

УДК 159.92  
ББК 88.3  
Э73

David Epstein

RANGE

© 2019 by David Epstein

**Эпштейн, Дэвид.**

Э73 Универсалы : как талантливые дилетанты становятся победителями по жизни / Дэвид Эпштейн ; [перевод с английского А. А. Малышевой]. — Москва : Эксмо, 2021. — 368 с.

ISBN 978-5-04-113480-8

Эта книга перевернет ваши представления о пути к профессиональному успеху! Революционный подход Дэвида Эпштейна, магистра экологических наук и журналистики, ставит под сомнение идею 10 000 часов. Он исследовал примеры самых успешных спортсменов, художников, музыкантов, нобелевских лауреатов и ученых и обнаружил, что в большинстве областей ранняя и узкая специализация — не синоним результата. Именно универсалы — изобретательные и гибкие люди с широким кругозором и большим жизненным опытом — рулят в мире больших скоростей.

УДК 159.92  
ББК 88.3

ISBN 978-5-04-113480-8

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

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

**Эпштейн Дэвид**

**УНИВЕРСАЛЫ**

**КАК ТАЛАНТЛИВЫЕ ДИЛТАНТЫ СТАНОВЯТСЯ ПОБЕДИТЕЛЯМИ ПО ЖИЗНИ**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*  
Руководитель направления *Л. Романова*  
Ответственный редактор *Ю. Петькова*  
Литературный редактор *Т. Березюк*  
Младший редактор *Ю. Смирнова*  
Художественный редактор *В. Колышева*

Страна происхождения: Российская Федерация  
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»  
122308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Эндирүүл: «ЭКСМО» АКБ Баспасы,  
122308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 кабинет, офис 2013 ж.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Тауар белгісі: «Эксмо»  
Интернет-магазин: [www.book24.ru](http://www.book24.ru)  
Интернет-магазин: [www.book24.kz](http://www.book24.kz)  
Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»;  
Қазақстан Республикасында импортталуы: «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,  
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»  
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өзінен бөлініш арыз-талалттарды  
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Алматы қ., Дембровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.  
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)  
Финанс қарамадық мерзімі шетелден.  
Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)  
Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ  
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» -  
[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)  
Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 21.10.2020. Формат 70x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 26,83.  
Тираж экз. Заказ

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

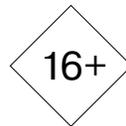
Мы в СОЦСЕТЯХ:

   [bomborabooks](https://www.bomborabooks.ru)  [bombora](https://www.bombora.ru)  
[bombora.ru](https://www.bombora.ru)

ISBN 978-5-04-113480-8



9 785041 113480 8 >



В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

ЛитРес:



**book 24.ru**

Официальный  
интернет-магазин  
издательской группы  
«ЭКСМО-АС»

*Эту и все прочие книги я посвящаю Элизабет*



## СОДЕРЖАНИЕ

Вступление. РОДЖЕР ПРОТИВ ТАЙГЕРА .....	9
Глава 1. КУЛЬТ РАННЕГО СТАРТА .....	26
Глава 2. КАК ПОЯВИЛСЯ «ЗЛОЙ» МИР .....	51
Глава 3. ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ .....	71
Глава 4. ОБУЧЕНИЕ — БЫСТРОЕ И МЕДЛЕННОЕ .....	100
Глава 5. КОГДА МЫСЛЬ ОПЕРЕЖАЕТ ОПЫТ .....	125
Глава 6. РИСК ИЗЛИШНЕЙ ВОЛИ К ПОБЕДЕ .....	151
Глава 7. ПОИГРАЙТЕ СО СВОИМИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ «Я» ...	183
Глава 8. ПРЕИМУЩЕСТВО ПОСТОРОННЕГО .....	212
Глава 9. НЕСТАНДАРТНОЕ МЫШЛЕНИЕ И «ЗАТЕРТЫЕ» ТЕХНОЛОГИИ .....	236
Глава 10. ОБМАНУТЫЕ ОПЫТОМ .....	267
Глава 11. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ПРИВЫЧНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ .....	289
Глава 12. СОЗНАТЕЛЬНЫЕ ЛЮБИТЕЛИ .....	334
Заключение. КАК РАСШИРИТЬ СВОЙ ДИАПАЗОН .....	358
Благодарность .....	364

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

Лев Толстой, «Война и мир»

## ВСТУПЛЕНИЕ

# РОДЖЕР ПРОТИВ ТАЙГЕРА

**Д**ля 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 патт<sup>1</sup> 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 ему до плеча и помогла провести мяч мимо восхищенного Боба Хоупа<sup>2</sup>. В тот же год он отправился

---

<sup>1</sup> Легкий удар в гольфе, выполняется, чтобы закатить мяч в лунку.

