и наконец нашли восемьдесят акров неподалеку от Русской реки в Калифорнии. Все это, не имевшее ничего общего с первоначальными причинами моего ухода из преподавательской деятельности, стало той последней каплей, которая и заставила меня уйти. Миллз Колледж, где я преподавал, находился слишком далеко. Я не мог продолжать там работать. Вообще-то, я и не хотел, но воспользовался этим обстоятельством как предлогом, чтобы сделать перерыв... Я был родом из семьи, где многие поколения работали учителями, и идея оставить не только пожизненное место, но и гарантированный в дальнейшем пост профессора, пугала... Голоса в моей голове, в основном, как мне кажется, голоса членов семьи, твердили: «Это безумие, ты сумасшедший. Что ты будешь делать?». Конечно, я пока не мог дать ответ... Этот мысленный диалог продолжался, и, думаю, мне очень помогло, что я нашел этих людей.

Так же, как путеводные личности, новый круг общения играет целый ряд важных ролей: он обеспечивает безопасную основу, он предлагает человеку стать его членом и заменить круг, который тот

теряет. Сообщества практики – неотъемлемая часть метода проб и ошибок, поскольку нам нужен контекст для познания сути и стиля того нового «Я», которым собираемся стать. Некоторым из нас, как Бену Форрестеру, повезло найти наставника, способного рассказать о негласных особенностях, присущих деятельности, которой мы пытаемся заняться. Однако довольно часто приходится учиться путем действий и ограниченного участия в жизни группы, к которой мы хотим присоединиться.

Рассмотрим, как человек впервые начинает карьеру, став взрослым. Ученики работают с наставниками и учатся мастерству, наблюдая, подражая и тренируясь. Новичков в профессии или организации готовят к жизни в коллективе старожилы. Они обучают не только требуемым навыкам и правилам, но и тому, как приобрести нужные внешний вид и манеры – социальные нормы, диктующие, как нужно вести себя, чтобы вписаться в коллектив.¹³ Точно так же самообновление и превращение в члена нового профессионального сообщества – это процесс обучения субъективной точке зрения, языку, манере поведения и мировоззрению этого сообщества. Но поскольку стажерство и интернатура, как правило, существуют в установленной форме только для молодых, в середине карьеры нам остается пользоваться лишь собственными средствами, когда нужно овладеть негласными знаниями о новой работе. Создание или поиск собственного окружения зависит только от нас.

Если у нас достаточно свободы, чтобы испытывать на практике любое новое «Я», также верно и то, что мы должны полагаться на других, чтобы завершить картину, которую нам позволено написать лишь частично.¹⁴ Желаемое «Я» остается неполным и экспериментальным без поддержки и одобрения новой группы товарищей, наставника или сообщества. Важно провести «репетиции» вне своего повседневного круга, потому что прежнее окружение, как правило, определяет нам роли в соответствии с уже определенным репертуаром.

Все процессы перерождения, как в природе, так и в обществе, требуют защищенного пространства – кокон, куколка, матка, воображаемое пространство, ученичество или интернатура. Точно так же смена карьеры требует психологической безопасности.¹⁵ Чтобы найти творческое решение в отношении следующей карьеры, нам нужна возможность проверять несформированные, даже рискованные «Я» в относительно спокойной и безопасной обстановке, инкубаторе, где «Я» незрелые можно вскармливать до тех пор, пока не возникнет жизнеспособная возможность. Такую обстановку создают отношения.

В 1950-х психологи показали, что детеныши животных могут так сильно привязаться к предметам, напоминающим мать (например, к веникам или фигуркам из проволоки), что начинают игнорировать настоящую мать. Такие исследования сформировали основу более общей теории о человеческой привязанности особого рода, которая становится решающей для любого рискованного поступка.¹⁶ Эти основополагающие исследования указали на парадоксальную природу уверенности в себе и породили концепцию о том, что люди, как детеныши обезьян, могут стать до конца уверенными в своих силах только тогда, когда их поддерживают те, к кому они привязаны. При совершении карьерного перехода мы разрываем потерявшие актуальность узы привязанности и одновременно устанавливаем новые связи, способные поддерживать нас на протяжении всего переходного периода.

Многие из наших идей о психологической безопасности берут начало в исследованиях этапов взросления и предсказуемых переходных периодов, через которые проходят дети. Ребенок представляет себе разнообразные возможности в будущем и проигрывает их в мечтах, играх и воображаемых исследованиях. Игровой мир, создаваемый им, отделяет область между объективной реальностью и совершенно субъективным внутренним миром, в котором ребенок

готовится к тяжелому труду по претворению мечты в жизнь в реальном мире.¹⁷ Роль матери — в том, чтобы обеспечить безопасную зону, где ребенок может дать волю своему воображению. В этом пространстве он чувствует себя защищенным, неподвластным никакой беде. Он может постепенно определить и испытать вновь возникшее «Я», заручившись материнской поддержкой.

Какие взрослые отношения могут предоставить такую психологическую безопасность? Согласно эволюционной теории, «достаточно хорошая мать» не подавляет ребенка и не игнорирует его, не вторгается в его жизнь, но и не бросает, а, скорее, дает ему достаточную свободу для открытий, одновременно, давая понять, что она рядом, если понадобится. Наставник похожим образом не остается в стороне, когда нам нужна помощь, и не слишком назойливо руководит, когда нам нужно действовать и экспериментировать самостоятельно. Прежний начальник Гарриса не сумел уяснить для себя эту роль — он не смог предоставить Гаррису ни достаточной свободы для экспериментов с ролью генерального директора, ни дружеских советов о том, как им стать. Таким образом, во взрослой жизни наставник тоже помогает нам тем, что создает безопасную зону, в которой мы можем создавать, проверять и постепенно актуализировать новое «Я», только начинающее обретать форму.

Как ребенку, делающему первые шаги, так и человеку, совершающему смену карьеры, трудно рисковать, если он озабочен проблемой психологической безопасности и спокойствия. Люди любого возраста чувствуют себя счастливее и могут лучше развивать свои таланты, когда они уверены, что их близкие поддержат их, помогут, если возникнут трудности.¹⁸ Нам нужна безопасная зона, в которой можно начинать действовать. У карьерного перехода есть небольшой нюанс: необходимая безопасная зона не может находиться близко от дома.

На протяжении этой главы мы видели, что единственный способ осуществить настоящую смену карьеры — это сместить круг общения с центра к периферии наших связей: найти новые группы по инте-

ресам, с которыми мы будем сравнивать себя, наставников, чтобы те воодушевляли нас, и присоединиться к новому сообществу практики. Контакты, приносящие нам новые идеи и возможности, — не всегда непосредственные источники комфорта и уверенности. Мы также должны смелее пробовать входить в незнакомые круги — и не только ради возможности найти новую работу. Кардинальная смена карьеры требует большего, чем небольшой помощи со стороны наших друзей, наставников, руководителей и ролевых моделей. Как мы увидим в следующей главе, часто именно незнакомые люди помогают нам понять, куда мы направляемся и кем станем.



придавая смысл

СОВСЕМ ЗАПУТАВШИСЬ в разнообразии возможностей, многие из нас надеются, что произойдет какое-то событие, которое поможет нам все расставить на места, превратит наши спотыкающиеся шаги в связный, имеющий смысл сюжет. Хулио Гонсалес, врач, пытавшийся бросить частную практику, выразился так: «Я ждал прозрения. Просыпаюсь посреди ночи, и ангел-хранитель говорит мне: вот что ты должен сделать». Некоторые действительно переживают моменты откровения, когда кристаллизуется то, чего они так ждали. Но из тех, кто решает сменить карьеру в ответ на какой-то импульс, каждому второму не удастся сделать решительный шаг, а каждый третий находит момент истины в тривиальном, но символическом событии.

Термин *поиск смысла* относится к приему разложения по полочкам получаемого опыта: объяснения, что происходит сегодня, переосмысления прошлых событий и создания захватывающих сюжетов, связывающих прошлое и настоящее.¹ Сюжет нашей жизни определяет нас. Подумайте, как мы приходим к мысли, что хорошо знаем кого-то: мы, возможно, знаем человека достаточно хорошо, чтобы

предсказать его поведение; но в действительности мы знаем его только тогда, когда нам известна история его жизни – скрытая повесть, придающая жизни значение, связность и цель.² То же касается и самопознания. Как показывает эта глава, мы находим смысл хаотичных перемен, наделяя события особым значением и объединяя их в связные истории о том, кем теперь становимся.

История Джона

Джон Александер, британец, 44-летний сотрудник инвестиционного банка, решил отбросить свой скептицизм, когда приятель настоял, чтобы тот сходил к астрологу. Он ожидал, что предсказания будут весьма общими. На удивление, первое, что ему сказала астролог, было следующее: «Я рада, что не нахожусь в вашей шкуре в последние два-три года. Внутри вас происходит болезненное перетягивание каната между противоположными началами. Одно желает стабильности, экономического благосостояния и общественного положения, а другое жаждет художественного самовыражения – может быть, в качестве писателя или импресарио. Вы, вероятно, хотите думать, что между ними возможно примирение. Уверяю вас, это не так».

Где-то в районе дня своего сорокалетия Джон решил дать себе двухлетнюю передышку, чтобы придумать способ бросить удачную, но не приносящую удовлетворения карьеру в Сити, финансовом районе Лондона.

На самом деле, у меня ушло пять лет. Думаю, когда стремишься к полной перемене, требуется больше времени, чем предполагаешь вначале. Все, что я знал в начале, – это что я не хочу работать в банке. В финансах есть какая-то пустота. Это лоск. Это интересно. Иногда бывают по-настоящему приятные моменты. И вам определенно хорошо платят. Но большинство банкиров

в глубине души не ощущают, что занимаются чем-то стоящим. По мере того, как сменялись мои должности – от консультанта до продавца, заключающего сделки, – я ощущал все больший дискомфорт. Я терпеть не мог, когда на вечеринках приходилось признаваться, что я работаю в инвестиционном банке. Сделал бы что угодно, лишь бы избежать этого.

Если честно, мне никогда не было уютно в своем амбула в Сити. Меня взяли в банк из дипломатической службы, где за обедом я мог разговаривать об археологии, или о бабочках, или о китайской керамике – мы были сведущи во многих предметах. Помню первый день, когда пошел в столовую Vigen's. Все, о чем там говорили, так или иначе, – это деньги. За пятнадцать лет я там больше не появлялся.

Но причина, по которой мне хотелось уйти, на самом деле была более существенной. Я считал, что если останусь там до, скажем, 55 лет, а потом буду почивать на лаврах еще пять лет, тогда в шестьдесят, оглядываясь на то, что удалось сделать, я не буду ощущать, что принес максимум пользы за свою жизнь. Поэтому я решил: надо уходить.

Сначала я прошелся по довольно обычным областям, куда уходят бывшие банкиры: как насчет венчурного капитала? Могу ли я получить капитал, объединившись с кем-то? Могу ли сформировать команду, чтобы купить компанию, раскрутить, а потом продать? Я понял, что это будет то же самое, только под другим соусом. Я бы просто откладывал проблему, но не решал ее, и это не облегчало поиск решения. Я ощущал настойчивую потребность в перемене, и лучше раньше, чем позже.

Но я совершенно отбросил мысль искать любую новую работу. К тому времени было уже понятно, что я не хочу работать в организации, что мне уже не нравится ничего, что связано с большой компанией – не сама работа, а нескончаемые совещания, бесчисленный мусор в электронном ящике и все такое. Другая причина моей нелюбви к своей работе – это возрастающая политичность таких мест. Сегодня вы тот, кого желают видеть

во всех комитетах, ваша звезда высоко сияет, а через шесть месяцев никто даже здороваться не желает. Я не силен в политике и даже не собирался пытаться стать таковым.

Сложно сказать, когда у меня появилось желание писать. Много лет назад, в отпуске, я шутки ради попробовал писать роман, не намереваясь его издать. Я даже не задумывался больше об этом. В дипломатической службе вас заставляют совершенствовать свое умение писать, к тому же у меня были природные способности. Поэтому, когда я решил, что сменю карьеру, это казалось перспективной возможностью.

