



Путь к простоте

**ГРЕГ МАККЕОН**

## Annotation

Эта книга для всех, кто погряз в повседневных заботах и кому не хватает времени на самое важное. Автор книги, писатель и психолог Грег МакКеон, напоминает: ваши время и энергия бесценны, их нельзя тратить на те вещи и тех людей, которые на самом деле не важны для вас. Вы и только вы должны определять, что стоит ваших ограниченных ресурсов. Эссенциализм – это новый подход, который позволит вам делать меньше, но лучше – во всех сферах вашей жизни. Он очень четко разъясняет, как сфокусироваться на самом важном и избавиться от всего того ненужного, что вас окружает и мешает сосредоточиться на приоритетах. На русском языке публикуется впервые.

---

- [Грег МакКеон](#)
  - 
  - [Глава 1](#)
    - 
    - [Путь эссенциалиста](#)
    - [Модель](#)
    - [Путь неэссенциалиста](#)
    - [Почему люди отказываются от эссенциализма](#)
      - 
      - [Слишком большой выбор](#)
      - [Большое социальное давление](#)
      - [Установка «ты можешь получить всё, что захочешь»](#)
      - [Первое правило – оценивать и исследовать](#)
      - [Второе правило – отказываться от ненужного](#)
      - [Третье правило – действовать](#)
    - [План движения](#)
      - 
      - [Сущность эссенциализма](#)
      - [Шаг первый. исследуйте: как отделить самое важное от бесполезного](#)
      - [Шаг второй. отказывайтесь от ненужного: как отбросить то, что вам мешает](#)
      - [Шаг третий. действуйте: как устранять препятствия и прилагать меньше усилий к выполнению задач](#)

- [Идея, чье время пришло](#)
- [Сущность эссенциализма](#)
  - [Ключевые характеристики эссенциалиста](#)
  - [Глава 2](#)
    - [Несокрушимая сила выбора ради выбора](#)
    - [Как мы забываем о возможности выбора?](#)
  - [Глава 3](#)
  - [Глава 4](#)
- [Исследуйте](#)
  - [Глава 5](#)
    - [Пространство для творчества](#)
    - [Пространство для концентрации](#)
    - [Пространство для чтения](#)
  - [Глава 6](#)
    - [Общая картина](#)
    - [Фильтр интересов](#)
    - [Дневник](#)
    - [Полевое исследование](#)
    - [Уточненные вопросы](#)
  - [Глава 7](#)
    - [Мозг, созданный для игры](#)
    - [Об игре и работе](#)
  - [Глава 8](#)
    - [Защита активов](#)
    - [Снимаем клеймо позора со сна](#)
  - [Глава 9](#)
    - [Правило 90 %](#)
    - [Строгие, явные и правильные критерии](#)
    - [Возможность стучит в дверь](#)
    - [Лучшая пицца в Бруклине](#)
- [Устраняйте](#)
  -

- Глава 10

- - От приблизительной ясности к абсолютной
    - 
    - Шаблон 1: игра в политику
    - Шаблон 2: всё хорошо (а на самом деле плохо)
  - Основополагающее намерение
    - 
    - Прекратите играть словами и начните решать
    - Спросите себя: «Как мы узнаем, что достигли цели?»
  - Жить с намерением

- Глава 11

- - Существенная неловкость
    - 
    - Отделите решение от отношений
    - Элегантный отказ необязательно означает использование слова «нет»
    - Сосредоточьтесь на компромиссах
    - Напоминайте себе, что каждый что-то продает
    - Смириться с тем, что отказ часто требует обмена популярности на уважение
    - Помните, что твердое «нет» бывает любезнее невнятного или уклончивого «да»
  - Репертуар отказов

- Глава 12

- - Как не попасться в ловушку обязательств
    - Остерегайтесь эффекта владения
    - Представьте, что вы еще не получили это дело
    - Избавьтесь от страха потери
    - Признание ошибки – залог успеха
    - Не пытайтесь угодить всем
    - Спросите незаинтересованного человека
    - Помните об эффекте статус-кво
    - Воспользуйтесь бюджетированием с нуля
    - Прекратите соглашаться на что попало
    - Делайте паузу, прежде чем что-то сказать

- [Не бойтесь что-то пропустить](#)
  - [Для борьбы со страхом используйте обратное тестирование](#)
- [Глава 13](#)
  - 
  - [Редактирование жизни](#)
    - [Вычеркивайте ненужные варианты](#)
    - [Сокращайте объемы](#)
    - [Вносите правки](#)
    - [Редактируйте меньше](#)
- [Глава 14](#)
  - 
  - [Чужие проблемы – не ваши проблемы](#)
    - 
    - [Оставьте людям их проблемы](#)
    - [Границы – это источник свободы](#)
    - [Определите свои камни преткновения](#)
    - [Создавайте социальные контракты](#)
- [Действуйте](#)
  - 
  - [Глава 15](#)
    - 
    - [Готовьтесь тщательно](#)
    - [Рассчитайте время и добавьте к нему еще 50 %](#)
    - [Планируйте сценарии](#)
  - [Глава 16](#)
    - 
    - [Больше удалишь – больше получишь](#)
      - 
      - [1. Сфокусируйтесь на основной цели](#)
      - [2. Определите самое слабое звено](#)
      - [3. Избавьтесь от препятствия](#)
  - [Глава 17](#)
    - 
    - [Сфокусируйтесь на минимальном прогрессе](#)
    - [Проведите минимальную подготовку](#)
    - [Визуализируйте прогресс](#)
  - [Глава 18](#)
    -

- [Как облегчить труд](#)
- [Сила правильного режима](#)
  - 
  - [Найдите свой переключатель](#)
  - [Создайте новые стимулы](#)
  - [Начинайте с самых сложных дел](#)
  - [Чередуйте привычки](#)
  - [Выполняйте привычные действия одно за другим](#)
- [Глава 19](#)
  - 
  - [Есть только сейчас](#)
  - [Многозадачность против многоориентированности](#)
  - [Как присутствовать в настоящем моменте](#)
    - 
    - [Определите, что является наиболее важным прямо сейчас](#)
    - [Выкиньте будущее из головы](#)
    - [Расставьте приоритеты](#)
    - [Освежающая пауза](#)
- [Глава 20](#)
  - 
  - [Жить по существу](#)
    - 
    - [Главное в мелочах](#)
    - [Больше ясности](#)
    - [Больше контроля](#)
    - [Больше радости](#)
  - [Жизнь эссенциалиста – жизнь, которая действительно имеет значение](#)
- [Приложение](#)
  - 
  - [Команды эссенциалистов](#)
  - [Пять элементов эссенциалистского лидерства](#)
  - [Будьте ужасно придирчивы при найме людей](#)
  - [Спорьте до тех пор, пока не сформулируете по-настоящему ясное \(а не «довольно-таки ясное»\) основополагающее намерение](#)
  - [Стремитесь к крайним полномочиям](#)
  - [Передавайте верную информацию правильным людям](#)

