

# ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. Початок	9
РОЗДІЛ 2. Мета	29
РОЗДІЛ 3. Час	81
РОЗДІЛ 4. Усередині	137
РОЗДІЛ 5. Ззовні	181
РОЗДІЛ 6. Середовище	229
РОЗДІЛ 7. Стійкість	253
РОЗДІЛ 8. Шлях	285
ПОДЯКИ	291
ЛІТЕРАТУРА	295

*Присвячую цю книжку своїй мамі Риті.*

*Люблю й завжди любитиму.*

*Греїс*

# ПОЧАТОК

Неважко уявити людину, яка не любить своєї роботи.

Уявімо Кеті. Кеті закінчила університет, де вивчала історію, і вступила на програму стажування у великому рекламному агентстві. Вона продемонструвала неабиякі здібності до маркетингу, тому після стажування їй запропонували роботу маркетолога в тому ж агентстві. Здавалося б, Кеті розкрила себе й досягла успіху. На той час маркетинг у соцмережах робив лише перші кроки, і Кеті швидко зметикувала, як розвивати його на користь клієнтам – переважно великим виробникам харчових продуктів. Кілька вдалих ходів: тріумфальна рекламна кампанія, важливий новий клієнт – і Кеті підвищили. А потім іще раз. Її другий десяток пролітав, та й вона сама наче літала в небі від запаморочливого успіху. Нині, у тридцять п'ять, Кеті керує міжнародною командою, що втілює програми онлайн-маркетингу для декількох найбільших у світі продовольчих компаній. Вона подобається колегам, має пречудову зарплату й дає своєму соціальному колу чимало приводів для заздрості.

Проте Кеті ненавидить свою роботу. Як і багато хто, вона вибрала професію випадково. Вона мала б тішитися плодами своєї

праці, а насправді почувається вкрай нещасною. Щось мусить змінитися. Але що?

Кеті уособлює тих, хто нібито зловили успіх за хвіст, та по правді бажають чогось іншого. Їй не завадило б вийти за межі робочої рутини й помислити масштабно.

І не їй одній.

Уявімо Реянша, який свого часу кинув університет. Він планував поновити навчання, проте так цього і не зробив, а натомість змінив кілька робіт у сфері обслуговування. Він пробував себе як бармен і офіціант, але знайшов свою нішу як бариста. Останні кілька років він працює в кав'ярні, і весь цей час її віддана клієнтура росте без упину. Реянш вміє варити добру каву, та це не головна причина, чому справи в закладі йдуть угору. Люди приходять сюди не так по каву, як до Реянша. Він чарівний і потішний, а часом, коли по-особливому світить сонце чи ви прийшли в гарному пальті, він не бере за каву грошей. (Власник жартівливо сварить його за це.) Реянш – точно не найшвидший бариста, бо витрачає багато часу на балачки, а бонуси треба було б зараховувати на картку лояльності, а не роздавати з власних примх. Однак усім видно, що саме Реянш додає бізнесу цінності. Він прекрасно керує зміною, ефективно навчає стажерів, і навіть найскладніші та найвибагливіші клієнти виходять з його кав'ярні з усмішкою.

Однак Реянш не задоволений. Бути бариста непогано, та від початку він бачив цю роботу як тимчасову. По-перше, зарплата тут доволі скромна. По-друге, хоч він і любить варити каву й теревенити з клієнтами, йому хочеться, щоб його робота мала більше сенсу й глибини.

Реянш уособлює людей, яким не вдалося «стартувати» в типовий для цього час, як того очікує суспільство. Починати кар'єру пізніше від ровесників доволі лячно, особливо без чіткого уявлення, що ти хочеш робити. Реяншу не завадило б помислити

масштабно – побачити себе в майбутньому і знайти кар’єрний шлях, що приніс би йому більше задоволення.

І не тільки Реяншу: багатьом потрібне краще уявлення про те, куди рухається їхня кар’єра.

Уявімо Хуана – життєрадісного працівника інвестиційного банку. Він любить свою роботу та колег і не заперечує проти п’ятидесятигодинного робочого тижня. Нині Хуан керує командою з десятиох людей і дуже старається бути для них хорошим лідером. Він – менеджер середньої ланки. За останні п’ять років у нього на очах члени його команди відносно швидко зробили кар’єру в цьому ж банку. Двоє опинилися на вищому рівні, ніж він сам. Хуан щиро зичить їм успіху, та не збагне, чому сам він товчється на місці. Всередині наростає розчарування, хоча на обличчі досі тримається усмішка.

Хуан – один із тих, хто сягає стелі й не може її пробити, хоча прагне нових кар’єрних висот. Йому б не завадило переглянути свою кар’єрну стратегію на наступні кілька років, щоб нарешті пробити ту стелю.

Отже, Кеті нещасна, Реянш не зумів стартувати, а Хуан сягнув своєї стелі. Ймовірно, ви обрали цю книжку, бо й самі потерпаете від таких проблем.