Я начал с того, что спросил себя, как превратить естественные интересы в карьеру. Связался с двумя маленькими компаниями, в которых был постоянным клиентом, – продавцами автомобилей и звуковой аппаратуры. Я стал бесплатным консультантом и до сих пор остаюсь им. В самые тяжелые времена работы в банке меня успокаивали телефонные разговоры с ними о том, что происходит в их мире. Это был для меня неплохой способ узнать, как работать с ними, понимать их проблемы с клиентами, с финансами и персоналом.

К тому моменту, как я оказался у астролога, я уже три или четыре года пытался объяснить друзьям и семье суть своей проблемы. Но разговоры сводились к фразам вроде «с одной стороны...», «с другой стороны...», и никакого выхода не было видно. Как правило, они говорили: «Я понимаю, почему тебе интересно писать, но у тебя очень хорошая работа, неужели ты хочешь рисковать ею?». Все их советы только еще больше запутывали меня.

Потом вдруг появилась эта женщина-астролог, которая через девяносто секунд сказала: «Вот схватка не на жизнь, а на смерть. Победит...». Она, скорее всего, не сделала никакой паузы, но было ощущение, будто это – один из тех моментов, когда время замирает. После четырех лет тумана вдруг наступила ясность. Прежде, чем она произнесла следующее слово, голос у меня за плечом произнес: «О, пожалуйста, пусть это будет художественное начало». Я знал,

что, если она скажет: «Кстати, это то, другое начало», я бы, наверное, чуть не умер. Но, так или иначе, она сказала: «...художественное начало».

Через сорок пять минут мы забыли об астрологии и стали просто разговаривать. Я признался, каково мое истинное положение, в том числе, что мне хотелось бы написать книгу. Я говорил о своей прежней, несерьезной попытке писать и примерно через три минуты она сказала: «Перестаньте, не могу это слышать. Только послушайте себя. Вы говорите: если у меня появится идея для книги, что маловероятно, даже если это будет хорошая идея, я, наверно, так и не соберусь ее начать, а если и начну, наверняка не закончу. Если же все-таки закончу, она, разумеется, не будет издана, но даже если по какой-то причуде судьбы ее издадут, она точно окажется провалом. Что вы делаете? Вы пытаетесь уберечь себя от неудачи, и у вас ничего не выйдет».

Этот сеанс стал самым важным часом моей жизни. Я ушел из ее дома и пошел прогуляться по парку. У меня возникло к себе два вопроса. Это до смешного просто, но клянусь, у меня это сработало. Мне было сорок четыре. Я попытался представить себе возраст когда, как мне казалось, все уже поздно. Допустим, семьдесят пять. Первый вопрос, с позиции 75-летнего, который оглядывается на себя 44-летнего, был бы такой: «Если бы 44-летний человек определил, чем он действительно хочет заняться, но это было бы рискованно, и он попробовал бы, и у него бы не получилось, – может, даже упал бы лицом в грязь перед всем народом, со всеми вытекающими экономическими последствиями – бы он в 75 справиться с этим?».

Ответил я так: «Да, если в сорок четыре года он сделал для этого все, что мог». Потом я сказал себе: «Ладно, следующий вопрос. Та же позиция 75-летнего, тот же 44-летний человек. Предположим, 44-летний знал, чем хочет заниматься, определил это, но решил, что риск социального и экономического падения слишком велик, и не решился. Как он будет чувствовать себя в семьдесят пять?». И я подумал, что не простил бы себе. Далее со мной произошла

странная вещь. Это было почти физическое ощущение. В тот момент страх ошибиться исчез и никогда больше не возвращался. Словно прошло головокружение. Кстати, мне не безразлично, потерплю ли я поражение. Меня волнует, что обо мне будут думать люди и что произойдет, если у меня ничего не выйдет.

Джон провел все необходимые для своей книги исследования (это был триллер, посвященный миру финансов) в свободное время, затем наскреб сколько возможно отпускного времени, чтобы уехать и написать ее. Спустя год, к моменту его ухода из банка, роман был написан, и он заключил контракт на его издание. Перед уходом он уже продал права на экранизацию компании Universal.

Написание романов стало основой новой профессиональной жизни Джона, которая состояла из целого ряда разнообразных занятий. Вторым этапом стало проведение Masterprize, международного конкурса современных композиторов, который он организовал и убедил ВВС и EMI спонсировать. Основание небольшого инвестиционного банка-бутика, третий этап, в планы не входило.

Я ожидал, что разом брошу все, что связано с банками. Но трое моих клиентов, крупные компании, каждая по отдельности попросили меня найти возможность не терять с ними связь. Я сказал: «У меня нет ни брэнда, ни необходимых средств». Тогда они сказали: «Нам наплевать на все это. Нам нужны честные советы, и мы всегда вам доверяли». И я понял, что консультировать людей, которые уже знают, чего хотят, очень приятное занятие, если учесть, что это не мешает ни книгам, ни музыке. Единственное, что мне не нравилось, – приходилось каждое утро ходить в этот банк.

В итоге Джон взял курс на комплексную карьеру, занимаясь разными предприятиями, одними ради денег, другими в качестве благотворительной работы; в одних использовался его прошлый опыт, в других он разведывал новые рубежи.³ Признавая, что попытке

управляться с любым разношерстным набором занятий похожа на затянувшийся гамбит, он делает вывод:

Надо захотеть сказать себе: я собираюсь инвестировать усилия в новую жизнь, где я буду делать то, что мне нравится, смогу встречаться с интересными людьми, будь то художники, музыканты и танцоры или люди, ведущие мою бухгалтерию. Я хочу участвовать, и не только деньгами. Я хочу, чтобы у меня тоже была роль в этой пьесе.

Тревожные паузы

В эссе о том, как мы меняем свое мнение, романист Николсон Бейкер утверждает, что большую часть времени мы находимся в нерезультативной фазе перемены мнений о многих вещах, не осознавая этого. События вторгаются в нашу жизнь и прерывают ее ход, вызывая то, что он называет *тревожными интермиссиями*.⁴ Многие истории смены карьеры, похожие на историю Джона, рассказывают о таких паузах — моментах, когда важные события провоцируют перемены.

Все мы надеемся, что такой момент наступит, и путаем их с совпадениями или редкими явлениями. Фактически мы сами создаем тревожные интермиссии. Начинаящие обращают внимание на вещи, которые оправдывают то, чем мы хотим заниматься. Незначительное событие может показаться исполненным смысла. Во время смены карьеры наше самоощущение зыбко и нестабильно, как и те критерии, что мы применяем при оценке получаемого опыта. Люди, места и предметы, которые могли бы остаться незамеченными прежде, становятся значимыми, если служат цели нашего самообновления.

Тревожные интермиссии подвергают проверке и формируют наши возможные «Я».⁵ Они проясняют возможности, предлагая более четкие, яркие и концентрированные версии того, что мы чувствовали

интуитивно многие дни. К тому времени, как Джон пошел к астрологу, он уже знал, что хочет писать; наверняка были другие моменты – множество моментов, – когда проявлялось его творческое начало. Возможно, консультация астролога стала особенно значимой, потому что обнаружила внутреннюю борьбу – причину его паралича. Тревожные интермиссии сигнализируют нам о развилках дороги, они заставляют нас выбрать какое-то одно возможное «Я». Эпизод, произошедший с Джоном, определил творческое «Я» как фаворита, выкристаллизовав притягательный образ самого себя, который все еще находился на стадии формирования. Писатель в нем, в свою очередь, стал маяком, определяющим выбор в будущем.

Часто благодаря неожиданным событиям после долгого тупикового периода к нам приходит прозрение, и мы начинаем двигаться вперед к какому-то решению.⁶ Эти события позволяют нам откорректировать свои истории. Для Джона откровением стало не то, что ему следует заняться карьерой писателя, а то, что он не мог жить в двух мирах и должен был решиться и отказаться от прежнего «Я», затруднявшего движение вперед. Джон так и не перестал подвергать сомнениям свое базовое предположение, – что он мог бы сохранить социальное и финансовое положение, при этом уделяя больше внимания проявлениям своего художественного «Я». Астролог сказала ему, что ему придется сделать выбор. Это имело огромное значение не потому, что она открыла ему что-то доселе неизвестное (если бы дело было в этом, она бы не подвигла его на осуществление перемен), а потому, что все переживаемое им в течение долгого времени внезапно обрело смысл в этом новом свете. Эта встреча стала связующим звеном между обрывками знаний, информации и ощущений, которые ему еще предстояло собрать воедино.

События могут стать катализаторами кристаллизации, потому что вторгаются и прерывают нашу повседневную жизнь, заставляя нас отойти в сторону. Будучи по натуре активным человеком, Джон каждую минуту своей жизни искал выход. Встреча с астрологом заставила его замедлить темп, привела его в парк, прогуливаясь по кото-

рому, он отстранился от своего маниакального поиска и задумался о том, чего же он на самом деле хочет от жизни. Прозрение пришло к Джону не на работе и не в течение какого-то особенно активного периода. Моменты прозрения – кульминации смысла в короткий отрезок времени, – как правило, случаются, когда мы меняем контекст, когда расслаблены, когда ненадолго откладываем свою проблему или делаем что-то нетипичное для себя – как, например, Джон, нанесяши визит к астрологу.

Но такие прозрения не могут сами по себе привести карьерный переход к кульминации. Их нужно переработать в захватывающий сюжет. Почему? Потому что историями своих жизней мы определяем, кто мы такие. А у историй по определению должны быть «до» и «после». События – это просто повод пересказать, переработать и заново скомпоновать наш опыт. Мы буквально переосмысливаем прошлое с тем, чтобы оно сочеталось с желаемым будущим. Визит к астрологу стал для Джона драматическим моментом, вокруг которого он мог выстроить сюжет, объяснявший его уход из банка. Знание сюжета дало ему мотивацию и цель.

Наши истории предназначены не только для личного использования. Они также помогают другим осмыслить наши действия, которые кажутся им бессмысленными, – например, уход с престижной работы вместо того, чтобы спокойно подождать раннего ухода на пенсию. Без хорошей истории труднее рассчитывать на помощь окружающих. Конечно, встреча Джона с астрологом имела большое значение, но он сделал ее еще более значимой в собственных целях, – чтобы сигнализировать себе и другим, что пришло время перемен.

Одна из самых интересных вещей касательно этих историй об изобретении себя заново – то, как сильно они могут меняться по ходу дела. Поскольку хорошую историю определяет повествовательная структура – начало, развитие сюжета, кульминация и конец – конечная точка помогает определить начало и развитие.⁷ Зная, каков конец, мы понимаем, какие события важны для сюжета. Например, разочарование, испытанное Джоном в столовой банка в первый день его

работы там, становится значимым в контексте его ухода из банка ради того, чтобы заняться тем, что он не мог обсудить с коллегами за обедом в тот день. Поскольку для создания хорошей истории нам нужно знать, каков ее конец, тревожные интермиссии, как правило, появляются далеко не в начале процесса перехода из карьеры в карьеру.

Мы можем распознать поворотный момент, только когда конец истории уже близок. Решающий момент для Джона наступил в возрасте 44 лет, через четыре года долгих и трудных поисков выхода. Как пишет Николсон Бейкер, «мы не должны упустить внезапные изменения и искажающие прозрения, но обычно мы обращаем на них внимание только задним числом и преувеличиваем их значение ради своей истории».⁸ Правда состоит в том, что в случае с Джоном прозрение пришло к человеку, уже подготовленному долгими и упорными поисками альтернатив своей банковской карьере. Согласно приведенному ниже исследованию, методика поиска делится на три части: нужно воспользоваться событиями, происходящими в нашей жизни, чтобы переосмыслить свои «Я», периодически отходить в сторону, чтобы дать своему прозрению выкристаллизоваться, и использовать события и их интерпретацию для доработки и переработки своей истории.

Определяющие моменты

Организация жизненных событий в связную историю – одна из самых тонких и важных задач при смене карьеры. Переосмысливать себя означает перерабатывать свою историю, часто пересматривать ее, испытывая разные ее версии на других. События прерывают получаемый опыт, становясь колышками, на которые мы «натягиваем» свои истории пере-изобретения самих себя. Одни события «размораживают» нас, помогают начать двигаться вперед, прочь от старого; другие фокусируют нашу энергию на будущем, помогая определить новое направление.