вовремя

- Следите за работой, чтобы помочь прогрессировать

- Благодарности

- notes

- Сноски

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34

- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)

○ [Комментарии](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)



- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)

- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)

- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)

- [130](#)
  - [131](#)
  - [132](#)
  - [133](#)
  - [134](#)
  - [135](#)
  - [136](#)
  - [137](#)
  - [138](#)
  - [139](#)
-

# **Грег МакКеон**

## **Эссенциализм. Путь к простоте**

*Издано с разрешения The Crown Publishing Group и литературного агентства Synopsis*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© 2014 by Greg McKeown

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2015

\* \* \*

# Глава 1

## Эссенциалист<sup>[1]</sup>

*Мудрость состоит в том, чтобы удалить из своей жизни все неважное.*

*Лин Ютань*

Графический дизайнер Триша Морс придерживалась в своей работе простого правила: делай то, о чем тебя попросили. Когда люди приходили к ней с просьбами, она не задумываясь отвечала согласием. Ей было приятно выслушивать благодарности клиентов: «Огромное спасибо! Вы мне так помогли!»

Беда в том, что Триша соглашалась на столько дел сразу, что вскоре начала уставать. Всё выходило из-под контроля. Триша трудилась круглые сутки, чтобы угодить каждому клиенту, но ее работа становилась только хуже и в ней чаще возникали ошибки. Через какое-то время ее рисунки перестали нравиться и заказчикам, и ей самой.

В отчаянии пытаясь защитить себя, Триша начала говорить «нет». Сначала ей не хватало решительности. Когда она получала очередной заказ, то спрашивала себя: «Успею ли я выполнить его за указанное время и с имеющимися ресурсами?» И если ответ был «нет», предложение приходилось отклонять. Клиенты Триши были не рады этому, но уважали ее за честность.

Каждая маленькая победа добавляла Трише уверенности. Теперь она оценивала заказы по более жесткому критерию: «Могу ли я потратить свое время и ресурсы на что-то лучшее?»

И если ответ был «да», Триша отказывалась от задания. Сначала ей казалось, что нельзя так потворствовать собственным желаниям, но постепенно она создала для себя свободное пространство, в котором занималась творчеством. Она больше не распылялась между десятками проектов, а тщательно планировала каждый, учитывая потенциальные препятствия. Качество ее работы вернулось на прежний уровень.

Триша начала следовать этому принципу и в обычной жизни. Вместо того чтобы сразу же реагировать на любую просьбу, она давала себе время поразмыслить и решить, стоит ли ей соглашаться. Триша стала отклонять

почти все предложения и просьбы, оставляя только те, что действительно были важны. А затем как следует планировала выбранные дела, готовилась к ним и устраняла все препятствия на пути к их осуществлению.

Удивительно, но через какое-то время клиенты начали даже больше верить Трише. Она стала спокойнее в общении, и люди понимали, что ее словам можно доверять. Если она за что-то бралась, то действительно доводила дело до конца и вкладывала в него все свои силы. В итоге новый подход Триши принес пользу обеим сторонам. Работа стала для нее приятнее, а клиенты получали результат лучшего качества.

А теперь поговорим о вас. Как часто вы отвечали «да» на чью-то просьбу, личную или рабочую, даже не задумавшись, о чем вас, собственно, попросили? Как часто вы ненавидели то, что делаете, и думали: «И зачем я только на это подписался?» Как часто вы соглашались с кем-то, просто чтобы сделать ему приятное или избежать проблем? Или «да» стало для вас универсальным ответом на любой вопрос?

Задумайтесь, страдали ли вы когда-нибудь от переутомления? Чувствовали, что работаете одновременно слишком много и недостаточно эффективно? Что уделяете лишнее внимание мелочам? Были ли вы постоянно, но безрезультативно заняты? Ощущали, что бежите со всех ног, но не сдвигаетесь с места?

Если вы ответили «да» хотя бы на один из этих вопросов, то единственный выход для вас – стать эссенциалистом.

## Путь эссенциалиста

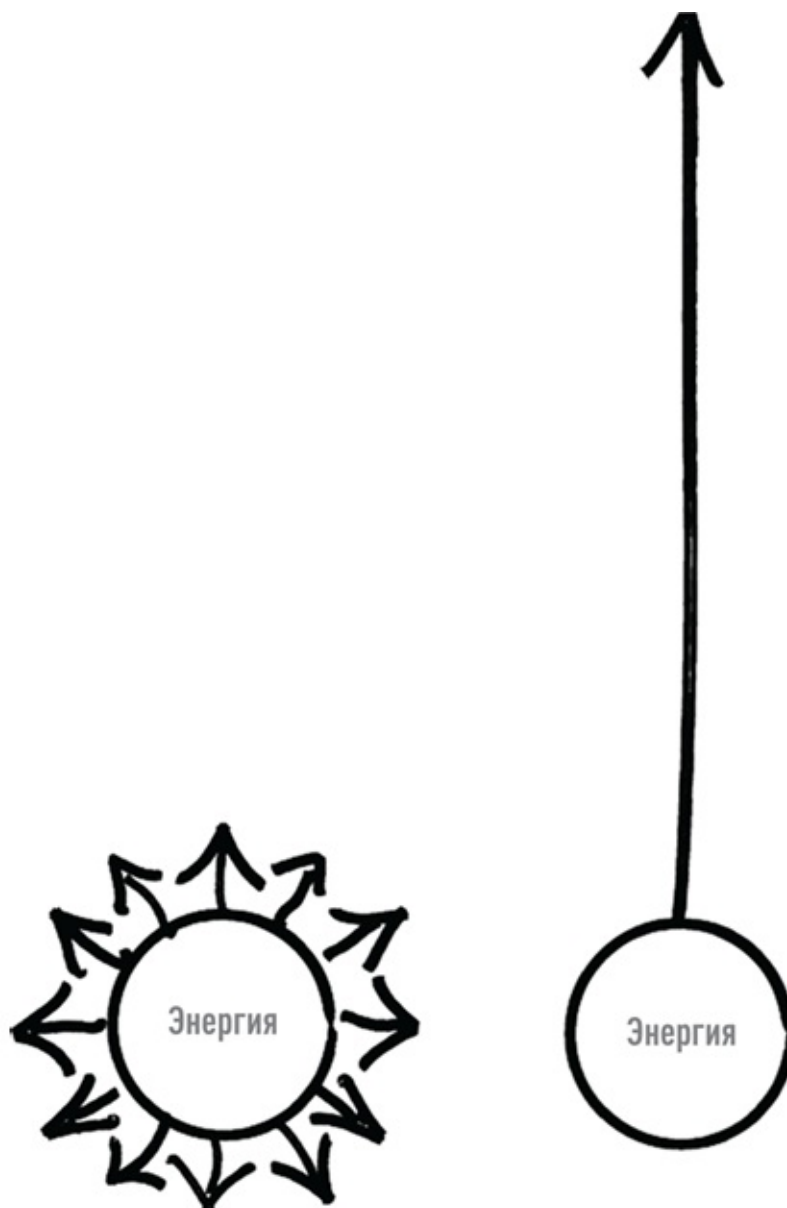
Дитер Рамс много лет проработал старшим дизайнером в компании Braun. Вся его деятельность строилась на принципе, что в мире существует лишь несколько по-настоящему важных вещей, а все остальное – шум. Его задача состояла в том, чтобы пробиться сквозь этот шум до самой сути вещей. Например, в его 24 года ему дали задание разработать дизайн граммофона. В то время было принято закрывать граммофоны тяжелыми деревянными крышками или даже делать их встроенными в мебель. Вместо этого Дитер и его команда создали проигрыватель с прозрачной пластиковой крышкой, то есть убрали из дизайна все то, что, по их мнению, являлось шумом. Это решение было настолько революционным, что менеджеры компании начали опасаться банкротства. Им казалось, что подобные граммофоны просто не будут покупать. Чтобы отказаться от ненужного, требуется изрядное мужество. Но в 60-х годах минималистский стиль начал набирать популярность, и скоро все производители проигрывателей уже копировали дизайн Braun.

