



DAVID EPSTEIN

RANGE

**WHY GENERALISTS TRIUMPH
IN A SPECIALIZED WORLD**



ДЭВИД ЭПШТЕЙН

ОБМА- НУТЫЕ ОПЫТОМ

**ПОЧЕМУ ШИРОКИЙ КРУГОЗОР
СТАЛ ВАЖНЕЕ ГЛУБОКОЙ
СПЕЦИАЛИЗАЦИИ В ОДНОЙ
ПРОФЕССИИ**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 159.92
ББК 88.3
Э73

David Epstein
RANGE
Copyright © 2019 by David Epstein

Эпштейн, Дэвид.

Э73 **Обманутые опытом : почему широкий кругозор стал важнее глубокой специализации в одной профессии / Дэвид Эпштейн ; [перевод с английского А. А. Малышевой]. — Москва : Эксмо, 2022. — 400 с.**

ISBN 978-5-04-120693-2

Нас обманули. Долгие десятилетия психологи, педагоги, тренеры и hr-специалисты твердили: чем раньше вы найдете дело жизни, тем большего в нем добьетесь.

Дэвид Эпштейн, исследователь, журналист, спикер TED, автор двух мировых бестселлеров, убедительно доказывает, что этот подход больше не работает. Согласно исследованиям подавляющее большинство успешных стартапов запускает не молодежь, а люди старше 45 лет. Чаще остальных в национальные сборные попадают спортсмены, которые относительно поздно начали специализироваться в своем виде спорта. И наоборот, светила медицины, изучавшие всю жизнь узкий спектр заболеваний, загоняют в гроб пациентов. А рекомендации суперпрофессиональных финансистов приводят к экономическим кризисам. Мир изменился, утверждает Эпштейн. Теперь широта кругозора важнее опыта, а «период проб», когда человек долгие годы перебирает разные профессии, — необходимое условие выдающихся результатов.

УДК 159.92
ББК 88.3

ISBN 978-5-04-120693-2

© Малышева А.А., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Эту и все прочие книги я посвящаю Элизабет

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление. РОДЖЕР ПРОТИВ ТАЙГЕРА	9
Глава 1. КУЛЬТ РАННЕГО СТАРТА	27
Глава 2. КАК ПОЯВИЛСЯ «ЗЛОЙ» МИР	55
Глава 3. ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ	77
Глава 4. ОБУЧЕНИЕ — БЫСТРОЕ И МЕДЛЕННОЕ	108
Глава 5. КОГДА МЫСЛЬ ОПЕРЕЖАЕТ ОПЫТ	135
Глава 6. РИСК ИЗЛИШНЕЙ ВОЛИ К ПОБЕДЕ	164
Глава 7. ПОИГРАЙТЕ СО СВОИМИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ «Я»	198
Глава 8. ПРЕИМУЩЕСТВО ПОСТОРОННЕГО	230
Глава 9. НЕСТАНДАРТНОЕ МЫШЛЕНИЕ И «ЗАТЕРТЫЕ» ТЕХНОЛОГИИ	256
Глава 10. ОБМАНУТЫЕ ОПЫТОМ	290
Глава 11. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ПРИВЫЧНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ	314
Глава 12. СОЗНАТЕЛЬНЫЕ ЛЮБИТЕЛИ	363
Заключение. КАК РАСШИРИТЬ СВОЙ ДИАПАЗОН	389
Благодарности	395

Николай <...> вообще не занимался отдельно ни одной частью хозяйства. У него перед глазами всегда было только одно имя, а не какая-нибудь отдельная часть его... И хозяйство Николая приносило самые блестящие результаты.

Лев Толстой, «Война и мир»

ВСТУПЛЕНИЕ

РОДЖЕР ПРОТИВ ТАЙГЕРА

Для начала — парочка историй из мира спорта. Первую вы, возможно, знаете.