Бренда Рейпорт, 39-летний генеральный директор крупного нью-йоркского издательства, посетила съезд экономистов, чтобы помочь продвижению одной из своих книг.

Мы наняли карикатуриста, чтобы тот нарисовал портреты профессоров, чьи учебники мы продавали, и он предложил нарисовать мою карикатуру. У него был такой прием – он спрашивал, какие у вас хобби и интересы, а потом рисовал людей с маленькими эмблемами вокруг. Я подумала, а что он нарисует рядом со мной? Учебник? В тот момент в моей жизни больше ничего не было. Мой брак не удался. У меня не было увлечений. Я сказала себе: «Я страстно увлечена работой, но хочу ли я, чтобы именно она окружала меня на карикатуре, которую повешу у себя в кабинете? Не думаю». Меня это очень обеспокоило. Три или четыре недели перед конференцией я мучилась по поводу того, что же он нарисует вокруг меня. Мне стало ясно: что-то в моей жизни не так.

Существенная перестановка в руководстве компанией (которое Бренду не устраивало), новые отношения и маячивший на горизонте сорокалетний юбилей заставили Бренду пересмотреть свою пятнадцатилетнюю карьеру в издательском деле. История с карикатурой стала решающим моментом, подтолкнувшим ее к действиям. Ожидание своего портрета оказалось для Бренды знаковым моментом.

Я окончила колледж в 1980 году с дипломом по гуманитарным наукам и знала, что хочу пойти в издательское дело. Поэтому пошла в издательство учебной литературы в Addison-Wesley, что обещало хороший опыт работы и приобретение профессиональных навыков. Начала я с продаж. Это означало жить в маленьком городе, иметь офис у себя дома, сумку для книг и ездить в гости к преподавателям. Потом я переехала в Нью-Йорк, чтобы занять должность редактора, и начала с инжиниринга. Наконец, я стала главным редактором этой группы, годовые доходы которой достигали \$7 млн. Я уже

подумывала о том, что будет дальше, но тут мой начальник ни с того ни с сего попросил меня возглавить подразделение английского языка как иностранного, где требовались кардинальные улучшения. Его доходы начинались с отметки в \$14 млн в год от каналов продаж товарных линий по всему миру. За пять лет доходы выросли на 2%. Я хочу сказать, это было настоящее болото. За этим последовал не только перевод в Нью-Йорк, но и развод, который, впрочем, и так уже заставил себя долго ждать. По истечении трех лет мое подразделение стоило \$40 млн и стало примером для всей компании. Управлять таким ростом было действительно здорово.

Но слияния и поглощения этого периода привели к огромным переменам. Люди приходили и уходили, и я начала ощущать, сколь мала моя власть, хотя я была довольно успешным генеральным директором. Меня считали звездой, но мое подразделение было маленьким, и влияние тоже. Я поняла, как зависима от высшего руководства, для которого была просто пешкой, и увидела, что мои люди тоже просто пешки. Никто не знал, в какую игру сейчас играет руководство – в ту, что и полгода назад, или новую. Состав совета директоров менялся дважды в год. Меня это злило, потому что от совета зависело все – и наличие стоящих людей, и достижение ощутимых результатов. Я была умелым политиком и знала, как отстаивать интересы своего подразделения, но мне не нравилось, что нужно было концентрироваться на внутренней динамике компании, а не на внешней динамике рынка.

А еще произошла переменна и в личной жизни. Я познакомилась со своим будущим мужем, Аароном, жившим в Чикаго. Будучи генеральным директором, я совершенно забросила свою личную жизнь. Была полностью поглощена карьерой. Я любила свою работу, но не могла представить себе, как можно заниматься ею, и при этом жить полноценной жизнью. Компания международная, я в командировках две недели из четырех, и так весь год, не припомню, чтобы за четыре года я провела дома хоть один День памяти, или День независимости, или День труда. Внезапно я снова стала невестой, и нам с Аароном

пришлось решать, как совместить нашу личную жизнь и карьеру. Я переехала в Чикаго, намереваясь снова стать цельным человеком. Это означало, что мне предстояло развить в себе те качества, что раньше оставались неразвитыми. Я решила сделать все для того, чтобы в следующий раз, когда кто-нибудь соберется нарисовать мой портрет, вокруг меня можно было бы разместить кучу разных вещей.

После истории с рисунком прошло почти три года, прежде чем Бренда смогла определиться с новым направлением. Тем временем эта история стала путеводным образом, который Бренда вспоминала всякий раз, когда подходила к развилке дороги, чтобы напомнить себе о пугавшем ее возможном «Я». Опасность вернуться к этому «Я» все еще существовала, как существовала и его альтернатива, все еще неопределенная, но очень желанная Бренда с многогранной, богатой жизнью.

Во всех историях о переосмыслении себя, похожих на истории Бренды и Джона, есть определяющие моменты. Как будет видно из приведенных ниже примеров, некоторые из таких моментов могут быть драматичными, как у Джона, и вести к, казалось бы, крутым переменам. Другие, как у Бренды, – это символические небольшие события, постепенно формирующие целый ряд решений, связанных с жизнью и карьерой. Какие-то, как в случае с Брендой, происходят на сравнительно раннем этапе карьерного перехода, «размораживая» человека и провоцируя скорые изменения. Другие, как у Джона, происходят немного позже и помогают родиться новой идее. Определяющие моменты дают понять, что пути назад нет. Они говорят нам, что старые методы работы изжили себя, или навсегда разрушены, или просто больше нас не удовлетворяют. Они сигнализируют, что мы созрели для действий, делают нас более внимательными к новым идеям и трубят о нашей готовности окружающим.

«Размораживающие» события

События раннего этапа перехода «размораживают» нас – выводят из тупика, готовят к действиям – придавая особую яркость тому возможному «Я», которого мы боимся. Наши первые сомнения в правильности текущей карьеры могут показаться слишком смутными и неопределенными, чтобы оправдать действия. Но после определяющего события мы получаем конкретные доказательства наличия проблемы. В истории Бренды эпизод с карикатурой показал, что ее жизнь – жизнь руководителя – требовала больших жертв, чем она рассчитывала. Это событие «размораживает» тем, что ставит под сомнение укоренившееся самовосприятие – такое, как уверенность Бренды в том, что она динамичный человек с широким кругом интересов. Это представление о самой себе пошатнулось в момент, когда она не смогла придумать, что можно нарисовать вокруг нее. Классические «размораживающие» события – увольнение или получение низкой оценки со стороны начальства. Они ставят под вопрос наше мнение о самих себе как о профессионалах, они могут заставить нас осознать, что мы *не* за рулем, когда дело касается принятия решений, связанных с карьерой, и представить те возможные «Я», которых мы боимся, в более ярком свете.

Разумеется, самого по себе события для стимуляции изменений недостаточно; мы можем не обратить внимания на эту информацию, отбросить ее как ненужную, обвинить в нежелательном исходе свою судьбу или, что случается чаще всего, просто отрицать его вескость.⁹ Но когда мы уже готовы (а, как будет показано ниже, готовность – это вопрос упорного труда и подготовки), события провоцируют самоанализ. Древние философы утверждали, что мы не можем воспринимать себя прямо, наши «Я» нужно «поймать с поличным» в процессе восприятия чего-то, существующего в реальном мире.¹⁰ Знание себя, таким образом, – результат наших реакций на происходящее с нами и вокруг нас. Так же, как мы узнаем других людей, наблюдая за их поведением и, делая выводы, мы узнаем о собственных «Я», анализируя свои реакции, когда события вынуждают нас дейст-

воватъ — еще одна причина, почему уединенной интроспекции недостаточно и почему эксперименты обеспечивают более полезную информацию, чем размышления о прошлом опыте.

Один из основных способов, которыми «размораживающие» события обозначают разрыв с прошлым и возвещают о начале переходного периода, согласно психоаналитику Манфреду Ке де Ври, состоит в том, что они служат организующей схемой для всего, что происходит в дальнейшем: «С этого момента и далее каждое новое вторжение в естественный ход событий считается частью одного и того же вида неудовлетворенности», — пишет он.

*«Жалобы сливаются в единое, связанное целое. На этом этапе многие люди переживают ситуации типа «эврика!», моменты, когда они, наконец, могут окончательно понять, что же с ними происходит. Они ясно видят, что ни течение времени, ни незначительные перемены в поведении не улучшат ситуацию — ситуация, скорее всего, даже ухудшится, если они не предпримут радикальных мер. Но даже осознание необходимости радикальных мер не становится автоматическим стимулом к действию. Однако, как правило, оно стимулирует начало мыслительного процесса, в ходе которого люди рассматривают альтернативы неблагоприятной ситуации».*¹¹

«Размораживающие» события могут быть и счастливыми, и грустными. Люди, совершающие переход от карьеры к карьере, часто рассказывают истории об ударах и потерях в личной жизни, напомнивших им о не востребуемых возможных «Я» или предупредивших о вредных последствиях «Я» текущих. Но и радостные события — рождение ребенка или свадьба — тоже могут стать поводом к переосмотру приоритетов. События, отмечающие какой-то период времени (например, важный день рождения, десятая годовщина или встреча выпускников), тоже могут нас «разморозить». Подобным образом естественное завершение проекта или времени, когда определенная роль подходит к концу, могут заставить нас двигаться. Подтолкнуть

человека вперед может как выдвижение на следующий пост карьерной лестницы, так и новое задание, способное заставить людей яснее увидеть, что они больше не хотят того будущего, к которому неумолимо приближаются.

Кристаллизующие события

Почти в каждой истории удачной смены карьеры есть ощутимый момент, когда все вдруг встает на свои места, как это случилось с Джоном Александером. Материализуется новая возможность. Кажется, сделать решительный шаг очень легко. Разнообразные впечатления образуют доступную для понимания закономерность; накопившиеся чувства кристаллизуются в связную историю. Факты и интуиция, логика и эмоции объединяются, и мы ощущаем, что готовы «поймать момент». Эти моменты кристаллизации, как правило, случаются далеко не в начале переходного периода, чаще всего они являются следствием, а не причиной перемен.

У Гарриса Робертса такой момент наступил после того, как он объявил о своем уходе с поста эксперта по маркетинговой стратегии в Phatмасо. Собрав всю храбрость перед тем, как сообщить новость своему наставнику, Гаррис стал мучиться в сомнениях относительно своего решения и, увидев реакцию Альфреда, даже начал заново анализировать себя. Потом наступил момент, когда все обрело смысл.

После разговора с Альфредом я взял у друга почитать томик стихов. Он лежал у меня какое-то время, но почитать руки не доходили. В самом первом стихотворении говорится об уходе. Не помню точных фраз, но сказано там примерно так: «Ты уходишь из дома, дует ветер, вокруг темнота, и ты слышишь голоса, они говорят: не разрушай мою жизнь, не уходи, не уходи, не разрушай мне жизнь». И я подумал: ух ты! Будто удар по голове. Если бы я остался, то почему? Я бы остался ради них, а не ради себя. Я бы остался потому, что Альфред Митчелл сказал: «Ты не можешь так со мной

поступить». Вот тогда я понял, что это похоже на неудавшийся брак. Мне стало ясно, почему я ухожу. Я не участвовал (и, возможно, никогда не стал бы) в принятии решений относительно структуры и будущего организации. Я был инструментом, что льстит самолюбию, поскольку я считаю, что был одним из, от силы, полудюжины инструментов, на которые полагается организация при регулировании проблем. Но наступает момент, когда ты говоришь себе: я не пешка. Я знал, что должен уйти, потому что не был счастлив. Я чувствовал себя несчастным и устал жаловаться.