Главный дизайнерский принцип Дитера можно резюмировать короткой немецкой фразой: *weniger aber besser* («меньше, но лучше»). И это самое удачное из всех возможных определений эссенциализма.

*Путь эссенциалиста* – это постоянный поиск меньшего, но лучшего. Решающую роль играет дисциплина. Важно не просто иногда вспоминать об этом принципе, а придерживаться его во всем.

*Путь эссенциалиста* состоит не в том, чтобы пообещать себе: «С первого января я стану чаще говорить “нет”», и не в том, чтобы наконец-то почистить папку «Входящие» в почте, и даже не в том, чтобы найти для себя новую стратегию тайм-менеджмента. Эссенциалист постоянно задает себе вопрос: «А тем ли я занимаюсь?» В мире существует столько возможностей и дел, что на всё у нас не хватит ни времени, ни ресурсов. И пусть многие из них кажутся нам интересными, по-настоящему необходимых всего несколько. *Путь эссенциалиста* учит нас видеть, что действительно важно, то есть рассматривать все существующие варианты и выбирать только самые ценные.





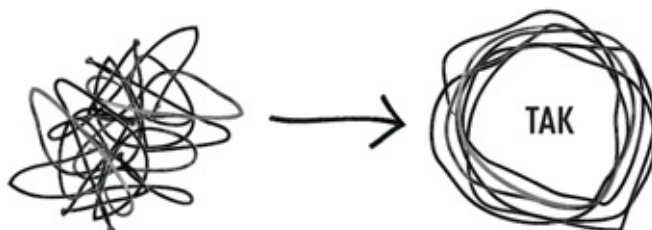
Эссенциализм не помогает вам выполнять больше вещей, а учит тому, как выбирать правильные занятия. Но в то же время вы не делаете меньше просто для того, чтобы делать меньше. Эссенциализм – это умение мудро вкладывать свое время и энергию в исключительно важные дела для достижения максимальной эффективности.

Разница между эссенциалистом и неэссенциалистом показана в таблице на следующей странице. Оба человека прикладывают одинаковые усилия. Вот только в левой части таблицы эти усилия распределяются между десятками различных заданий. Этот человек, скорее всего, продвигается в каждом из своих дел очень медленно и не чувствует

никакого удовлетворения от успехов. Человек из правой части таблицы тратит силы всего на несколько задач. В результате он видит свой прогресс в важных для него областях, и это приносит ему радость. *Путь эссенциалиста* означает отказ от убеждения, что мы можем успеть всё. Вместо этого он требует, чтобы мы реально смотрели на вещи и принимали тяжелые решения. Зато во многих случаях одно такое решение избавит вас от тысячи необходимости делать выбор в будущем, а значит, вам не придется снова и снова задавать себе один и тот же вопрос.

Эссенциалист не учится на собственных ошибках, а тщательно планирует свою жизнь, чтобы избегать их. Он не принимает решения инстинктивно, а сознательно выбирает из десятков задач несколько самых важных и стремится к их выполнению. *Путь эссенциалиста* всегда прямой и светлый. Иными словами, эссенциализм – это дисциплинированный и систематический подход, позволяющий определять самые эффективные точки приложения усилий. Если вы научитесь делать это правильно, то само выполнение задач не составит почти никакого труда.

## Модель



	Неэссенциалист	Эссенциалист
<b>Думает</b>	<p>«ВСЕ ДЛЯ ВСЕХ»</p> <p>«Я должен».</p> <p>«Все задачи важны».</p> <p>«Как мне все успеть?»</p>	<p>«МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ»</p> <p>«Я выбираю».</p> <p>«Важны лишь некоторые задачи».</p> <p>«Что мне наиболее выгодно?»</p>
<b>Делает</b>	<p><b>НЕДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД:</b> <b>ЖЕЛАНИЕ ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ</b></p> <p>Реагирует на все источники давления.</p> <p>Соглашается не раздумывая.</p> <p>Пытается сделать приятно всем.</p>	<p><b>ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД:</b> <b>ЖЕЛАНИЕ ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ</b></p> <p>Дает себе время подумать над тем, что действительно важно.</p> <p>Отказывается от всего, кроме самого значимого.</p> <p>Устраняет преграды на своем пути.</p>
<b>Получает</b>	<p><b>НЕ УДОВЛЕТВОРЕН УРОВНЕМ СВОЕЙ ЖИЗНИ</b></p> <p>Берет на себя слишком много и страдает от этого.</p> <p>Чувствует, что теряет контроль.</p> <p>Не уверен, что успевает сделать всё, что нужно.</p> <p>Переутомляется и перенапрягается.</p>	<p><b>ЧУВСТВУЕТ, ЧТО ЕГО ЖИЗНЬ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ</b></p> <p>Тщательно выбирает задачи, чтобы хорошо их выполнить.</p> <p>Контролирует ситуацию.</p> <p>Делает то, что необходимо.</p> <p>Испытывает удовольствие от работы.</p>

Эссенциалист, идущий по собственному пути, контролирует свои действия. Потому этот принцип ведет к новым уровням успеха и значимости. Он позволяет нам не только наслаждаться полученным результатом, но и получать удовольствие от движения к нему. Но существует огромное количество препятствий, которые сталкивают нас с этого пути и не дают стать настоящими эссенциалистами.

## Путь неэссенциалиста

Одним ясным зимним днем я навещал свою жену Анну в калифорнийской больнице. Анна буквально сияла, но я знал, что она очень утомлена. Ведь вчера она родила нашу дочь – славную здоровенькую девочку весом в 3 килограмма 100 граммов<sup>[11](#)</sup>.