<sup>2</sup> Комик, ведущий телешоу.

## ВСТУПЛЕНИЕ

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 вопреки 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 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 всю 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 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 жульничать». Так он и делал и со временем добился немалых успехов.

## ВСТУПЛЕНИЕ

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, меряться 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 всюду работали 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 теннису. 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 Бекером<sup>1</sup> или сыграть на Уимблдоне».

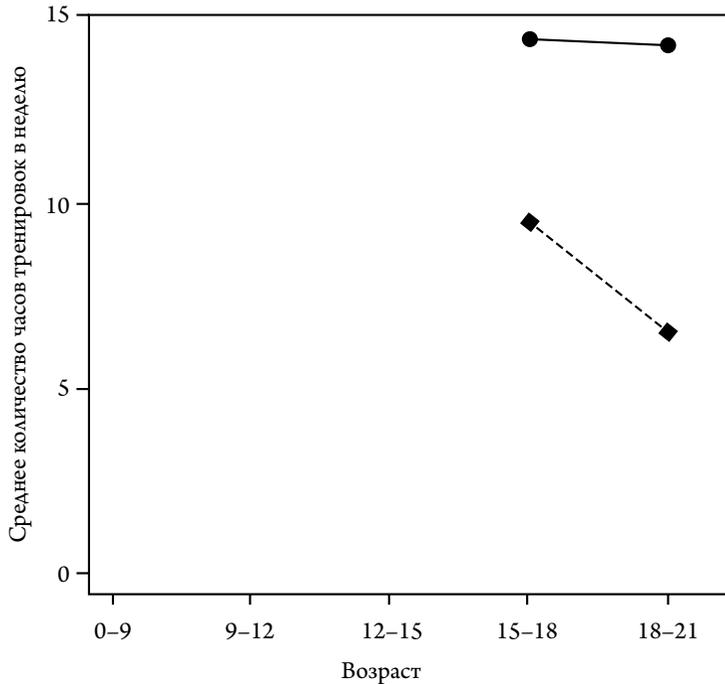
Не может не удивлять тот факт, что ребенок, чьи родители никак не мотивировали его на занятие спортом, который поначалу занимался им как любитель, повзрослев, стал непревзойденным мастером своего дела. В отличие от Тайгера, тысячи детей имели преимущество перед Роджером. Невероятное детство гольфиста 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 исследованию 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 выполняют аналогичные или похожие задания»<sup>2</sup>. Множество работ по развитию навыков показывают, что элитные спортсмены еженедельно уделяют больше времени высокотехничной концентрированной практике, чем те, кто топчется на более низких уровнях:

---

<sup>1</sup> Немецкий теннисист, бывшая первая ракетка мира в одиночном разряде.

<sup>2</sup> Малкольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? 2009 г., с. 38—42.

## ВСТУПЛЕНИЕ



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»<sup>1</sup>.