К тому времени, как Гаррис наткнулся на эти стихи, он уже согласился на новую должность президента и СОО новой компании – производителя медицинского оборудования. Начало нового не обязательно означает, что мы покончили с прошлым, и Гаррис, пообещав себе шестимесячный перерыв на смену карьеры, тяжело переживал разрыв с Pharmaco и своим наставником Альфредом. Прочитанные им стихи помогли примириться с этим, одновременно ярче представив ему образ того, чем стала бы для него Pharmaco, если бы он там остался, и в метафорической форме дав понять, что его уход неизбежен. Поворотный момент наступил через три года после начала попыток найти путь в новую карьеру. Никто из нас не может вызвать «размораживающие» или кристаллизующие события одним щелчком пальцев. Есть ли какой-нибудь способ не допустить, чтобы мы их прозевали?

Подготовка благоприятствует самообновлению

«Фортуна, – сказал Луи Пастер, – благоволит к подготовленным умам». ¹² История, которая кроется за его знаменитым афоризмом, иллюстрирует механику прозрений в любой области, и в том числе в области смены карьеры.

В возрасте 57 лет Пастер изучал птичью холеру. По недосмотру он оставил небольшое количество зараженной культуры, взятой у больных кур, без присмотра в своей лаборатории на все лето. Вернувшись осенью, он вколол своим курам бациллу, движимый неуемным духом экспериментатора. К его удивлению, куры не умерли. Он сделал вывод, что культуры бацилл испортились за лето, и пошел за другой, более мощной порцией и за новыми птицами. И старые, и новые куры были заражены новой культурой. Новые птицы все умерли, а старые выжили. Поняв, что все выжившие уже были инфицированы более слабым штаммом, он, как гласит легенда, «минуту оставался бессловесным, затем воскликнул, будто ему было видение: Неужели ты не понимаешь, они же получили прививку».¹³

Хотя вакцинация против оспы существовала уже семьдесят пять лет, никому до тех пор не приходило в голову перенести идею вакцины против оспы на лечение других заразных болезней. Пастер увидел аналогию: выжившие куры были защищены от холеры испорченной бациллой так же, как людей защищала от оспы прививка культурой оспы. Он увидел и другую аналогию: ослабление культуры, оставленной без присмотра в лаборатории, сродни ослаблению бацилл оспы, произошедшему естественным путем в организме коровы. Вакцину оспы нужно было извлекать из коров в прямом смысле этого слова. Теперь Пастер понял, что вакцину можно создавать целенаправленно в лаборатории.

Открытие буквально значит обнаружение чего-то, что всегда существовало, но закрывалось от глаз «шорами привычки».¹⁴ В случае с вакцинацией шорами привычки была традиция проводить работу над вакциной и исследования микроорганизмов в отдельных, ранее не связанных областях научной практики. Пастер был готов сделать открытие, когда представилась благоприятная возможность, потому что знал обе области и годами совершенствовался в них путем исследований и упорного труда.

Не случайно также, что идея о вакцинации пришла к Пастеру сразу после летнего перерыва. Отдалясь от своей непосредственной работы

над холерой, он смог увидеть старую проблему в новом свете. Это знаменитое явление «инкубации», при котором «после прекращения сознательной работы над трудной проблемой [художники и ученые] иногда испытывают нечто вроде яркой вспышки света, в котором неожиданно видят решение». ¹⁵ Для профессионального самообновления так же требуется отойти в сторону, чтобы посмотреть на вещи под новым углом. ¹⁶ Процесс перемены во всей его эмоциональной и когнитивной сложности можно переварить только когда мы отдаляемся, наблюдаем и размышляем. Точно так же время, проведенное вдали от повседневных забот, порождает «разрыв с привычной системой», который позволяет людям, совершающим переход, сформулировать умственно то, что они уже знают эмоционально.

Отступить назад

Французская фраза *reculer pour mieux sauter* буквально означает «отступить назад, чтобы лучше прыгнуть вперед». Она показывает, насколько нам нужна перспектива, чтобы прийти к нестандартной перекомпоновке существующих элементов, которая определяет изобретение или творчество. ¹⁷ Джейн Стивенс, 32-летняя обладательница степени MBA в области финансов, знала, что в ее жизни что-то не так, но не могла понять, что именно. Осознание пришло во время одинокой десятичасовой поездки на машине на свадьбу подруги по колледжу. За пять лет до этого, готовясь к защите магистерской степени в области международного развития, Джейн получила предложение, о каком могла только мечтать: проект в молодой фирме, первопроходце в сфере предоставления займов в Латинской Америке. Проект вылился в пост менеджера по определенной стране, затем регионального директора, и создание учреждений, служивших нуждам ремесленников, известных как «микропредприниматели».

Я занималась тем, во что искренне верила, используя эффективную бизнес-модель, и результаты были потрясающие. Но я перестала

испытывать чувство удовлетворения. Консалтинг больше не приносил мне удовольствия. И в моей профессиональной и в личной жизни начали происходить изменения. Я постоянно была в разъездах и хотела, наконец, пустить корни. Моя жизнь не развивалась, и я понимала, что должна приложить дополнительные усилия, чтобы обзавестись семьей. Кроме того, я очень много работала за символическую зарплату.

Все это крылось в глубине ее сознания, но у Джейн не было ни времени, ни психологического расстояния, чтобы проанализировать все эти детали в комплексе. «Я шесть месяцев находилась в когнитивном диссонансе, застряв между все более четким осознанием своего недовольства и верой в будущее моей фирмы». Однако за десять часов в машине все встало на свои места, и она пришла к очевидному выводу. После этого все произошло очень быстро. Через две недели, на встрече выпускников программы MBA, она восстановила отношения с двумя бывшими сокурсниками, которые приобрели группу компаний в сфере телекоммуникаций. К концу недели они сказали ей, что хотят, чтобы она возглавила одну из их новых компаний. Неделю спустя она приняла официальное предложение.

Джейн повезло. Относительно короткий тайм-аут позволил ей оторваться от привычной жизни и усилил вероятность того, что, когда «мимо проплывет» что-нибудь новенькое, она найдет в себе достаточно смелости и не упустит шанс. У других (например, у Бренды Рейпорт) осознание того, что ты надолго застрял на работе, которая плохо тебе подходит, вызывает желание более длительной отсрочки, перерыва между тяжелым и ответственным трудом и поисками новой работы. Как многие, кого мы уже видели, Бренда знала только, чем не хочет заниматься и что ей нужно время. Выйдя замуж и переехав в Чикаго, она воспользовалась переездом как поводом сделать шаг назад.

Главным решением был не переезд в Чикаго, а решение не возвращаться в свою фирму на похожую должность. Я могла бы сделать

это, и они всячески этому содействовали, но не хотела. Все, кто приглашал меня к себе на работу, предлагали что-то сходное с тем, чем я занималась раньше. Но я не хотела работать в компании. Это было слишком похоже на прошлое. Я не видела в этом никаких плюсов. Проблема была в том, что я не видела перспектив, не видела, куда иду. В тот момент мне был очень нужен тайм-аут.

Но я знала, что хочу стать членом сообщества, поэтому начала участвовать в мероприятиях еврейской общины и художественных организаций. Это избавило меня от необходимости стать членом какого-нибудь учреждения. Я научилась лучше слушать себя, размышлять над тем, чем мне хотелось заняться и что мне нравилось. В понятие «нравилось» я включила успех и хорошую зарплату, но надо было придумать, как совместить удовольствие и хорошую зарплату.

Я думала, что хочу работать в образовании. Добровольно пошла работать в бесплатную среднюю школу. Хотелось понять, что такое преподавать, работать с восьми- и девятилетними детьми. Непрерывный диалог с мужем помог мне понять, что это не мое. Он посоветовал мне вспомнить, чем я занималась в двадцать с небольшим, во что влюбилась, когда закончила школу. Я тогда любила редактировать. Помню, мы с ним долго и часто мучительно спорили. Я считала, что редактирование – женская работа, работа подчиненного, помощника. Я сопротивлялась этому, старалась позиционировать себя в качестве сильного участника рынка.

Он говорил мне: «Где не хватает людей, Бренда? Есть ли недостаток в людях, совершающих сделку? Есть ли нехватка кадров среди тех, кто составляет списки с буллитами? Нет, не хватает таких людей, кто может выявить лучшее в людях и создать действительно хорошие вещи». Эти беседы способствовали тому, что я начала работать редактором в качестве вольнонаемного работника. Это было лишь одним шагом. Я думала, он приведет к чему-то большему, но не знала к чему. Я знала, что буду знакомиться со многими интересными людьми, что снова буду учиться

чему-то. Мне было важно получить доступ к новым возможностям и заново создать круг знакомых.

К этому времени я уже укрепила во мнении насчет издательского бизнеса. Ощущался недостаток хороших писателей. Мне казалось, что быть редактором в издательстве – очень пассивная работа. Она стала полностью ориентированной на прибыль, что не делает такое участие в деле ни новаторским, ни творческим. В ситуации исключения посредников, имеющей место сейчас в этом бизнесе, вся власть сосредотачивается не в руках редакторов, а у людей, находящихся за пределами издательских домов – скажем, у агентов. Постепенно до меня начало доходить, что идеальным вариантом было бы стать агентом. Радиус действия у меня был бы больше, чем я когда-либо могла себе представить. Я могла бы не идти на компромисс с собой, и не просто потому, что занималась бы заключением сделок. Я имею в виду, что есть литературные агенты, которые заключают договоры, они очень деловые люди и сосредоточены на отношениях с издателями, они не слишком тщательно блюдут интересы своих авторов. Но я знала, что буду действовать не так. Для меня были бы важны отношения, содержание книги, я была бы полностью предана своему автору, поскольку у издателей уже нет той власти, что раньше. И я знаю, что это очень правильный подход к авторам.

Людям трудно быть объективными в той мере, которая нужна, чтобы поставить под вопрос и изменить свою повседневную жизнь, пока они еще полностью погружены в нее. Тайм-ауты – иногда короткие, как у Джейн, иногда длинные, как многолетний мораторий Бренды, – помогают людям менять жизнь, предоставляя возможность наблюдать и размышлять.¹⁸ Когда отходишь в сторону, появляется время увидеть то, что накапливалось, но пока не могло быть сформулировано. Это помогает нам осознать сосуществование – и несовместимость – старого и нового. Изменения привычного ритма работы или паузы в обычной активной деятельности могут служить

стимулом, пробуждая нас от рутины и перемещая наше внимание на необходимость перемен.¹⁹ Во время тайм-аута внимание отвлекается от повседневных проблем и дает возможность заново осмыслить будущее.

Первая реакция Бренды на стимул – карикатуру – выразилась в чрезмерной компенсации ощущаемого ею вакуума, когда она поместила работу в самом низу списка своих приоритетов. Но, отступив в сторону, она нашла более творческое решение, в котором соединились все лучшие варианты.

Работая агентом, я ощущаю полноценность и своей карьеры, и жизни. Никаких компромиссов. Конечно, у меня много работы, и, конечно, при выполнении любой задачи мне приходится решать, чем пожертвовать – работой или личной жизнью. Моя жизнь стала увлекательнее во всех смыслах. Теперь она не сводится к противостоянию работы и личной жизни. Теперь я задаю себе вопросы вроде: что я думаю об этом? Могу ли найти творческое решение? Или я просто корпоративная зануда? Может быть, я существую только как фамилия в благодарственных предисловиях книг? Или я писатель? Если бы кто-нибудь захотел нарисовать мой портрет сейчас, что я рассказала бы художнику? Много чего: художественные советы, благотворительность, собака, прекрасный брак, иудейская религия, Pilates^{}, занятия танцами...*

Благоприятные моменты

Хулио Гонсалес, подобно многим его сокурсникам по годичной магистерской программе для менеджеров среднего звена, подошел к концу творческого отпуска со смешанным чувством тревоги и предвкушения. В тот год у всех студентов был шанс поэкспериментировать, познакомиться с новыми людьми и ненадолго отдалиться от повседневности. В это время произошло многое, достаточное для того,

^{*} Популярный комплекс фитнес упражнений, названный по имени автора

чтобы усилить осознание проблемы, но, во многих случаях, недостаточное, чтобы указать правильный выход. Время ушло. Когда Хулио и его товарищи начали учиться, год показался им вечностью. Но для значительного карьерного перехода часто требуется два или три года. Теперь из головы не выходили вопросы: «Можно ли предпринять какой-то промежуточный шаг? Если да, то как уберечься от попадания назад, в прошлое? Сколько у меня времени до того, как это превратится в застой?».