Этот день хотелось наполнить спокойствием и счастьем, но на самом деле я чувствовал себя напряженным до предела. Моя новорожденная дочурка лежала на руках у моей усталой жены, а я в это время говорил по телефону со своим офисом, просматривал почту и беспокоился, что опаздываю на встречу с клиентом. Один из коллег написал мне: «Лучше бы ей не рожать в пятницу после обеда, ты нужен мне на встрече с Х». Как вы понимаете, на дворе была пятница. Я понимал (или, по крайней мере, надеялся), что это шутка, но все равно чувствовал, что мне необходимо присутствовать на работе.

При этом я точно знал, что мне нужно делать. Эти часы я желал провести с женой и ребенком. Так что, когда меня еще раз переспросили, появлюсь ли я на встрече, я собрал всю волю в кулак и уверенно ответил... «да».

К своему стыду, пока моя жена и новорожденная дочка лежали в больнице, я поехал на работу. Когда встреча закончилась, коллега сказал мне: «Наш клиент очень ценит то, что ты сумел приехать». Но, честно сказать, выражение на лице клиента совсем не было похоже на уважение. В его глазах читалось: «Что ты вообще здесь делаешь?!» Я ответил «да», просто чтобы сделать коллегам приятное, а в итоге пострадала моя семья, моя репутация и даже мои взаимоотношения с клиентом.

Впоследствии выяснилось, что на той встрече вообще не решалось ничего важного. Но даже если бы она и имела значение, я все равно выставил бы себя дураком. В попытке угодить всем и каждому я не принес никакой пользы, да еще и поступился тем, что действительно ценно.

Из этой ситуации я вынес для себя один полезный урок:

Научитесь расставлять приоритеты в своей жизни. Или за вас это сделает кто-то другой.

После этой истории я заново заинтересовался (читайте – стал одержим) вопросом, как и почему люди принимают те или иные решения в

личной и профессиональной жизни. Почему мы не хотим использовать все доступные нам возможности? И как научиться принимать такие решения, которые в полной мере раскрывали бы потенциал и в нас самих, и в окружающих людях?

Эти вопросы уже заставили меня бросить юриспруденцию, уехать из Англии, добраться до Калифорнии и получить диплом в Стэнфорде. В попытке ответить на них мы с моими коллегами посвятили два года написанию книги *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*<sup>[2]</sup>. Ради ответов я открыл свою трениговую компанию в Кремниевой долине. Сейчас я работаю здесь с множеством талантливых и умных представителей интересных мировых компаний и пытаюсь наставить их на путь эссенциализма.

В мою компанию обращаются самые разные люди. Некоторые из них живут под постоянным грузом проблем. Некоторые считаются успешными, но им не дает покоя отчаянное желание делать всё идеально. Другие настолько попали под власть своих менеджеров, что уже не понимают, что не обязаны выполнять все предлагаемые задания. Работая с ними, я пытался понять, почему такие блестящие, умные, талантливые люди оказываются в ловушке бессмысленных мелочей.

И то, что я понял, очень меня удивило.

Как-то раз я работал с одним очень преданным своему делу менеджером. Он еще в детстве полюбил технологии, и очень скоро его знания и страсть к технике начали окупаться. Он был готов развивать свой успех и продолжил обучение в этой области с огромным энтузиазмом. Когда мы познакомились, он буквально излучал энергию. Ему хотелось всё попробовать и испытать. Новые интересы возникали у него каждый день, если не каждый час. Но при этом он терял способность видеть среди множества возможностей действительно важные. Для него имело значение всё. В результате он только больше распылялся и делал по крошечному шагу вперед в десятках выбранных направлений. Он работал слишком много и слишком неэффективно. Его-то я и изобразил в левой графе таблицы, расположенной выше.

Он долго молча смотрел на мой набросок, а затем воскликнул: «Это же история всей моей жизни!» Тогда я дорисовал правую часть таблицы и спросил: «Как же нам выбрать одно направление, в котором вы сможете принести наибольшую пользу?» Он ответил абсолютно искренне: «В этом-то и весь вопрос!»

Оказывается, многие умные и амбициозные люди не способны ответить на этот вопрос, и на то существует ряд причин. Например, наше

общество устроено так, что неправильное поведение (согласие) в нем поощряется, а правильное (несогласие) осуждается. Мы часто стесняемся сказать «нет», а за ответ «да» нас обычно хвалят. В итоге возникает так называемый *парадокс успеха*<sup>[2]</sup>, который состоит из четырех фаз:

**ФАЗА 1.**-Точно поставленная цель помогает вам добиться успеха.

**ФАЗА 2.**-Успех делает вас специалистом в своем деле, «старым добрым [имярек]», к которому всегда можно обратиться. Так у вас появляется больше задач и возможностей.

**ФАЗА 3.**-Чем больше задач и возможностей требуют вашего внимания, тем больше усилий и времени приходится распределять между ними. Вы начинаете распыляться.

**ФАЗА 4.**-Вы отвлекаетесь от того, чему должны были уделять всё свое внимание. В итоге у вас больше нет четко поставленной цели, которая привела вас к успеху в первый раз.

Удивительно, но именно *стремление к успеху может стать причиной неудачи*. Иными словами, собственные успехи отвлекают ваше внимание от более важных вещей, которые и привели вас к ним. *Парадокс успеха* можно наблюдать повсеместно. В своей книге *How the Mighty Fall*<sup>[3]</sup> Джим Коллинз рассказывает о компаниях, которые когда-то были фаворитами Уолл-стрит, но потерпели крах. Он делает вывод, что постоянное стремление к большему и отсутствие дисциплины подтолкнули их к гибели<sup>[3]</sup>. Такое случается и с предприятиями, и с теми, кто на них работает. Но почему?

## Почему люди отказываются от эссенциализма

На то существует несколько причин.

### Слишком большой выбор

За последние десять лет количество доступных нам вариантов в различных областях выросло в несколько раз. Из-за слишком большого выбора мы не можем определиться с тем, что действительно важно.

Теоретик менеджмента Питер Друкер говорил: «Через несколько веков, когда наше время уже будет историей, ученых, скорее всего, заинтересуют не новые технологии, не интернет и не электронная коммерция, а резкие перемены в жизни. Это первый случай, когда у такого огромного количества людей появилась возможность выбора и самоуправления. И наше общество оказалось к этому не готово»<sup>[4]</sup>.

Причиной такой неготовности стал тот факт, что впервые за всю историю человечества количество доступных нам вариантов выбора превысило наши возможности управлять ими. Нам стало сложно разделять важное и второстепенное. Психологи называют это «усталостью от принятия решений». Чем чаще мы вынуждены делать выбор, тем хуже становится качество наших решений<sup>[5]</sup>.