Отец мальчика ясно видел: что-то не так. Уже в полгода его сын, держась за руку и с легкостью удерживая равновесие, гулял по дому. В семь месяцев отец подарил ему клюшку для гольфа и мальчик таскал ее с собой всюду, где бывал в своих ходунках. В десять месяцев он слезал с высокого стула и бежал к сделанной специально для него клюшке для гольфа и повторял свинг, подсмотренный в гараже. Говорить он еще не мог, и отец рисовал картинки, чтобы показать мальчику, как правильно держать клюшку. «Когда ребенок еще не умеет говорить, научить его играть в патт¹ не так-то просто», — рассказывал он впоследствии.

В два года — в том возрасте, когда согласно возрастным нормам развития ребенка он должен уметь «пинать мяч» и «стоять на цыпочках», — мальчика показывали по национальным каналам. Клюшка у него была такая, что доставала

¹ Легкий удар в гольфе, выполняется, чтобы закатить мяч в лунку.

ВСТУПЛЕНИЕ

ему до плеча и помогла провести мяч мимо восхищенного Боба Хоупа¹. В тот же год он отправился на дебютный турнир и занял первое место в категории «десять лет и младше». Времени было в обрез. К трем годам мальчик уже учился играть в «бункеле», а отец всюду планировал его будущее. Он знал, что этот путь предначертан сыну судьбой, а его долг — стать проводником. Задумайтесь: если бы вы были так же уверены в судьбе, то начали бы с трехлетнего возраста готовить своего ребенка к общению с ненасытными СМИ. Отец изображал из себя репортера и допрашивал мальчика, учил его отвечать коротко и четко, не вдаваясь в подробности.

В четыре года отец отвозил его на поле в девять утра и забирал через восемь часов и несколько раз даже выиграл пари у тех, кто в это не верил.

В восемь лет сын впервые одержал победу над собственным отцом. Он не возражал, так как был твердо уверен в том, что сын обладает уникальным талантом, а его задача — помочь развитию. Отец и сам был выдающимся спортсменом и добился всего наперекор судьбе. В колледже он играл в бейсбол, будучи единственным чернокожим во всей команде. Он понимал людей и важность дисциплины; окончив курс социологии, он отправился во Вьетнам в составе элитного подразделения армии США «Зеленые береты», а позже обучал будущих офицеров тактике психологической войны. Он понимал, что не был образцовым отцом трем своим детям от первого брака, но, когда родился четвертый, осознал, что ему представился второй шанс. Теперь все будет по плану.

К моменту поступления в Стэнфордский университет мальчик был знаменит, и вскоре его отец развернул полномасштабную кампанию. Он верил: сын станет для истории важнее

¹ Комик, ведущий телешоу.

Нельсона Манделы, Ганди и Будды. «Его аудитория гораздо больше, чем у любого из них, — говорил отец. — Он — мост между Востоком и Западом. Для него нет границ, потому что у него есть наставник. Я пока не знаю, как именно все будет. Но он — Избранный».

* * *

Вторую историю вы, возможно, тоже слышали. Хотя, может, и не сразу ее узнаете.

Его мама была тренером, но никогда не тренировала сына. Едва научившись ходить, он всюду гонял мяч. Став старше, по воскресеньям начал играть с отцом в сквош. Он не проявлял особого интереса к лыжам, борьбе, плаванию, скейтбордингу, зато с увлечением играл в баскетбол, гандбол, классический и настольный теннис, бадминтон — через соседскую изгородь — и футбол в школе. Позднее он отдал должное широкому спектру видов спорта, которые помогли ему достичь непревзойденной спортивной формы и развить координацию движений.

Он осознал, что вид спорта не имеет большого значения. «Для меня всегда было важно, чтобы игра строилась вокруг мяча», — вспоминал он. С самого детства мальчику нравилось играть. Родители не возлагали особенных надежд на его спортивную карьеру. «У нас не было ни «плана А», ни «плана Б», — рассказывала позднее мать. Она и отец советовали мальчику опробовать как можно больше видов спорта. В то же время это было необходимо. По словам матери, мальчишка «становился невыносим», если слишком долго сидел без дела.