Это очень хорошие вопросы. В целой серии исследований по внедрению новых технологий (к примеру, инструменты инжиниринга программного обеспечения или графических программ) ученые Массачусетского технологического института открыли эффект *благоприятного момента*.²⁰ Они обнаружили, что после введения новой технологии у менеджеров есть лишь небольшой промежуток времени, когда они могут провести существенные изменения. По окончании этого времени внедрение технологий, как правило, «застывало», замораживая неразрешенные проблемы в технологии и фиксируя ее использование в отдельном организационном контексте, по крайней мере, до следующего кризиса. Адаптация к новым технологиям редко проходила гладко и непрерывно. Скорее, она шла, делая скачки и спотыкаясь; те изменения, что не были проведены вначале, откладывались на более поздний срок, обычно до тех пор, пока последствия скрытых прежде проблем не накапливались и не вызывали кризис, создавая новый благоприятный момент для осуществления изменений. Исследования руководителей, только поставленных во главе организаций, выявляют тот же эффект: у новых лидеров для осуществления изменений есть ограниченный промежуток времени; по его окончании сделать это гораздо труднее.²¹

Натали Гомон, 39-летняя француженка, диетолог и обладатель степени MBA, испытала этот эффект благоприятного момента на себе. Не подумав, она неофициально приняла привлекательное предложение о работе от своего бывшего начальника. Предложение было идеальным, если следовать логике Сюзен Фонтейн относи-

тельно последовательности событий, связанных с резюме. У Натали значительно прибавилось бы престижа и ответственности при переходе с поста главы европейской группы на пост управляющего операциями по всему миру. Новая фирма, Nomad, экономически развивалась, в то время как текущий работодатель Натали терял свою долю рынка. Но, будучи главным диетологом европейского филиала крупной американской компании – производителя пищевых продуктов, она уже чувствовала, что измотана; новая работа означала – больше ответственности, задержек на работе и заграничных командировок. Единственное, что она знала, – что хочет сократить все это. И новая должность предполагала лишь постепенные изменения. Приближаясь к сорока годам, она размышляла, не пора ли сказать себе «сейчас или никогда» и круто изменить свою жизнь. Но могла ли она отвергнуть конкретное предложение, обещающее, по крайней мере, хоть какие-то перемены в ее профессиональной жизни?

Разум подсказывал ей, что нужно соглашаться.

Я решила, что будет больше возможностей для роста – горизонтальное продвижение, новые бренды. Я не могу дальше продвинуться в Packard, оставаясь в Европе. И потом, у компании дела идут не очень хорошо, она теряет рынок по всему миру. Сейчас у меня есть работа в корпорации, я подчиняюсь вице-президенту, а не самому главе филиала. Я все больше отдаляюсь от высшего руководства и теряю видимость. Я трачу много времени на урегулирование проблем, занимаясь операционными вопросами, в то время как предпочла бы находиться ближе к стержню компании. Обратная сторона работы в Nomad была в том, что я подчинялась бы кому-то, кто находится в Японии. Территории, которые собирается осваивать Nomad, – это Латинская Америка и Азиатско-Тихоокеанский регион. Я и так езжу больше, чем хотелось бы, но хотя бы в пределах Европы. В Nomad мне пришлось бы совершать две-три долгие поездки каждый месяц. Я попыталась спросить, сколько мне будут платить, но ответ всегда был один: все зависит от меня. И я только что

узнала, что офис будет находиться не в городе, как предполагала раньше. Это означало, что ежедневно мне придется ездить в пригород и обратно.

Ситуация была непростая. У Натали было мало времени, чтобы заниматься чем-то еще, кроме работы, и еще меньше – последовательных поисков новой.

Моя работа была очень интенсивной. Я питаю к ней огромную страсть и преданность. Я работаю все выходные. Два-три раза в неделю я в самолете. Я все терплю; я хороший солдат. Я позволяю всем навьючивать на меня все больше. Мне трудно сказать «нет». Но я чувствую, что попала в замкнутый круг. Что же, я так и буду ходить по кругу? Вот шанс, преподнесенный мне на блюдечке. Это выход, хоть и не идеальный. Я знаю себя. Если я здесь останусь, вопреки всем благим намерениям, я снова скачусь в прежнюю рутину.

Два неожиданных события заставили ее усомниться в своем решении пойти на новую работу. В возрасте пятидесяти лет от рака печени умерла ее близкая подруга. Перед смертью она посоветовала Натали выбраться из привычной колеи и освободиться от груза проблем профессиональной жизни. Затем из-за вынужденной операции она взяла больничный на месяц. Так у Натали появилось время обдумать, чего ей хочется. Потрясенная безвременной смертью подруги, она начала думать о вещах, на которые раньше никогда не хватало времени.

В этом месяце у меня появилось несколько идей, но пока приблизительно. Я бы хотела написать диссертацию по социологии поведения, связанного с едой, исследовать барьеры, препятствующие правильному питанию. В юном возрасте я ходила в художественную школу и занималась танцами. Но я бросила все это, когда захотела изучать медицину. Я подумывала, а не вернуться ли в область здравоохранения. Мне кажется, я была бы счастлива, работая в медицине,

с людьми из плоти и крови, а не с папками и проектами. Интересно, смогу ли я применить свои навыки, полученные в школе бизнеса, в неправительственной организации вроде «Врачи без границ».

Осознав, что предложенная смена работы всего лишь ненадолго отдалит необходимость серьезно задуматься, Натали решила отклонить «идеальное предложение», чтобы выкроить время и попробовать кардинально сменить карьеру. Затем, в соответствии с собственными предсказаниями, она снова увязла в своей рутине. Два года спустя она все еще работала в старой компании, не зная, как оттуда вырваться. Наверное, она еще не была готова к переменам, или месяца оказалось недостаточно для создания побуждающего толчка. А может, она не смогла выйти из тупика, потому что в благоприятный момент не успела начать что-то новое.

История Натали предостерегает. Благоприятные моменты появляются и исчезают. Мы проходим сквозь периоды высокой восприимчивости к серьезным переменам и периоды, когда трудно перенести даже незначительные изменения.²² То, как мы действуем в период, следующий за тайм-аутом, определяет, сможем ли мы использовать этот опыт для осуществления настоящих перемен или, напротив, старая рутина вновь заявит о себе, оставляя главные проблемы неразрешенными до тех пор, пока необходимость не назреет в следующий раз.

Рассказ о себе

На пике бума «доткомов», в «интернетном лагере для новобранцев» неподалеку от Силиконовой долины, в большом зале собралась тысяча человек, чтобы научиться электронному предпринимательству. Презентации в PowerPoint одна за другой рассказывали аудитории, как это делается. Но настоящее действие происходило между презентациями. Во время перерывов на кофе участники могли пройтись

вдоль стендов, где выстраивались в очередь, будто готовясь к исповеди, чтобы рассказать свои истории и получить их оценку у специалистов по «подъемной речи»^{*}, двухминутному сжатому рассказу, пужному, чтобы пробиться к воротам в новую карьеру. Очереди были длинные.

В одной из этих очередей стоял Рой Холстром, 53-летний инженер-механик. Жертва последней волны сокращений в своей компании, Рой быстро пришел к выводу в духе Гручо Маркса – он не хочет идти в корпорацию, которая будет его использовать. Он проводил время перерыва в библиотеке в поисках «бесхозных» патентов. После долгих месяцев поиска он нашел, наконец, иголку в стоге сена – устройство для выработки солнечной энергии – и, найдя изобретателя, предложил объединить силы. Теперь он находился в лагере для новичков, надеясь найти капитал или консультирующих членов совета директоров. А чтобы их найти, ему нужно было правильно составить свой рассказ. Поэтому он стоял в очереди за вторым раундом консультаций по своей речи.

Люди отдают много энергии на то, чтобы составить свою историю – какие ключевые впечатления отметили этот путь, каким смыслом они наделяют эти события, и, что важнее всего, какая нить связывает старое и новое.²³ Именно по этой причине некоторые ученые утверждают, что беседовать с людьми о том, почему и как они изменились, – неверный подход. Плодами собеседований, согласно этой точке зрения, является всего лишь самопрезентация: «улучшенная» личность, которую человек выставляет на обозрение окружающим. Собеседования не могут открыть правды, потому что, как скажет нам любой хороший социальный психолог, люди не могут устоять перед соблазном приукрасить свою историю, стараясь выглядеть храбрее и умнее, чем они есть на самом деле, и придумывая логическое объяснение случайным событиям. Так что наши истории редко отражают объективную реальность.

Вот почему пересмотр своей истории – один из основных инструментов самообновления. Одна из центральных проблем иденти-

* elevator pitch.

фикации, которую нужно решить во время смены карьеры, — поиск истории, связывающей старое и новое. Пока мы не справляемся с этим, аудитория, которой мы представляем свое обновление, испытывает сомнения, да и мы сами ощущаем беспокойство и неуверенность в том, кем на самом деле являемся. Чтобы захватить слушателей, история должна объяснять, почему нам необходимо переосмыслить себя, кем и как мы становимся. Первые версии всегда черновые. Их видят наши друзья, члены семьи и новые знакомые, и их реакция заставляет нас все пересматривать. Поскольку мы часто не знаем точно, куда направляемся или какие важные события должны произойти на нашем пути, история обязательно претерпит много изменений, прежде чем оформится окончательно.

В самом начале перехода, когда все, что у нас есть, это длинный список возможных «Я», отсутствие истории расстраивает нас. Мы беспокоимся, видя, что столько разных вариантов одинаково привлекательны, и волнуемся, что «Я», которое однажды уже выбрало то, чем мы не хотим заниматься, снова сделает неверный выбор. Один человек из мира финансов, совершавший смену карьеры, выразился просто: «Меня тревожит, что спектр возможностей так широк. Я хочу быть уверен, что следую в правильном направлении, что, чем бы я в итоге ни занялся, это принесет мне удовлетворение. Но когда я вижу все разнообразие рассматриваемых возможностей, мне становится непонятно, знаю ли я, каков на самом деле. Как мне определить себя, и как другие меня определяют?». Хулио Гонсалес, много лет испытывая неудовлетворенность как кардиохирург, тревожился, что его выбор поставит под угрозу финансовое положение семьи. Если медицина оказалась неверным выбором, как он мог знать, что другой вариант не окажется столь же неверным? Чтобы действовать наверняка — решиться что-то предпринять — мы должны составить убедительную историю о себе для самих себя.

Пока у нас нет истории, окружающие считают нас недостаточно сфокусированными. Труднее рассчитывать на их помощь. Так же

важно иметь хорошую историю для того, чтобы рассказывать ее другим, выставлять ее на суд публики еще до того, как она окончательно сформирована. Делая публичные заявления о том, чего мы ищем и как связаны наши старые и новые «Я», мы проясняем свои намерения и увеличиваем шансы заручиться поддержкой окружающих. Как в случае с «подъемной речью» Роя Холстрома, это отчасти проблема собственного позиционирования на рынке. Нам нужно, чтобы кто-то рискнул, доверившись нам, потому что мы по определению движемся в новую и неизведанную область. Потенциальные работодатели или коллеги узнают нас (и, следовательно, начинают доверять), когда узнают нашу историю и могут признать ее правомерность. Иногда требуется много репетиций, прежде чем получается то, что нужно. В процессе рассказа появляется не просто более отшлифованная история, мы, наконец, останавливаемся на повести, которая может сообщить нам следующий шаг.

Увязнув в трясине переходного периода, мы отчаянно надеемся на какой-то определяющий момент, который побудит нас к быстрым и решительным действиям. Мы ждем прозрения: вот гучи расступятся и все прояснится. Но причинно-следственная связь, на самом деле, обратная: прозрение – это следствие, а не причина, наши смутные надежды и неудовлетворенность кристаллизуются по мере продвижения, в результате долгой борьбы и барахтанья в переходный период. Мы не можем сами создавать поворотные моменты, придающие драматизм нашим историям. Но когда события, соответствующие нашим целям, все-таки происходят, мы можем воткнуть их в полотно своей повести обновления, используя их для объяснения – как другим, так и самим себе – почему мы меняемся.