# **ПУТЬ К ПРОСТОТЕ**

**Большое социальное давление**



Выросло не только количество доступных нам вариантов выбора, но и сила, с которой на нас давят внешние обстоятельства и другие люди. О том, как тесно мы связаны друг с другом в современном мире и какой гигантский объем информации нам приходится обрабатывать, говорилось уже не раз. Но такая связь увеличивает и силу социального давления. Благодаря современным технологиям любой может высказаться о том, что кажется важным ему. Мы перегружены не только фактами, но и частными мнениями.

### **Установка «ты можешь получить всё, что захочешь»**

Сама по себе эта идея не нова. Она присутствует в человеческом сознании уже так долго, что, я уверен, ею заражен почти каждый на Земле. Ее продвигают в рекламе, ее поддерживают крупные корпорации, ее включают в описания вакансий (в виде длинных списков знаний и навыков) и требования для поступающих в вузы.

Но сегодня, когда ожидания завышены, а возможности выбора безграничны, эта установка приносит скорее вред, чем пользу. Люди пытаются впихнуть дополнительные занятия в свои и без того переполненные графики. Компании на словах рассуждают о балансе труда и отдыха, а на деле требуют от сотрудников быть на связи 24 часа в сутки, семь дней в неделю, и так круглый год. На рабочих собраниях обсуждается по 10 приоритетных задач, и ни один человек не видит в этих словах иронии.

Слово *priority*<sup>[4]</sup> закрепилось в английском языке в XV веке, и в то время у него не было множественного числа. Оно обозначало единственную самую важную или первую вещь. В течение еще пятисот лет оно использовалось только в единственном числе, и лишь в XX веке люди заговорили о «приоритетах»<sup>[5]</sup>. Нам почему-то кажется, что, поменяв одно слово, мы можем изменить и реальность. Сегодня люди и компании пытаются сделать именно это. Мои клиенты рассказывали, что в их компаниях иногда выделяют первый, второй, третий, четвертый и пятый приоритет. Теоретически это должно иллюстрировать, что компания ставит перед собой много важных целей. На практике это показывает, что компания просто не может разобраться, какая задача самая главная.

Но когда мы пытаемся успеть всё, что можно, и получить всё, что хотим, то в итоге очень часто обнаруживаем себя там, где ни за что бы не оказались по собственной воле. Если мы сами не можем выбрать, на что

направить свое время и энергию, за нас это делают другие: начальство, коллеги, клиенты или даже члены семьи. Через какое-то время мы перестанем понимать, что действительно имеет для нас смысл. Итак, мы либо сами принимаем решения, либо позволяем другим людям контролировать нашу жизнь.

Австралийская медсестра Бронни Уэйр ухаживала за смертельно больными людьми в течение двенадцати их последних недель и выслушивала сожаления по поводу прожитых жизней. Почти каждый из пациентов говорил ей: «Жаль, что я так и не нашел в себе силы прожить жизнь по-своему, а не так, как от меня этого ожидали другие»<sup>[6]</sup>.

Я не предлагаю вам постоянно отказываться от любых предложений. Речь идет о том, чтобы действовать в соответствии со стратегией и отклонять то, что вам не нужно. Это могут быть не только вещи, на которые вы впустую тратите время, но и вполне перспективные предложения<sup>[7]</sup>. Вы перестанете слепо реагировать на давление общества, толкающее вас на работу с десятками разных направлений одновременно, и научитесь выбирать из них только то, что вам действительно необходимо.

Эта книга сделает с вашей жизнью и карьерой то же, что опытная уборщица с вашим шкафом. Представьте себе, как бы выглядел шкаф, если бы в нем никогда не убирались. Думаете, там было бы чисто и каждому костюму нашлось бы место на вешалке? Как бы не так. Если не предпринимать сознательных усилий для организации пространства в шкафу, очень скоро он будет забит старой и ненужной одеждой. Конечно, время от времени, когда беспорядок выходит из-под контроля, вы пытаетесь провести генеральную уборку. Но если у вас нет строгой системы, то в результате вещей остается столько же, сколько и было, потому что вы не можете решить, какие из них выбросить. Или вы расстраиваетесь, потому что нечаянно выбросили одежду, которую собирались носить. Или у вас осталась стопка одежды, которую вы не планируете надевать, но при этом боитесь выбросить.

Точно так же как наши шкафы забиваются ненужными вещами, наши жизни переполняются делами и обязанностями, которые мы соглашаемся взять на себя. У большинства таких дел нет срока годности, и, если не научиться от них избавляться, они могут остаться с вами на всю жизнь.

Вот как настоящий эссенциалист убирался бы в шкафу.

## **Первое правило – оценивать и исследовать**

Вместо того чтобы спрашивать себя: «Есть ли вероятность, что я надену это в будущем?» – проявите дисциплину и спросите себя: «Мне это идет?» или «Я часто это надеваю?» Если вы отвечаете отрицательно, значит, у вас появился кандидат на выброс.

Принимая решения в личной или профессиональной жизни, можно изменить этот вопрос следующим образом: «Поможет ли мне то, что я делаю, достичь поставленных целей?» В первой части этой книги мы поговорим о таких видах деятельности.

## **Второе правило – отказываться от ненужного**

Предположим, вы разложили всю одежду из шкафа на две кучи: «точно оставить» и «возможно, выкинуть». Но действительно ли вы готовы сложить одежду из второй кучи в мешок и выбросить? В конце концов, вы же потратили на нее деньги! Исследования показывают, что мы оцениваем принадлежащие нам вещи дороже, чем они стоят на самом деле, и поэтому нам так трудно от них избавиться. Если вы не уверены до конца, задайте себе контрольный вопрос: «Если бы я увидел эту вещь в магазине, сколько бы я был готов на нее потратить?» Обычно это работает.

Иными словами, важно не только определить, какие виды деятельности не приносят вам пользы, но и суметь отказаться от них. Во второй части этой книги я расскажу о том, как избавляться от лишнего, причем таким образом, чтобы завоевать уважение коллег, начальства, клиентов и друзей.

## **Третье правило – действовать**

Если вы хотите, чтобы в вашем шкафу постоянно был порядок, уборку нужно проводить регулярно. При этом выбрасывать придется много, а оставлять совсем мало. Вам придется выяснить расписание местного секонд-хенда или центра благотворительности и назначить себе точное время для походов туда с вещами. Когда вы определитесь с тем, какие виды деятельности оставить в своей жизни (то есть какие из них являются наиболее эффективными), вам нужно будет разработать систему для их реализации. Из этой книги вы узнаете, как выполнять самые важные задания, прилагая для этого минимум усилий.