И хотя мама была тренером по теннису, с ним она решила не заниматься. «От него у меня были одни расстройства, — признавалась она. — Он перепробовал все самые странные пасы и ни разу не отбил мяч как нормальный человек. Как матери мне было попросту обидно». Его родители не давили на

ВСТУПЛЕНИЕ

него — как раз наоборот. Ближе к подростковому возрасту он все сильнее увлекался теннисом, и, вместо того чтобы подтолкнуть его, они лишь просили «не принимать теннис всерьез». Во время его матчей мать нередко уходила гулять с подружками. У отца было всего одно правило: «Главное — не жутьничать». Так он и делал и со временем добился немалых успехов.

Подростком он играл так хорошо, что его пригласили дать интервью для местной газеты. Мать была в ужасе: на вопрос, что он планирует купить на деньги, вырученные от первой игры, он ответил: «Мерседес». Каково же было ее облегчение, когда она прослушала запись интервью и поняла, что в текст закралась ошибка: мальчик ответил “*Mehr CDs*” — на швейцарском немецком это означало попросту «кучу дисков».

Тяги к состязаниям у мальчика было не отнять. Но когда инструкторы по теннису решили перевести его в группу более старших игроков, он попросился обратно — чтобы не расставаться с друзьями. В конце концов, львиная доля веселья заключалась в том, чтобы после тренировок вместе слушать музыку, мериться силами или гонять мяч.

К тому времени, когда он наконец оставил прочие виды спорта — и, что самое примечательное, футбол, — чтобы посвятить себя теннису, другие ребята всю работу с тренерами по силовым видам спорта, спортивными психологами и специалистами по питанию. Но это не помешало ему идти дальше. К тридцати пяти — возрасту, когда легендарные теннисисты уходят на пенсию, — он по-прежнему занимал первое место в мире.

* * *

В 2006 году Тайгер Вудс и Роджер Федерер впервые встретились — оба на пике формы. Тайгер прилетел на частном самолете посмотреть Открытый чемпионат США по тенни-

су. Федерер из-за этого волновался особенно — но все равно победил, третий раз за год. Вудс пришел к нему в раздевалку, чтобы вместе выпить за победу. Это было уникальное единение душ. «Никогда прежде я не разговаривал ни с кем, кто настолько привык к ощущению непобедимости», — рассказывал потом Федерер. Они сразу подружились, что не мешало им регулярно вести жаркие споры о том, кто был самым именитым спортсменом в мире.

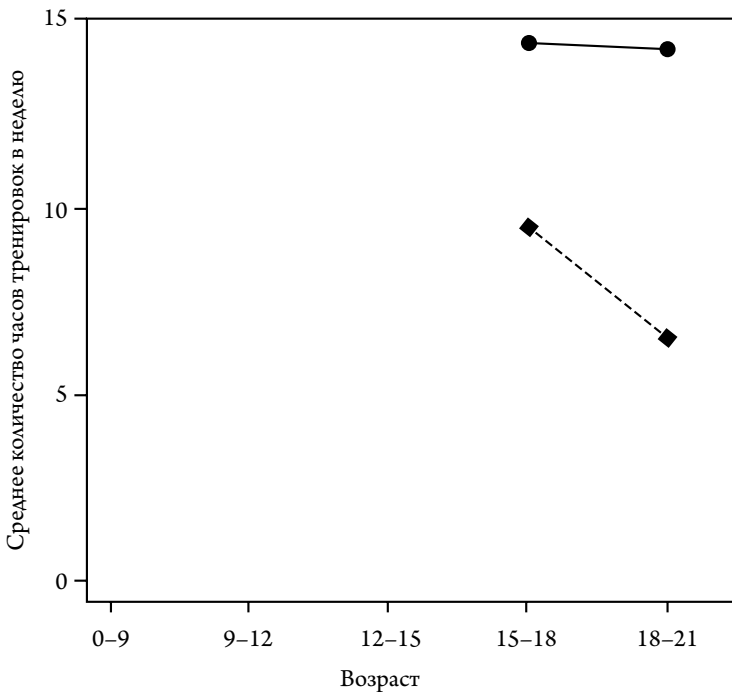
И все же от Федерера не ускользнула контрастность их судеб. «Его история была совершенно не похожа на мою, — признался он своему биографу в 2006 году. — С самого детства он упорно шел к цели побить все рекорды. А я мечтал лишь о том, чтобы хоть раз встретиться с Борисом Бекером¹ или сыграть на Уимблдоне».