11 11 11

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ неординарных стратегий



СТАНОВЯСЬ САМИМ СОБОЙ

ЕСЛИ БЫ МЫ ЗНАЛИ с самого начала, что такое быть самим собой в полной мере, поиск новой карьеры был бы намного легче. Но поскольку мы растем и меняемся постоянно, пресловутый ключ к лучшей профессиональной жизни, «знание себя», оказывается призом в конце пути, а не светом в его начале. Будь наша история ближе к истории Пьера Жерара, который подростком ощутил призвание помогать страждущим, или к истории Люси Хартман, которая двадцать лет переходила с технических должностей на управленческие, прежде чем нашла свою миссию и стала профессиональным коучем, — замены непрерывным исследованиям нет. На нас не нисходит ослепительная вспышка озарения, и мы не меняемся за один день. Мы учимся на практике, и каждый новый опыт — отчасти ответ и отчасти вопрос.

Истории, прочитанные нами, показывают, что изменения в личности происходят циклично (это суммируется на рисунке 8-1), когда начальные представления о возможных «Я» ведут к подвешенному состоянию, когда мы живем и работаем, находясь между временными

«Я»; несколько раз пройдя этот цикл, мы, наконец, претерпеваем более существенную переменную, которая позволяет полнее выразить то, кем мы стали. Достичь прогресса в этом цикле возможно только посредством практики. Эксперименты, связи и смысл, которым мы их наделяем, – это осязаемые «крюки», используемые нами для проверки своих возможных «Я», чтобы делать их более реальными, более «реализуемыми». Совокупные последствия применения своих «Я» на практике меняют то, что мы делаем, как работаем, и какой смысл имеет работа в более широком контексте нашей жизни.

Перемены требуют времени: обычно нам приходится несколько раз двигаться по кругу, определяя и проверяя возможности, задавая с каждым циклом тестов все более правильные вопросы, проводя все лучшие эксперименты и используя то, чему научились раньше. Этот круг регулируют два разных ритма. Скорость существенна при движении от составления списка возможных «Я» – в уме или на бумаге – к проверке любой из возможностей. Если кажется, что относительно немногие люди осуществляют смену карьеры, о которой мечтали, – это потому, что многие из нас просто не делают первый шаг. Вряд ли имеет значение, какое из «Я» мы тестируем; небольшие шаги (участие в новом проекте или вечерние курсы) могут спровоцировать начало процесса, который изменит все. Но, как ни парадоксально, обычно лучше замедлить темп на стадии тестирования, вкладывая достаточно времени в изучение даже тех «Я», которые кажутся не такими уж многообещающими. Необходимо время, чтобы полностью усвоить знание о себе, накапливаемое с опытом. Даже когда неспешный ритм кажется непродуктивным, это не так; мы отдаляемся от устаревших образов того, кем нам «следует» быть, соответствующих ожиданиям окружающих – скрытой основополагающей послышки, диктовавшей выбор прежней профессиональной идентичности – и движемся к более правильному определению своего пути.¹

Процесс самообновления заставляет нас переосмысливать свою суть. Но, вопреки популярному мнению, определение своей

Профессиональная идентичность

Краткое изложение переходного процесса и практик, способствующих успешной смене карьеры



идентичности – не упражнение на абстракцию или интроспекцию; это запутанный путь проб и ошибок, *обучения посредством действий*, при котором опыт здесь и теперь (а не в отдаленном прошлом) помогает развивать идеи о том, что для нас убедительно – и желательно. Самая типичная проблема в середине карьеры – не определить, какую работу мы считаем приносящей удовольствие и наполненной смыслом, а, скорее, решить, как перенести старые предпочтения и ценности в новые и отличные от прежних контексты и как совместить их с меняющимися приоритетами и вновь открывающимся потенциалом. Это проблема новой компоновки и пересмотра основных критериев. И «решение» не в самой смене работы. Созидание самого себя – это путешествие длиною в жизнь. Только на собственном опыте мы узнаем, кем хотим быть, как лучше двигаться и что еще придется изменить, чтобы облегчить этот путь.

Вариации на тему

На протяжении всей книги мы видели общность процесса и практики определения профессиональной идентичности. Прежде чем мы извлечем какие-то общие указания о том, как начать, нужно сказать несколько слов о том, как по-разному могут разные группы людей переживать смену карьеры. Хотя самые важные уроки – это сходство историй, а не отдельные различия, сравнение нашего собственного опыта с опытом людей, наиболее похожих на нас – по роду деятельности, жизненным обстоятельствам или степени радикальности в смене карьеры – очень полезно.

Истории самообновления начинаются по-разному. Одни бросают работу, чтобы обеспечить себе какую-то свободу, прежде чем решат, чем хотят заняться дальше; другие остаются, хоть и номинально, на старых ролях, пока не созреют для решительного шага. Каким из этих двух путей пойдём мы, отчасти зависит от сути нашей прежней карьеры.

В целом, профессионалы – консультанты, юристы, специалисты в сфере финансовых услуг, ученые и, в меньшей степени, врачи – гораздо более склонны не бросать работу, пока новая профессиональная идентичность не сформируется почти полностью, или хотя бы не торопятся уходить, пока новый возможный путь не определен достаточно точно. Профессионалам также, как правило, легче найти варианты новой карьеры. Причины имеют мало общего с образованием и дипломами и много – с природой профессиональной деятельности. Профессионалы просто менее зависимы от своего рабочего графика, чем другие группы работников. Они могут приходить в офис позже или уходить раньше и брать отгулы, если нужно (конечно, принцип *quid pro quo* предполагает долгий рабочий день, неиспользованные отпуска и работу дома на выходных). Профессионалы, по крайней мере, одной ногой находятся вне организации – при работе с клиентами и частном общении с широким кругом представителей той же профессии – и это всегда помогает при обновлении карьеры.

Менеджеры, увязшие в общении разного рода внутри корпорации, обычно не имеют такой свободы или гибкости. Следовательно, они более склонны страдать узостью зрения, больше нуждаются в остановке, отдыхе и перезарядке перед тем, как начать задумываться о чем-то новом. Курсы обучения руководителей играют в жизни менеджеров катализирующую роль именно потому, что заставляют их выйти из своего кабинета. Такая узость зрения, однако, обуславливает то, почему время, проведенное вдали от работы на курсах повышения квалификации, оказывается для них достаточным, чтобы пробудить желание перемен, но недостаточным, чтобы указать новое направление. Поиск дополнительных путей отстранения от повседневного круга обязанностей особенно важен для этой категории людей; чаще всего менеджеры, желающие перейти к другому роду занятий, выпрашивают себе отпуск или просто бросают все без какой-либо подстраховки.²

Чем меньше у нас времени на проведение экспериментов, смены круга профессионального общения и поиска во всем этом смысла, тем длиннее отпуск, который может нам потребоваться; для неординарных

решений нужны время и место, где они могли бы возникнуть. Некоторые, как Гэри Маккарти, в конце концов берут больше одного отпуска – один, чтобы подзарядиться энергией, другой – чтобы сосредоточиться на новой карьере. Люди, потерявшие работу (даже если они добровольно взяли выходное пособие) больше других рискуют сократить процесс поиска, поскольку лишены возможности устроить себе тайм-аут. Если превратить меньший тайм-аут в более длительный период застоя, – объявить трехмесячный мораторий на беседы с кадровыми агентами или просмотр сайтов для ищущих работу, в течение которого мы позволяем себе изучить то, чем нам нравится заниматься, даже если мало шансов найти новую карьерную стезю – это может стать решающим фактором в изменении нашего настроения в переходный период.³

Одно из важнейших положений этой книги в том, что для успешной постепенной смены карьеры мы должны пересмотреть принцип «подумай, прежде чем делать». Это нелегко сделать или объяснить в нашем целеустремленном обществе. Творческий отпуск или возвращение на школьную скамью – приемлемый обществом, «законный» способ посвятить себя исследованию, брожению извилистыми тропами. Когда мы освобождаемся от повседневной рабочей суеты, обходные пути и интуитивная прозорливость становятся не только возможными – они становятся нашей целью. Отпуск временно отменяет обычные правила и отграничивает защищенное пространство, где мы можем поэкспериментировать с возможностями, зная, что скоро снова вернемся к реальности. Тем временем мы тестируем несформированные, даже рискованные или конфликтующие «Я» в безопасной обстановке, вынашивая «Я» экспериментальные, пока не будем готовы объявить одно или два из них нашими истинными «Я».

Женщины, как правило, лучше используют отпуск как стратегию самообновления, чем мужчины, по простым социальным и экономическим причинам. В разных культурах и профессиональных кругах сказать, что необходимо время, чтобы «найти себя», все еще более

приемлемо для женщины, чем для мужчины. Это также более осуществимо экономически: среди людей с высшим образованием, о которых написана эта книга, у женщин партнер (муж) зарабатывает достаточно, чтобы им не пришлось менять в целом образ жизни, чаще, чем жена у мужчин. Более того, в кругах образованных, относительно богатых людей мужчины все еще, как правило, являются основными кормильцами в семье. Но ситуация меняется, и я сталкивалась с несколькими примерами, когда оба партнера в семье по очереди осуществляли смену карьеры.

Очевидно, имеет значение и более широкий контекст. Циклы экономического благополучия общества и социальных изменений могут повлиять на продолжительность и форму профессионального обновления. Однако исследование, лежащее в основе этой книги, охватывает период со времени расцвета интернета в конце 1990-х до менее радужного рубежа тысячелетия, и оно показало, что процесс обновления проходит по одному сценарию даже в нестабильные периоды экономики.

Другой параметр сравнения и противопоставления опыта касается итогов смены карьеры. На протяжении всего исследования чаще других возникал один вопрос: жалеет ли кто-нибудь, что перешел в новую область? Многие говорили, что сделали по меньшей мере один «неверный» шаг. Но они усвоили свои ошибки и перешли к новому роду деятельности, корректируя свой курс в соответствии с полученным опытом. Разумеется, всегда есть элемент рационализации: постфактум мы с легкостью делаем вывод, что сделали все, что в наших силах. Люди все-таки шли на компромиссы: одни переживали трудные времена из-за снижения доходов, когда решали следовать своей страсти, а другие отказывались от известного риска или более осмысленного труда ради спокойного будущего. Но о великом сожалении говорили лишь те, кому не удалось сделать шаг, те, которые не смогли или не захотели испытать свои мечты и выяснить для себя, существуют ли альтернативы получше. Единственный ошибочный шаг состоял в отсутствии шага.

Так может ли любой, независимо от образования, социальной категории или пола, осуществить кардинальную смену карьеры? Если объединить опыт Пьера и Люси, Гэри и Дэна, Сьюзен, Брендды и всех остальных, ответ – да. Вопрос лишь в том, при каких условиях люди способны порвать с прошлым и ринуться в новое и более прекрасное будущее.

Неординарные стратегии

Эта книга началась с предупреждения, что плана осуществления смены карьеры из десяти пунктов не существует. Но некоторые важные общие указания можно извлечь из историй, рассказанных здесь. Данный раздел суммирует эти указания в виде девяти неординарных стратегий обновления карьеры: действуйте, потом думайте; флиртуйте со своими «Я»; преодолевайте противоречия; осуществляйте большие перемены посредством маленьких шагов; экспериментируйте с новыми ролями; найдите людей, которые уже являются теми, кем вы хотите стать; не ждите катализирующего события; периодически отстраняйтесь, но не слишком надолго; и – ловите благоприятные моменты.

- **Неординарная стратегия №1:** *пролагайте свой путь в новую жизнь действиями. Невозможно открыть себя заново с помощью одних размышлений.*

Начните с изменения своей текущей деятельности. Пробуйте разные пути. Действуйте, а затем используйте информацию, полученную в результате действий, чтобы определить, что вы думаете, чувствуете и чего хотите. Общепринятые стратегии, изложенные в учебниках по самоопределению и проповедуемые традиционными консультантами по карьерным вопросам, заставляют вас начать со взгляда внутрь себя. А вы начните с выхода наружу. Будьте внимательны к урокам, которые преподает вам каждый шаг, и следите, чтобы следующий шаг вытекал из предыдущего.