Разумеется, жизнь не такая статичная штука, как шкаф. Ваша одежда всегда остается там, куда вы ее положили (если, конечно, у вас в доме не

растут дети). Но в жизни новая одежда (то есть требования и предложения) появляется постоянно. Представьте себе, как бы вы себя чувствовали, если бы каждый раз, открывая шкаф, видели там гору чьих-то вещей. С утра в нем еще был порядок, а к обеду он уже завален барахлом! К сожалению, именно это и происходит в жизни большинства из нас. Как часто вы начинали свой день по расписанию, а к десяти утра уже полностью с него сбивались? Или сколько раз вы писали себе утром список дел на день, а вечером обнаруживали, что он стал еще длиннее? Сколько раз вы мечтали о тихих выходных дома в кругу семьи, а в итоге вскакивали в субботу ни свет ни заря, чтобы решить очередную проблему или поехать во внезапную командировку? Так вот, у меня для вас хорошие новости. Выход есть!

Эссенциализм – это система, которая учит вас, как наводить порядок в своей жизни. И это не генеральная уборка раз в год или раз в неделю, а дисциплинированный подход, который вы применяете каждый раз, когда вам поступает очередное предложение. Это способ, который помогает сделать тяжелый выбор между десятками приятных и интересных вещей в жизни и парой-тройкой действительно нужных. Эссенциализм заставляет вас делать *меньше, но лучше*, так чтобы каждый момент вашей жизни приносил вам ценные результаты.

Эта книга расскажет, как оставаться честным по отношению к себе и не обращать внимания на ожидания других. Вы узнаете, как увеличить продуктивность в личной и профессиональной жизни, как систематически расставлять приоритеты, отбрасывать ненужное и выполнять необходимые задачи, прилагая минимум усилий. Иными словами, мы научим вас делать *меньше, но лучше* во всех сферах вашей жизни. И вот как мы это сделаем.

## План движения

Эта книга состоит из четырех разделов. В первом описываются ключевые характеристики эссенциалиста. В следующих трех эти характеристики развиваются в систематический процесс, который вы можете применять в любых обстоятельствах и в любое время. Позвольте мне кратко описать каждый раздел.

## Сущность эссенциализма

В этой части книги рассказывается о трех характеристиках, без которых человек не способен мыслить как эссенциалист. Каждой из них посвящена отдельная глава.

*1.-Личный выбор.* Первая характеристика – это способность любого индивида самостоятельно решать, как тратить свое время и энергию. Если человек не имеет выбора, нет смысла говорить о компромиссах.

*2.-Наличие шума.* Вторая характеристика – это осознание того, что почти всё вокруг нас представляет собой шум и только некоторые вещи имеют настоящее значение. Вот почему мы тратим время на то, чтобы их определить. Некоторые оказываются настолько важнее прочих, что усилия, которые мы тратим на их поиски, окупаются.

*3.-Важность компромиссов.* Никому не дано успеть всё, к чему он стремится, и получить всё, чего он хочет. Если бы это было не так, у нас не было бы необходимости оценивать доступные варианты выбора и отбрасывать какие-то из них. Признав важность компромиссов, мы перестаем задаваться вопросом: «Как мне это сделать?» – и спрашиваем себя: «А что именно я хочу делать?»

После того как вы осознаете и примете все эти характеристики, вы начнете мыслить как эссенциалист. Разумеется, после полного осознания вышеперечисленных факторов методика, описанная в этой книге, кажется естественной и интуитивно понятной. Она состоит из трех простых шагов.

## Шаг первый. исследуйте: как отделить самое важное от бесполезного

Парадокс эссенциализма заключается в том, что эссенциалисты по

сути рассматривают больше вариантов выбора, чем остальные люди. Обычный человек готов соглашаться на что угодно не раздумывая. Эссенциалист же использует систематический подход и исследует огромное количество опций, прежде чем выбрать из них подходящие. А если человек готов вложить всё свое время и силы в один-два проекта, то логично и на их выбор потратить больше усилий и рассмотреть все варианты.

Используя более строгие критерии выбора, мы превращаем свой мозг в сложную поисковую систему<sup>[8]</sup>. Вбив в строку поиска «выгодная возможность», мы получаем несколько десятков страниц с ответами и вариантами. Но мы можем применить расширенный поиск, задав себе три вопроса: «Что из этого мне больше всего нравится?», «Что получается у меня лучше всего?» и «На что существует самый большой спрос?» Конечно, теперь поисковик выдаст нам куда меньше результатов, но в этом-то и состоит смысл упражнения. Мы не ищем для себя много занятий, нам нужны самые лучшие: правильные дела в правильное время.



Точка, в которой  
максимальна отдача



Эссенциалисты проводят много времени, размышляя, слушая, обсуждая и задавая вопросы. Но исследование ситуации не самоцель. Оно проводится для того, чтобы отделить нужное от ненужного.

### **Шаг второй. отказывайтесь от ненужного: как отбросить то, что вам мешает**

Многие из нас соглашаются на какие-либо предложения потому, что нам нравится делать людям приятное и приносить пользу. Однако иногда нашим лучшим вкладом в общее дело может быть слово «нет». Как писал Питер Друкер, «люди эффективны, когда говорят “нет, мне это не подходит”»<sup>[9]</sup>.

Чтобы избавиться от бесполезных вещей в своей жизни, вам придется говорить «нет» другим людям. И делать это часто. То есть идти против социальных норм. Для этого требуется мужество и способность сопереживать. Умение отказывать людям в их просьбах включает в себя не только умственную, но и эмоциональную дисциплину, помогающую нам бороться с давлением социума. В этом разделе книги мы поговорим об этом серьезном факторе.

Компромиссы существуют потому, что мы не можем успеть всё на свете. Вопрос состоит не в том, как нам получить желаемое, а в том, кто указывает нам, как поступать. Как только мы отказываемся решать, что делать, кто-то другой выбирает за нас. Либо мы делаем осознанный выбор, либо другие подталкивают нас в том направлении, куда мы не хотим идти.

В этом разделе мы поговорим о том, как удалить из своей жизни ненужное и освободить время на то, что действительно важно. Только после этого мы в силах сделать так, чтобы выполнение любого задания требовало от нас минимума усилий. Третий шаг рассказывает, как этого добиться.



### **Шаг третий. действуйте: как устранять препятствия и прилагать меньше усилий к выполнению задач**

Не важно, в чем состоит ваша цель: выполнить рабочий проект, сделать следующий шаг по карьерной лестнице или организовать вечеринку ко дню рождения жены. В любом случае процесс выполнения задач кажется нам трудным и напряженным. Эссенциалист видит его абсолютно по-другому. Вместо того чтобы заставлять себя что-то делать, он вкладывает образовавшееся у него свободное время в создание системы, которая позволит ему преодолеть препятствия и выполнить свою задачу как можно легче.



Все три этапа: исследование, отказ от ненужного и действие – не отделены друг от друга. Процесс осуществляется циклично, и только за счет последовательного применения всех этих элементов мы достигаем успешных результатов.