Можливо, ви знаєте, чого бажаєте досягти в професійному житті, але не розумієте, як це зробити. А може, ви не певні у власних бажаннях, а певні лише в тому, що зараз ви не на своєму місці. Також може бути, що ви бачите свою мету і способи її досягти, принаймні в теорії, та на практиці хтось вам постійно перешкоджає, скажімо, поганий бос чи капосні колеги.

Не страшно!

*Ця книжка допоможе вам крок за кроком витворити бажану кар’єру й покаже, як саме це зробити, спираючись на відкриття поведінкової науки.*

Озброєна даними з багатьох дисциплін, поведінкова наука описує мотиви людської поведінки, а також підказує, які мінімальні зміни в середовищі можуть значно покращити ситуацію загалом. Поведінкова наука допомагає зрозуміти, що перешкоджає людям на їхньому кар'єрному шляху. Вона також проливає світло на те, чому дехто так і не вступає в перегони, а інші сходять із дистанції за перших ознак невдачі. Поведінкова наука вчить, що нам варто мислити масштабно й завжди мати перед очима майбутню мету. А на підкріплення масштабних ідей ми мусимо робити регулярні маленькі кроки вже сьогодні. Вони й допоможуть дійти до мети.

Я викладаю поведінкову науку в Лондонській школі економіки й завжди стараюся донести до своїх слухачів і слухачок — хоч магістрантів, хоч провідних посадовців, які підвищують кваліфікацію в бізнес-школі чи на моїх виїзних лекціях, — один ключовий факт: якщо бажаний результат чомусь не матеріалізується, варто пошукати пояснень у дослідженнях людської поведінки.

Те саме я зроблю в цій книжці. Я поясню, чому результат, на який ви працюєте, не спішить наставати, і покажу, як *здолати* те, що стоїть вам поперек дороги. Я поєднаю власні ідеї з передовими даними поведінкової науки, а також згадаю важливі уроки зі сфер економіки, психології та менеджменту — усе для того, щоб ви змогли побудувати кар'єру своєї мрії. В історіях, які я тут переповідаю, змінено імена та інші впізнавані деталі, але сутність незмінна. У деяких оповідках ви, певно, упізнаєте себе.

Можливо, нині ви розпочинаєте власний бізнес або змушені його закривати. Може, підступаєтесь до вищої освіти або задумались, чи не кинути навчання. Можливо, змагаєтесь з колегами за підвищення або прагнете горизонтального переходу в інший відділ компанії. Не виключено, що ви — один чи одна з тих, кому набридло їхнє професійне життя й конче потрібні зміни.

Незалежно від вашої поточної ролі, індустрії чи етапу кар'єрного шляху, гарантую, що на цих сторінках ви знайдете цінні уроки,

які допоможуть вам думати про майбутнє масштабно й наочно уявити свою велику мету. Щоб ви змогли її досягти, у книжці ми також розглянемо ті маленькі, але регулярні кроки, які наблизять вас до реалізації амбіцій. Не менш корисними будуть і факти з поведінкової науки, що допоможуть вам не зійти зі свого шляху, а стабільно робити крок за кроком, долаючи чи оминаючи упередження та інші перешкоди в подорожі під гаслом «мисли масштабно».

## МІЙ ШЛЯХ

У грудні 2011 р. я почала працювати викладачкою в Лондонській школі економіки, сповнена радості, ентузіазму та очікувань. Приблизно за пів року на цій посаді я мала розмову з професором з іншого навчального закладу, якого дуже шанувала й вважала взірцем. Ми говорили про подальші кроки в моїй кар'єрі, і він сказав, що старшою викладачкою я зможу стати років через п'ять, а то й більше.

Так нескоро! Я дуже засмутилася — здулася, як повітряна кулька. Якби мене тоді намалював карикатурист, у мене над головою висіла б чорна хмара. Оговтавшись від початкового шоку, я прийняла негативну оцінку професора за непорушну істину й забуксувала на місці. Подекуди я навіть регресувала. Мій ентузіазм щодо наукової діяльності згас, продуктивність знизилась. Я постійно порівнювала себе з колегами й бачила лише свою посередність.

Як з'ясувалося, професор виголосив так зване самовтілюване пророцтво — передбачення, яке справджується тільки тому, що адресат вірить «пророку» й змінює свою поведінку відповідним чином. Того разу думка ментора про мої здібності негативно вплинула на мою продуктивність: я повелася згідно з його очікуваннями, а ті були дуже низькими.

Та професор не надто добре мене знав. Зовсім не знав, правду кажучи.

Це усвідомлення впало на мене однієї безсонної ночі, мов сніг на голову. Професор створив про мене наратив – негативний, але хибний. Як усі казки, цей наратив ґрунтувався на архетипах, а архетипи сконструйовані з неточних соціальних уявлень про «таких людей, як Грейс». Можливо, як часто буває, професор сприйняв мої невимушені манери за ознаку людини, яка несерйозно ставиться до кар'єри. А може, він вирішив, що я ніколи не доводжу справи до кінця, бо я сама зізналася, що часом мені важко завершувати проєкти. До того ж економістки – досі нечасте явище у вищих навчальних закладах, а на високих посадах узагалі рідкісне. Можливо, мій нетиповий шлях до викладацької кар'єри – адже я не здобувала освіту в університетах Ліги плюща – теж спонукав його применшити мої шанси на успіх. Хтозна.