- **Неординарная стратегия №2:** бросьте попытки найти единственно правильное «Я». Сосредоточьте внимание на том, какие из множества ваших возможных «Я» хотите протестировать и узнать получше.

Размышления важны. Но мы можем использовать их как защиту против проверки реальности; размышление над тем, кто мы такие, менее важно, чем практические попытки выяснить, действительно ли мы хотим того, чего хотим по собственному мнению. Действия дают нам возможность увидеть свои «Я» сквозь призму нашего поведения и позволяют корректировать свои ожидания по мере получения информации. Бездействуя, мы прячемся от самих себя.

- **Неординарная стратегия №3:** устройте себе переходный период, во время которого колебания, «остаться» или «уйти», воспринимаются как норма. Лучше преодолевать противоречия, чем прийти к преждевременному выводу.

Годы, предшествующие смене карьеры, обязательно наполнены трудностями, сумятицей, неразберихой и неопределенностью.⁴ Одна из сложнейших задач самообновления – не сбиться с курса, когда кажется, что вот-вот сломаешься. К сожалению, нет другого выхода, кроме отказа – уклоняться от смены карьеры, оставаясь на месте, либо перейти на очередную «не ту» работу. Остерегайтесь решений, принятых в спешке, особенно когда дело касается неожиданных предложений. Чтобы перейти от старого к новому, нужно время. Те, кто пытаются срезать путь, часто оказываются на более долгой дороге.

- **Неординарная стратегия №4:** не поддавайтесь соблазну начать с принятия серьезного решения, которое изменит всю вашу жизнь разом. Используйте стратегию малых побед, когда постепенное продвижение ведет вас к более основательным изменениям в базовых установках, определяющих вашу жизнь и работу. Смиритесь с извилистостью пути.

Малые шаги ведут к большим переменам, поэтому не теряйте время, энергию и деньги, пытаюсь найти «ответ» или «рычаг», который при нажатии произведет невообразимый эффект. Почти никто не преуспевает в переменмах с первой же попытки. Забудьте о том, чтобы двигаться по прямой. Вам, возможно, придется ходить по кругу несколько раз, и каждый следующий цикл будет определяться знаниями, полученными на предыдущем. Вы узнаете, что получаете более глубокие знания, когда начнете спрашивать себя, какие еще аспекты вашей жизни нуждаются в изменениях.

Неординарная стратегия №5: *определите проекты, способные помочь вам почувствовать, каковы новая область или новый стиль работы. Попробуйте заниматься ими внеурочно или параллельно, чтобы иметь возможность серьезно экспериментировать, не принимая окончательных решений.*

Мыслите категориями побочных проектов и временных заданий, а не обязывающих решений. Занимайтесь этой деятельностью всерьез, но не торопитесь окончательно брать на себя обязательства. Постепенно убедитесь в твердости своих долгосрочных ценностей и предпочтений, которые делают вас уникальным. Просто не забывайте варьировать свои эксперименты, чтобы иметь возможность сравнивать получаемый опыт, прежде чем сузить круг вариантов.

Неординарная стратегия №6: *не фокусируйтесь только на работе. Найдите людей, которые являются тем, кем вы хотите стать, и могут обеспечить поддержку при переходе. Но не ждите, что вы найдете их в том же социальном кругу.*

Вырвитесь за пределы устоявшегося круга общения. Расширяйте его. Ищите ролевые модели – людей, которые дают вам представление о том, кем вы могли бы стать, и являются живыми примерами других способов жить и работать. Большинство людей хотят

изменить не только род деятельности, но и работать с теми, кто им нравится и вызывает их уважение, и с кем им приятно проводить свое драгоценное время.

- **Неординарная стратегия №7:** *не ждите катализирующего момента, когда откроется истина. Используйте ежедневные происшествия в поисках смысла происходящих с вами перемен. Тренируйтесь рассказывать и пересказывать свою историю. Со временем все прояснится.*

Существенные смены карьеры отнимают от трех до пяти лет. Большой «поворотный момент», если таковой случается, как правило, происходит далеко не в начале истории. Ожидая его, воспользуйтесь в качестве толчка чем угодно. Не ждите катализатора. Выводы, извлекаемые из событий, гораздо важнее самих событий. Используйте любую возможность для пересмотра своей истории. Пробуйте рассказывать разным людям ее разные версии, примерно так же, как вы переделываете резюме и сопроводительное письмо в зависимости от должности. Но не рассказывайте историю только дружественным слушателям, тестируйте ее на скептиках. И пусть вас не волнует, что история меняется по ходу дела.

- **Неординарная стратегия №8:** *отстраштесь. Но не слишком надолго.*

Попад в тупик и не понимая, что делать дальше, не торопитесь, отойдите в сторону и подумайте, как и почему вы меняетесь. Даже такой перерыв, как однодневный пеший поход на природу, может открыть вам глаза. Но не отдаляйтесь слишком надолго, иначе трудно будет снова влиться в струю. Мы можем открыть себя заново только посредством общения и активной занятости.

- **Неординарная стратегия №9:** *изменения происходят рывками. Иногда вы готовы к крупной перемене, иногда – нет. Ловите моменты.*

Благоприятные моменты появляются и исчезают. Мы переживаем периоды высокой восприимчивости к существенным переменам и периоды, когда трудно справиться даже с незначительными отклонениями от «плана». ⁵ Пользуйтесь любым благоприятным моментом, который представился естественным путем (например, период сразу после окончания образовательной программы, рассмотрение новой должности, какая-нибудь знаменательная дата), чтобы сделать правильный шаг. Сообщайте другим, что вы изменились и будете меняться дальше. Пойти на пользу прогрессу могут подвешенное состояние, вопросы к самому себе, выделение времени и пространства для колебаний между разными «Я». Но не увяжите в нерешенных вопросах, идите дальше, даже ради временных задач.

Идентичность, потерянная и вновь найденная

Психолог Эрик Эриксон однажды написал, что идентичность похожа на чистую совесть: ее нельзя сохранить раз и навсегда, ее постоянно теряют и снова находят. Развитие взрослого человека, утверждает он, — это процесс, требующий и колебаний, и твердости. ⁶ Человек, который не сомневается, но и не придерживается твердо определенного курса, явно никуда не движется. Сомнения, не ведущие к новым (или обновленным) убеждениям, как в случае вечного студента или неисправимого дилетанта, не намного лучше. Преданность без колебаний ведет к появлению функционера, у которого нет другой идентичности, кроме титула и функции. Быть растущим взрослым значит брать на себя обязательства после некоторых колебаний. Как сказал один из участников этого исследования, «есть два типа людей. Одни постоянно скачут. Другие никогда не скачут — они слишком легко успокаиваются и заходят в тупик».

Самообновление требует и скачков, и возвращения в состояние спокойствия. Тот вид переосмысления себя, что был рассмотрен здесь, – не переделка личности, а процесс и практика, позволяющие нам вернуться к забытым «Я», пересмотреть приоритеты и изучить давние или новоприобретенные интересы. Как во многих исследовательских походах, конечный пункт всегда оказывается не совсем таким, как мы его себе представляли, и редко тем, что мы изначально планировали. Иногда единственное, что мы знаем вначале, – это что мы хотим стать кем-то другим. «Конец всех наших исследований», – как напоминает нам Т. С. Элиот, – «наступает, когда мы приходим туда, откуда начали свой путь, и впервые узнаем это место». Между тем, мы примеряем незнакомые роли и экспериментируем с пробными «Я», постоянно корректируя свои цели и методы, с каждым шагом приближаясь к тому, чтобы снова стать самими собой.



Исследуя переходы к новой карьере

КАК ЛЮДИ МЕНЯЮТ КАРЬЕРУ? Исследователи организаций редко задают себе этот вопрос так просто и прямо. Конечно, многие изучали закономерности адаптации людей к новым профессиональным ролям и то, как их организации обучали их посредством формальных и неформальных ситуаций социализации. Но большая часть этого исследования была проведена в период «одной карьеры».¹ Мы узнали о том, что важно для продвижения вперед и мобильности в пределах одной карьерной стези, но накопили относительно немного знаний, которые могли бы быть полезны человеку, желающему сменить стезю.²

В то время как обновление карьеры ни в коем случае не представляет собой новое явление – можно вспомнить Данте Алигьери, написавшего «Божественную комедию» в сорок лет, и Поля Гогена, бросившего карьеру биржевого брокера и уехавшего на Таити, чтобы стать художником – прерывание долголетней карьеры сделало тему насущной. «Новая карьера», как определяют исследователи Майкл Артур и Дуглас Холл, – это безграничная и многогранная

последовательность переживаний, суммированная в следующих тенденциях:³

- **мобильность:** более частые карьерные перемещения и смена работодателей;
- **репутация строится по направлению снаружи вовнутрь:** признание и ликвидность на рынке все больше зависят от репутации людей за пределами их фирмы-работодателя;
- **способы создания собственного карьерного пути:** отказ от внешних ориентиров профессионального развития и от традиционного корпоративного планирования карьеры; возникновение внутренних ориентиров, созданных самим человеком, рост карьер, основанных на портфолио и проектах;
- **поиск смысла:** предприятие рассматривается как путь к выявлению глубинных особенностей и ценностей личности;
- **гармония и гибкость:** грани между работой и жизнью вне работы стираются, личные и семейные факторы играют более важную роль в выборе и принятии решений, чем раньше.

Несмотря на эти тенденции, исследование процесса перехода к новой карьере все еще находится в зачаточном состоянии. Есть много практических советов, но мы все еще знаем слишком мало о том, как именно люди меняют карьеру. «Как» человек меняет карьеру – вопрос совершенно другой, нежели «когда» или «с какой частотой в пределах определенной категории» он это делает. Совсем другой вопрос также – «Какие предшествующие факторы, – например, характер, уровень интеллекта, профиль риска или качество круга общения – ускоряют процесс или делают его более гладким?». Эта книга нова тем, что попросту сосредоточена на «как» и на его последствиях: «Какие условия способствуют или мешают решающему шагу?». Этими вопросами и целями я руководствовалась при отборе историй, на которых основана книга.

Исследование и модель процесса самообновления, возникшая на его основе, были подчинены простой идее о том, что сменить карьеру – все равно, что сменить свою идентичность. Моей целью было изучить, как изменения в первой совпадают или провоцируют изменения во второй, и понять двойственную природу самообновления: перемену, которая происходит внутри, в самовосприятии человека, и перемену, которая происходит во внешнем мире конкретных возможностей и вариантов. Я подкрепляла эти рабочие гипотезы теориями обучения на практике и идентичности как возможности.⁴

Поиск объяснений, как и почему люди меняются в процессе управления сменой карьеры, обязательно поднимет фундаментальные вопросы того, что именно меняется – и может измениться в середине карьерного пути. Мое изначальное предположение, основанное на работах психолога и эксперта по развитию карьеры из Массачусетского технологического университета Эдгара Шейна, заключалось в том, что перемены, происходящие во время карьерного перехода, – это изменения в природе и интеграции социальных «Я» человека, а не в основополагающей структуре личности или механизмах психологической защиты.⁵ Но исследование также показывает, что изменения характеристик личности, следующие за периодом серьезных сомнений и проб, не ограничиваются областями компетенции, суждений и поведения; они также могут повлечь кардинальную реорганизацию основных приоритетов и принципов, определяющих структуру жизни человека.⁶

Изучение смены карьеры также поднимает важные вопросы о том, как осуществляется перемена: каковы механизмы изменений? Какова последовательность событий? Здесь я обратилась к теориям эволюционных изменений и адаптации, чтобы осмыслить самообновление через повторяющиеся циклы обучения, в которых мы накапливаем набор разных возможных «Я», отбираем какие-то для более

детального изучения и, наконец, одни оставляем, а от других избавляемся⁷. Мой интерес к тому, что происходит в период между старой и новой карьерой, привел меня к теориям о переходах, границах и ритуалах, связанных с изменением социального статуса в психоанализе и антропологии. Я объединила эти разнообразные точки зрения, чтобы понять, что происходит во время критического промежуточного периода.