Я знаком с одним менеджером из Кремниевой долины, который после слияния его фирмы с другой компанией оказался в крупной технологической корпорации. Ему так и не удалось приспособиться к новому окружению. Через несколько лет он понял, что многие из его обязанностей ему неприятны и что его потенциал не реализуется в полной мере.

Компания предложила ему уйти на пенсию на выгодных условиях, но моему знакомому едва исполнилось пятьдесят, и он совсем не был заинтересован в том, чтобы оставить работу. Он решил открыть консалтинговую фирму и продолжить то, чем и так занимался довольно долго. Он даже подумывал предложить свои услуги бывшему нанимателю. Однако когда он обратился к консультанту за советом, тот порекомендовал: «Играй свою роль». По сути это означало: «Оставайся в компании, но веди себя так, как будто ты независимый консультант. И никому об этом не рассказывай».

Мой знакомый последовал этому совету и полностью поменял свои привычки. Он старался делать как можно меньше и с минимумом усилий. Когда его просили в последнюю минуту сделать презентацию или срочно выполнить задание, он находил возможности отказаться. Раньше он одним из первых вступал в дискуссии по электронной почте, а теперь начал держаться от них подальше. Он перестал участвовать в переговорах по конференц-связи, если информация его не интересовала, а также прекратил ходить на еженедельные встречи, потому что они были ему не нужны. Его перестали видеть на заседаниях и встречах, если только на них не требовалось его непосредственного участия. Как он сам объяснял мне, «то, что меня пригласили, еще не повод туда идти».

Так продолжалось несколько месяцев. Только за счет непосещения встреч и заседаний он увеличил свое свободное время на 25 %. Он стал проводить больше вечеров дома. По его словам, он заново узнал, что такое семейная жизнь, когда начал приходить к ужину вовремя. Вместо того чтобы постоянно проверять свой смартфон, он отключал его и шел в спортзал или вел жену в ресторан.

К его удивлению, негативной реакции на такие действия не последовало. У него не отбирали проектов, которые были интересны для него и ценны для компании. Его работа снова приобрела смысл, а

производительность начала повышаться. В итоге он даже получил самую большую прибавку за всю свою карьеру! Вот вам яркий пример практического эссенциализма, от которого выигрывают и сотрудники, и работодатели.

## Идея, чье время пришло

Французский писатель Виктор Гюго однажды сказал, что ничто в мире не обладает большей силой, чем «идея, чье время пришло». Сегодня это звучит как *меньше, но лучше*.

Когда мы позволяем себе быть более избирательными в своих действиях и решениях, наша жизнь резко изменяется. Мы как будто поднимаемся на новый уровень. Умение отбросить все ненужное дает нам невероятную свободу. Мы больше неподвластны взглядам других людей и сами принимаем необходимые решения. Человек, обладающий такой силой, становится максимально эффективным не только в личной жизни или на работе, но и в масштабах всего мира.

Что если школы заменили бы скучные уроки важными проектами, способными менять жизни? Что если каждый ученик мог бы решить, как лучше всего применить свои таланты, и после школы не начиналась бы гонка за места в университетах?<sup>{10}</sup>

Что если компании отменили бы бессмысленные заседания и дали бы своим сотрудникам свободу в работе над значимыми проектами? Что если сотрудники не тратили бы время на горы писем, бесполезные задания и встречи и задействовали бы все свои таланты в интересах компаний?

Что если бы общество перестало навязывать новые товары и позволило бы нам дышать и думать свободно? Что если бы мы перестали заниматься тем, что ненавидим, покупать то, что нам не нужно, за деньги, которых у нас нет, чтобы произвести впечатление на людей, которые нам безразличны?<sup>{11}</sup>

Что если бы мы поняли, что иногда больше не значит лучше?

Что если бы мы перестали считать занятость мерой важности? Что если бы вместо этого мы начали ценить умение выделить время на размышления, медитацию и общение с самыми важными людьми в своей жизни?

Что если бы весь мир перестал гнаться за большим и отправился на организованные поиски меньшего?

Я представляю себе планету, на которой люди имеют мужество жить в согласии с собой, а не соответствовать ожиданиям других.

Я представляю мир, в котором все люди: дети, студенты, матери и отцы, работники и менеджеры, директора компаний и мировые лидеры – учатся наилучшим образом использовать свой ум, таланты, находчивость и

инициативность, чтобы жить более осмысленно. Я представляю, как все эти люди готовы исполнять свою миссию. Я представляю, как из одной беседы рождается целое общественное движение.

Чтобы набраться мужества и ступить на правильный путь, нужно задуматься, как коротка человеческая жизнь и сколько всего хочется успеть в отведенное нам время. Как писала поэтесса Мэри Оливер, «скажите, что вы планируете делать со своей единственной бурной и драгоценной жизнью?»<sup>{12}</sup>.

Попробуйте задаваться этим вопросом почаще.

Пообещайте себе прямо сейчас, что освободите время для важных вещей. Думаете, вы пожалеете об этом хоть на секунду? Думаете, однажды утром вы проснетесь и скажете: «Черт, зачем это я так долго живу в мире с собой, хотя мог бы соответствовать ожиданиям других?»

Позвольте мне помочь вам, и вместе мы научимся выделять крупинцы самого важного из десятков и сотен ненужных вещей, которые окружают вас каждый день.

Попробуйте стать настоящим эссенциалистом. Эта книга не призывает вас вернуться в прошлое, удалить всю электронную почту, вырвать из разъема интернет-кабель и жить отшельником. Это было бы движением назад. Эта книга рассказывает, как применять принцип *меньше, но лучше* в нашей жизни, сегодня и в будущем. Эта книга об инновациях.

Я призываю вас быть мудрее, чем был я в день рождения моей дочери. Я уверен, что такое решение принесет только пользу. Представьте, каким стал бы мир, если бы каждый человек на планете бросил хотя бы одно ненужное дело ради чего-то действительно стоящего?

Когда вы подойдете к концу своей жизни (а я надеюсь, что это случится еще через много лет), вы наверняка будете испытывать сожаления. Но вряд ли вы станете жалеть, что выбрали *путь эссенциалиста*. Станете ли вы мечтать о том, чтобы вернуться в прошлое и снова прожить эту жизнь так, как хочется вам? Какое решение вам нужно принять сегодня, чтобы не стыдиться его в тот день?

Если вы готовы заглянуть внутрь себя и ответить на эти вопросы, тогда ваш путь – это *путь эссенциалиста*. Давайте сделаем первый шаг по нему вместе.

## **Сущность эссенциализма**

## Ключевые характеристики эссенциалиста

Эссенциализм – это не способ сделать еще одну вещь, это способ делать всё по-другому. Способ мышления. Но внутреннее принятие этого образа мышления – непростая задача. Потому что есть идеи и исповедующие их люди, которые постоянно подталкивают нас к логике неэссенциализма. В этой части книги три главы. В каждой из них ложный довод неэссенциализма заменяется истинным доводом эссенциализма.