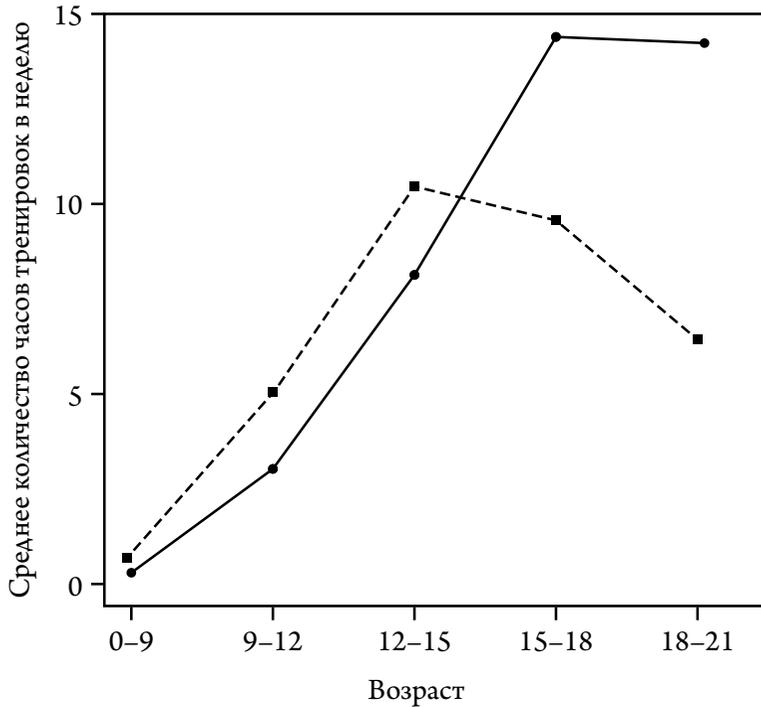
В своем бестселлере «Скачок» (*Bounce*) на тему «десяти тысяч часов» британский журналист Мэтью Сайед предположил, что правительство страны потерпело неудачу именно потому, что не последовало примеру Тайгера Вудса, который выбрал путь узкой специализации. Ротация чиновников высокого ранга между департаментами, 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».

Не стоит забывать о том, что масштабный успех на недавних Олимпийских играх, после нескольких десятилетий весьма средних результатов, был обеспечен именно программами по привлечению взрослых спортсменов в новые виды спорта, а также — на создание канала для тех, кто поздно начал, или «неторопливых пекарей», как назвал их один из чиновников, который составлял программу. Сама мысль о спортсмене, даже о том, кто мечтает стать элитным, но по примеру Роджера пробует себя в различных видах спорта, не так уж абсурдна. Элитные спортсмены на пике формы, гораздо больше времени уделяют интенсивным узкоспециализированным тренировкам, нежели их коллеги более низкого уровня. Однако ученые, проанализировав путь спортсменов с раннего детства, составили следующий график:

---

<sup>1</sup> Атул Гаванде. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям, с. 4.

## ВСТУПЛЕНИЕ



Те, кто в конечном итоге становится элитой, реже начинают ранние целенаправленные тренировки в том виде спорта, который потом избирают для специализации. Напротив, они проходят через то, что исследователи называют «периодом проб». Пробуют себя в различных видах спорта, как правило, в необорудованной или малооборудованной среде; за это время они приобретают ряд физических навыков, которые затем используют; они познают границы собственных возможностей и наклонностей и лишь затем решают сосредоточить все усилия в одной области. Авторы одного из исследований спортсменов в рамках отдельных видов спорта прямо позиционировали «позднюю специализацию» как «ключ к успеху». Другая работа так и называлась: «Как достичь вершин в командном спорте: начать поздно, уси-

ленно тренироваться и быть целеустремленным» (“Making It to the Top in Team Sports: Start Later, Intensify, and Be Determined”).

Когда я начал исследовать этот феномен, то столкнулся не только с конструктивной критикой, но и с прямым отрицанием. «Может быть, в другом виде спорта — да, — часто говорили фанаты. — Но не в *нашем*». И громче всех высказывалось сообщество самой популярной игры в мире — футбола. А потом, как по заказу, в конце 2014 года группа немецких ученых опубликовала исследование. Согласно ему почти все члены их национальной сборной, только что выигравшей Кубок мира, были из «позднячков», которые до двадцати двух лет, а то и дольше играли в любительских командах. Большую часть детства и отрочества они гоняли с мальчишками мяч во дворе или вовсе занимались другими видами спорта. Спустя два года вышла еще одна работа, авторы которой сравнивали навыки одиннадцатилетних игроков и прослеживали их путь в течение двух лет. Те, кто занимался разными видами спорта или играл в любительский футбол, «но не в организованных тренировках», к тринадцати годам показывали лучшие результаты. Подобные заключения подтверждаются теперь результатами других исследований — от хоккея до волейбола.

.....

Пропаганда гиперспециализации — это основа обширной и весьма успешной маркетинговой машины, которой движут лучшие побуждения — будь то сфера спорта или что-то другое.

.....

На деле же путь Роджера к звездам намного более распространен, чем путь Тайгера, но подобные истории рассказывают вполголоса — если рассказывают вообще. Вам могут быть знакомы имена спортсменов, которые выбрали этот путь, но их прошлое — вряд ли.