Отбор кейсов

Исследование развилось из дополнительной части моего предыдущего проекта, где я изучала, как молодые профессионалы продвигались (или не продвигались) по иерархической лестнице своих фирм, где действует принцип «вверх или вои». Смена карьеры влечет переход от подчиненных, технических и управленческих ролей к руководящим, консультационным, генерирующим доходы должностям. Занимаясь неофициальным дополнительным проектом несколько лет после завершения исследования, я наткнулась на интересный естественный эксперимент: среди членов моей исследовательской группы кое-кто перешел к новой карьере в другой сфере, другие активно планировали пути ухода (кто-то с большим оптимизмом, кто-то - нет), третьи были счастливы, двигаясь вперед и вверх по текущему карьерному пути.

Это был 1999 год, в мире свирепствовала интернет-мания. Я решила побеседовать с новыми и потенциальными предпринимателями в области электронного бизнеса, чтобы противопоставить их консультантам и банкирам, пытающимся избавиться от своих «золотых наручников». Первая подгруппа в итоге расширилась, включив людей, переходящих из крупных, солидных компаний в начинающие фирмы. Дух времени выразил заголовок на обложке *Newsweek*: «Все богатеют, кроме меня».⁸ В качестве другого параметра

противопоставления я решила создать группу сравнения, найдя людей, желающих сменить карьеру по совершенно другим мотивам, а именно – из стремления внести свой вклад в жизнь общества. Это привело к серии интервью с теми, кто переходит из частного сектора в некоммерческий.

Другая, частично совпадающая с предыдущими подгруппа кейсов смены карьеры образовалась в результате моего интереса к профессиональной карьере – в области консалтинга, инвестиционных банков, права и медицины. Обучая руководителей высшего звена, входивших в эти группы, как удержать у себя лучших и умнейших, я все больше интересовалась тем, что заставляло профессионалов уходить посередине карьерного пути, и как они подготавливали свой уход. Чтобы внести разнообразие в свою базу данных, сначала преимущественно состоявшую из людей со степенью MBA и бизнесменов, я искала юристов, врачей, профессоров университетов и специалистов по IT, которые предприняли смену карьеры, повлекшую смену рода деятельности.

Процесс отбора историй никоим образом не следовал логике произвольной выборки. Я полагалась на то, что исследователи Барни Глейсер и Ансельм Страусс называют «теоретической выборкой» и «постоянным сравнительным методом». Я добавляла новые истории, сравнивая их с уже имевшимися с целью определить, есть ли пробелы в моем осмыслении видов смены карьеры, и отбирая новые категории и истории, чтобы заполнить эти пробелы.

Люди в моем окончательном варианте подборки являются примерами множества разнообразных видов смены карьеры. Одни осуществили значительные перемены *контекста*, в котором работают, как правило, перейдя из крупных, солидных компаний в малые предпринимательские организации или начав работать на себя. Другие осуществили радикальную перемену *содержания* самой работы, иногда бросив занятие, ради которого учились много лет. Большинство сменили и контекст, и содержание, но что важнее всего, они испытали *субъективное ощущение, будто оказались на перекрестке, что*

потребовало психологических изменений. Я сосредоточилась на осмыслении процесса смены карьеры, включавшего эти три элемента.

Мой выбор, разумеется, пристрастный – в том смысле, что подборка состоит из историй людей, которые уже начали переход к новой карьере или закончили его; таким образом, это была группа, склонная к неконсервативной реакции. Однако я не считаю, что это ставит под сомнение правомочность моих аргументов, потому что моя цель – не предсказать, кто сменит карьеру, а кто – нет. Я стремилась определить основные задачи, связанные с самообновлением.

Демография исследования

Люди, участвовавшие в исследовании, были в возрасте от 32 до 51 года, большей их части было 38–43 года, что означает ровно середину карьерного пути.⁹ Причина, по которой я выбрала именно эту возрастную категорию, не желание показать, что смена карьеры совпадает с пресловутым «кризисом среднего возраста», а стремление изучить ту группу людей, что обладает достаточным опытом, чтобы знать себя и сделать большую ставку на смену карьеры. Профессиональная идентичность, как утверждает Эдгар Шейн, развивается со временем и с приобретением разнообразного опыта и получением значимой реакции на свои действия, что позволяет людям открывать свои основные и долгосрочные предпочтения, таланты и ценности, которые он определил как «якоря их карьеры».¹⁰ Если следовать его определению, моей целью было изучить людей достаточно опытных, чтобы в их предыдущей карьере уже сформировалось чувство профессиональной идентичности. Люди в моей подборке провели как минимум от восьми до десяти лет на предыдущей карьерной стезе – а многие и того больше – когда начали сомневаться, подходит ли эта карьера их постоянным или новым предпочтениям в жизни.

65% участников – мужчины; 35% – женщины; 74% были женаты в начале перехода к новой карьере. Поскольку часть исследования я проводила во время творческого отпуска из Гарварда во Франции, я добавила к американской группе истории из Франции и Британии, чтобы разнообразить спектр национальностей и мест проживания. Почти половина (46%) живут и работают за пределами США. Все люди высоко образованы: у всех диплом бакалавра, а около 74% обладают учеными степенями (от магистра и выше) в таких областях, как бизнес, естественные науки, право и пр.

Метод интервью

Для основной части исследования я провела тридцать девять подробных интервью. В группу вошли люди, находившиеся на разных стадиях перехода. Одни находились в середине процесса смены карьеры или только начали помышлять о ней; другие уже осуществили ее. Следовательно, некоторые интервью были ретроспективными. Однако во многих случаях я наблюдала за человеком на протяжении нескольких лет, с первого желания что-то изменить, в течение переходного периода и до финального перехода к новой карьере (а в некоторых случаях – следила за тем, как человек снова возвращался на путь поиска после того, как предыдущий выбор оказывался неудачным).

Чтобы отследить траектории незаконченного процесса, я провела в среднем по три собеседования с каждым участником на протяжении двух лет. Первое интервью было не окончательным и часто начиналось с просьбы рассказать о его карьере на данный момент (см. рисунок А-1, где изложен примерный протокол собеседования). Между беседами я обменивалась с участниками дружескими электронными письмами и телефонными звонками, чтобы следить за развитием событий. Многие из них регулярно посылали мне новую информацию о себе.

План интервью

Ретроспективное интервью

- Расскажите мне о своей карьере по сей день
- Почему вы сменили карьеру?
- Сколько времени вам потребовалось?
- Расскажите о переходном периоде.
- Кто повлиял на вас? Почему?
- Сколько различных идей или возможностей вы рассматривали?
Как далеко зашли ваши эксперименты с каждой из них?
- Что было самым трудным в этом процессе?
- Кроме смены работы, произошли ли еще какие-нибудь перемены в вашей жизни и работе?

Интервью о процессе перемены

- Почему вы хотите (или хотели) уйти из компании X?
- Какие идеи у вас есть (были) по поводу альтернатив?
- Какие из них вы изучаете (изучали) подробно и как?
- Кто помог или вдохновил вас на обдумывание проблемы?
Кто не смог помочь?
- Как бы вы описали этот переходный период?
Что было самым трудным?
- Пришли ли вы к какому-нибудь окончательному выводу или отказались от каких-то вариантов?

Все собеседования были проведены с июля 1999 года до декабря 2001-го. Как правило, они длились от одного до двух часов. Большую часть я записала на пленку и перенесла на бумагу дословно. В некоторых случаях, когда человеку было комфортнее без магнитофона, я делала подробные записи от руки, которые переписывала потом как можно скорее, не позже двух дней после интервью.

Я подкрепила основное исследование многими более краткими интервью с другими людьми, осуществляющими переход, и со многими специалистами по смене карьеры – кадровыми агентами, венчур-

ными капиталистами, консультантами по вопросам карьеры и специалистами по трудоустройству уволенных. Я также посетила массу семинаров, мероприятий и конференций по этой теме. Чтобы обеспечить дальнейший контекст и проверить свои выводы, я опросила своих студентов на курсах повышения квалификации руководителей в США и Европе об их карьерной стезе и планах на будущее и отшлифовала свои идеи, используя их на занятиях в качестве материала по развитию карьеры. Я проводила открытые семинары по обновлению карьеры, на которых собрала еще много историй и точек зрения. Я искала статьи в популярной и деловой прессе, уже существующие истории или воспоминания более широкого круга людей, оттачивая свои мысли о применимости этих идей в самых разных ситуациях смены карьеры.

Анализ интервью

Исследование построено как изучение многих отдельных случаев, где каждая отдельная история считается серией независимых экспериментов, подтверждающих или опровергающих концептуальные посылки. Поскольку моей целью было создавать теорию, а не проверять ее, я построила исследование таким образом, чтобы его структура была свободной, чтобы позволить незапланированным темам возникать в процессе обработки данных.

Анализ интервью следовал за процессом развития предварительной теории.¹¹ На ранних стадиях бесед и анализа записей я искала данные для категорий, отражавших сходства между участниками по типу траектории смены карьеры. Почти сразу же возникли три категории стратегий смены карьеры: 1) развитие побочного проекта; 2) накапливание предложений о постоянной или временной работе с помощью бесед с кадровиками и старыми друзьями и коллегами; 3) творческий отпуск или уход на время от полной занятости, обычно

с целью вернуться к учебе или пойти на курсы. Когда эти категории определились, я воспользовалась теоретическим подходом к отбору и постаралась обеспечить достаточно примеров каждого типа, чтобы иметь возможность сравнить их.

На следующем этапе сбора и анализа данных я то и дело двигалась туда-сюда между данными, описываемыми в литературе по психологии, социологии и организационному поведению и моими собственными формирующимися концепциями, пытаюсь создать более абстрактные концептуальные категории. Следуя методу, описанному Робертом Саттоном и Кэтлин Эйзенхардт, я сравнила возникающую у меня концептуальную модель, данные исследования и литературу по теме индивидуальности, карьерной адаптации и профессиональной социализации, что помогло определить, с какими еще людьми нужно побеседовать и какие еще темы разработать.¹² В ходе исследования новые истории поднимали новые вопросы, определялись новые параметры сравнения, четче прорисовывая границы концептуальных категорий. По мере нахождения новых концепций или категорий в литературе я искала подтверждение им в анализе своих данных, и наоборот.

Результат — понятие *working identity* как глагол и как существительное*: набор «Я»-концепций, претерпевающих изменения, над которыми человек работает и перерабатывает их, как «рабочие черновики» тех вариантов идентичности, что могли бы стать собственными. Он на практике отрабатывает, пересматривает и обновляет эти возможности, позволяя им обретать контуры и обрастать деталями, пока не возникнет новая профессиональная идентичность.

* Термин, давший название книге. В английском *working* может быть и формой глагола *work* («работать») — тогда термин можно перевести как «вырабатывать свою идентичность», и прилагательным, образованным от существительного *work* («работа») (тогда перевод будет звучать как «рабочая», или «профессиональная идентичность»).

глава первая

1. Richard T. Pascale, Linda Gioja, and Mark Millemann, *Surfing the Edge of Chaos* (New York: Crown Business, 2000), 14.
2. Имя «Пьер Жерар» вымышленное. Чтобы обеспечить анонимность, всем участникам своего исследования я дала вымышленные имена. К тому же были изменены некоторые детали их жизни (например, где они живут или где работали до смены карьеры).
3. Hazel Markus and Paula Nurius, "Possible selves", *American Psychologist* 41, no. 9 (1986): 954-969.
4. William Bridges, *Transitions: Making Sense of Life's Changes* (Cambridge, MA: Perseus, 1980).

глава вторая

1. Richard Nelson Bolles, *What Color Is Your Parachute?: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*, 31st ed. (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2000).
2. Perri Capell, "Taking the Painless Path to a New Career", *Wall Street Journal Europe*, 2 января 2002.
3. Эта дихотомия основана на знаменитом исследовании Джилбертом Райлом разницы между «знаю что» и «знаю как». См.: Ryle, *The Concept of Mind* (Chicago: University of Chicago Press, 1949).
4. Edgar H. Schein, *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, rev. ed. (San Diego, CA: University Associates, 1990).
5. Donald A. Schoen, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983).