Не может не удивлять тот факт, что ребенок, чьи родители никак не мотивировали его на занятие спортом, который поначалу занимался им как любитель, повзрослев, стал непревзойденным мастером своего дела. В отличие от Тайгера, тысячи детей имели преимущество перед Роджером. Невроятное детство гольфиста легло в основу целого ряда бестселлеров о развитии мастерства, в частности руководства для родителей, которое написал его отец — Эрл. Тайгер не просто играл в гольф. Он занимался «целенаправленной практикой» — техникой, которую сейчас признают единственно верной программой развития навыков. Курс рассчитан на десять тысяч часов. Согласно этой программе единственным фактором в развитии навыка — в какой бы то ни было сфере — является количество накопленных часов концентрированной тренировки. Продуманная практика, согласно ис-

¹ Немецкий теннисист, бывшая первая ракетка мира в одиночном разряде.

ВСТУПЛЕНИЕ

следованию тридцати скрипачей, которые и распространили эту программу, становится возможной, когда ученикам «дают четкие указания оптимального метода», когда за их работой в индивидуальном порядке наблюдает инструктор, который получает «непосредственную информационную обратную реакцию и знания о результатах их тренировок» и «регулярно выполняет аналогичные или похожие задания»¹. Множество работ по развитию навыков показывают, что элитные спортсмены еженедельно уделяют больше времени высокотехничной концентрированной практике, чем те, кто топчется на более низких уровнях:



¹ Малькольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М.: 2009. С. 38–42.

Со временем Тайгер стал живым доказательством того, что количество часов целенаправленной практики переходит в качество — то есть в успех. Из этого логичным образом вытекает, что тренировки необходимо начинать как можно раньше.

Сам посыл о необходимости как можно раньше сосредотачивать усилия на узкой специальности выходит далеко за пределы спорта. Нам часто говорят, что чем сложнее становится мир, чем больше он требует конкурентоспособности, тем уже должна быть наша специализация (и тем раньше нужно начинать оттачивать свои навыки). Самые известные личности обязаны этим успехом в том числе тому, что рано начали: Моцарт — за клавиатурой, гендиректор «Фейсбук» Марк Цукерберг — тоже, только клавиатура у него была другой. Чем шире становится библиотека человеческих знаний и чем теснее связи между сферами современного мира, тем острее встает необходимость в сужении фокуса.

Так, онкологи теперь специализируются не на лечении рака в целом, но на работе с конкретным органом, и подобная тенденция с каждым годом наблюдается все отчетливее. Хирург и писатель Атул Гаванде отмечает, что когда врачи в шутку говорят о хирургах левого уха, «нужно убедиться, что их на самом деле не существует»¹.

В своем бестселлере «Скачок» на тему «десяти тысяч часов» британский журналист Мэтью Сайед предположил, что правительство страны потерпело неудачу именно потому, что не последовало примеру Тайгера Вудса, который выбрал путь узкой специализации. Ротация чиновников высокого ранга между департаментами, по его мнению, «не менее абсурдна, чем если бы Тайгер Вудс играл попеременно то в гольф, то в бейсбол, то в футбол, то в хоккей».

¹ Атул Гаванде. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 4.