Тієї ночі я зрозуміла одне: він помилився. Я також побачила, що його наратив про мене виходив із його власних когнітивних упереджень і сліпих плям.

Та що я мала робити?

Один простий крок, доступний мені в тій ситуації, – змінити ментора. Так я і вчинила. Замість цього ментора я знайшла трьох інших і уважно дослухалася до всього, що вони казали. Я вірю в силу зворотного зв'язку. Якщо всі кажуть, що ти мертва, краще лягти в труну. Так само і в моєму випадку: якби думка всіх нових менторів збігалася з думкою попереднього (що я навряд чи стану старшою викладачкою в найближчі п'ять років), мені варто було б погодитися і перестати працювати на це. Та вони вважали інакше. Ба більше, жодне припущення професора-негативіста більше не прозвучало з чиїхось інших вуст. Ніколи.

То що сталося за п'ять років? Я отримала підвищення до доцентки (а це вища посада, ніж старша викладачка) і готувалася невдовзі стати професоркою. Я набагато перевищила власні очікування: у мене була робота мрії і струнка кар'єрна траєкторія. На конференціях я трималася подалі від професора-негативіста.



Та було й дещо важливіше: у моєму житті побільшало щастя. Над головою вже не нависала та чорна хмара. Проте все склалося б зовсім інакше, якби я сприйняла перший відгук як єдино можливу гірку реальність. Усе склалося б інакше, якби я не оминула цю перешкоду.

Мені пощастило. На той час я досліджувала саме такі перешкоди по роботі. Я сама стала своєю піддослідною й поглибила власне розуміння людської поведінки. Це сприяло моєму становленню як ученої-біхевіористки.

Сьогодні ви знайдете мене в Коннот-хауз при Лондонській школі економіки, де я доцентка поведінкової науки і впевнено рухаюся до звання професорки. Я очолюю нову магістерську програму з поведінкової науки, а ще я директорка й засновниця «Інклюзивної ініціативи» в нашій школі економіки. Я досліджую мотивацію людей у виборі роботи і причини, чому одні люди успішніші за інших у досягненні своїх професійних цілей. Мої знахідки ясно демонструють: хоча деякі обставини на професійному шляху лежать поза нашим контролем, багато інших цілком нам підвладні. Ця експертиза дала мені змогу успішно проконсультувати багатьох лідерів і лідерок ділового світу й допомогти їм вирівняти умови гри для своїх працівників, щоб усі отримували заохочення тільки завдяки власним здібностям і вмінням.

Проте ця книжка підходить до проблеми з протилежного боку. Вона допомагає звичайним людям мислити масштабно й регулярними маленькими кроками невпинно йти до бажаної кар'єри.

## ЩО НАС СТРИМУЄ?

Легко мріяти масштабно, та нелегко ці мрії реалізувати. Маневрувати в нинішньому професійному середовищі – справа не проста, та й затребувані навички постійно змінюються. Розвиток технологій і невпинна глобалізація швидко трансформують

ринок праці. Дедалі більше людей опиняються в умовах, де все переходить переможцю. Повсюди – від традиційних корпорацій і до сучасних стартапів – люди, які проявляють себе як найкращі у своїй справі, отримують надзвичайні відзнаки; тим же, що відстають від них на якусь йоту, дістаються значно скромніші винагороди.

Намагання сягнути поставленої мети нас дуже виснажують. Ще гірше, якщо ми тяжко працюємо, але не маємо напрямку й цілі. Багато хто з нас у гонитві за успіхом жертвує турботою про себе. Ми пропускаємо сімейні події чи планові медичні обстеження, забуваємо про визначні дати. Ризикуючи власним здоров'ям і щастям, хіба ми не маємо права на визнання та винагороду за наші результати, навички й здібності? Інакше ризик себе не виправдовує.

Тож ми докладємо зусиль і вдосконалюємо свої вміння. Вони проростають дивовижними плодами: передовими дослідженнями, інноваційними стратегіями, продуктами, що покращують життя мільйонів людей. Тоді ми отримуємо гідну винагороду. Правда ж?

На жаль, визначення того, хто отримає яку нагороду і чому, – процес необ'єктивний і часто несправедливий. Прекрасні нові розробки щодня програють на конкурсах, таланти лишаяються непоміченими, а проєкти інновацій відкладають у шухляду. Неуспіх наших ідей чи стагнація в професійному зростанні часто спричинені когнітивними упередженнями. Імовірно, вони вже не раз ставали на заваді вам і вашій кар'єрі. У деяких випадках вони такі кричущі, що доводять вас до сліз. Справді боляче, коли люди, що мають вплив на вашу кар'єру, через власні сліпі плями подовжують або навіть ускладнюють вам шлях. Важко не зневірюватися, коли ваші інноваційні ідеї рубають фразою «у нас так не роблять» чи коли ви змушені гаяти час на безкінечні дискусії, зумовлені бюрократією чи лобіюванням чийось інтересів. Важко