Существует три глубоко укоренившихся постулата, которые мы должны преодолеть, чтобы жить, как эссенциалист: «я должен», «всё это важно» и «я могу сделать и то и другое». Эти допущения столь же соблазнительны и опасны, как мифические сирены. Они увлекают нас и душат на мелководье.

Чтобы принять суть эссенциализма, нужно заменить эту ложную логику тремя истинами: «я выбираю», «всего несколько вещей имеет значение» и «я могу сделать что угодно, но не всё». Эти простые истины пробудят нас от нашего неэссенциального ступора. Они дадут нам свободу заниматься только тем, что действительно важно. Они позволят вкладываться в жизнь на максимуме возможностей.

Как только мы избавимся от бессмыслицы неэссенциализма и заменим ее сутью эссенциализма, путь эссенциалиста станет естественным и инстинктивным.

## **Глава 2**

### **Выбирайте**

### **Непреодолимая сила выбора**

*Именно способность выбирать делает нас людьми.*

*Мадлен Ленгль*

Я сидел в фойе высокого офисного здания и широко распахнутыми глазами глядел на лист бумаги у меня в руках. Вечерело, и последние немногочисленные сотрудники покидали свои рабочие места. Лист бумаги, испещренный надписями и стрелочками, был результатом двадцатиминутного мозгового штурма о том, что я хочу сделать со своей жизнью. Чем дольше я смотрел на него, тем яснее понимал, чего на нем не было: в список не попала юридическая школа. Это привлекло мое внимание, потому что я уже полгода отучился в юридической школе в Англии.

Я решил изучать юриспруденцию, потому что часто слышал совет держать все пути открытыми. После выпуска я мог бы стать юристом, мог бы писать о юриспруденции, преподавать ее или консультировать. Мне был бы доступен весь мир, по крайней мере, так считалось. Поэтому с самого начала обучения вместо того, чтобы выбрать один путь, я старался заниматься всем сразу. Целыми днями штудировал учебники по юриспруденции, по вечерам изучал работы великих управленцев. В свободные минуты я пытался писать. Это была классическая двойная стратегия: я пытался инвестировать одновременно во всё. В результате я ни в чем не достиг полного успеха и не провалился. Вскоре я начал задумываться о том, что же хорошего в этих открытых путях.

Пока я пребывал в таком экзистенциальном недоумении, мне позвонил друг из США и пригласил меня на свадьбу. Он даже купил и прислал билеты! Я с благодарностью принял приглашение и покинул Англию навстречу приключениям.

В США я старался при первой же возможности знакомиться с преподавателями и писателями. Однажды я встречался с главой некоммерческой образовательной группы. Когда я выходил из кабинета, он сказал: «Если решите остаться в Америке, можете работать в нашем

консультационном комитете».

Его замечание подействовало на меня любопытным образом. Он полагал, что у меня есть выбор: «Если решите остаться...» Это представлялось ему вполне реальным. Я задумался.

Я вышел из кабинета и спустился в холл. Взяв лист бумаги с чьего-то стола, сел и попытался ответить на вопрос: «Если бы ты мог сделать прямо сейчас со своей жизнью что-нибудь одно, что бы ты сделал?»

В итоге на этом листе, как я заметил, совсем не упоминалась юридическая школа. До этого момента я всегда понимал умом, что я могу не изучать юриспруденцию. Но никогда не чувствовал, что это возможно. Тогда я осознал, что, принеся в жертву возможность выбора, я сделал выбор – и плохой. Отказавшись выбрать что-то из категории «не юридическая школа», я выбрал юридическую школу. Не из-за того, что мне очень хотелось там оказаться, а по умолчанию. Думаю, что именно тогда я впервые понял, что, когда мы отказываемся делать выбор, кто-то или что-то делает этот выбор за нас.

Несколько недель спустя я официально ушел из юридической школы. Я переехал из Англии в Америку и начал свой путь к тому, чтобы стать писателем или преподавателем. Именно из-за этого вы читаете сейчас данную книгу. Но, несмотря на все влияние, которое конкретный выбор оказал на мой жизненный путь, больше всего я ценю то, как он изменил мои взгляды на саму возможность выбора. Мы часто думаем о выборе как о какой-то вещи. Но выбор не вещь. Вещами могут быть альтернативы, а выбор – это действие. Это не то, что у нас есть, – это то, что мы должны сделать. Этот опыт дал мне освобождающее понимание того, что, даже если мы не всегда контролируем имеющиеся альтернативы, мы всегда контролируем выбор между ними.

Случалось ли вам заходить в тупик из-за того, что вы считали, что у вас нет выбора? Чувствовали ли вы стресс, потому что одновременно думали: «Я не могу сделать это» и «Я должен сделать это»? Приходилось ли вам понемногу отказываться от возможности выбора до тех пор, пока вы не начинали слепо следовать чьим-либо указаниям?

Если да, то вы не одиноки.

Нас можно лишить альтернатив, но не свободной воли. Нельзя лишить кого-либо возможности выбора принудительно или добровольно. О ней можно только забыть.

**Несокрушимая сила выбора ради выбора**



Слишком долгое время мы преувеличивали важность внешних аспектов выбора (доступных альтернатив) и преуменьшали значение нашей внутренней способности выбирать (наших действий). Это не просто вопрос терминологии. Подумайте вот о чем.

## Как мы забываем о возможности выбора?

Важный вывод о том, как и почему мы забываем о возможности выбора, можно сделать из классической работы Мартина Селигмана и Стива Майера, описывающей явление *выученной беспомощности* (learned helplessness), с которым они столкнулись во время экспериментов на немецких овчарках.

Селигман и Майер разделили собак на три группы. Первая группа была посажена на привязь, через которую получала удар электрическим током, но также им был дан рычаг, нажатие на который прекращало действие тока. Собаки второй группы были посажены на такую же привязь, и им был дан почти такой же рычаг, за исключением того, что он не работал, оставляя собаку без возможности отключить ток. Третья группа была посажена на обычную привязь без всякого воздействия тока [\[13\]](#).



После этого собак помещали в клетки, разделенные в центре низким барьером. К одной половине клетки был подведен электрический ток, а к

другой нет. Собаки, которые могли выключить ток, и те, которые вообще не подвергались воздействию электричества в первой стадии эксперимента, быстро научились переходить через барьер на безопасную сторону. Но те собаки, которые не могли отключить ток, не делали этого. Эти собаки не приспособлялись и не привыкали. Почему же они не пытались избежать удара током? Они не знали, что у них есть какой-то выбор, кроме этих ударов. Они научились беспомощности.

Имеются доказательства того, что люди обучаются беспомощности подобным образом. Часто приводят пример ребенка, который пытается научиться математике в раннем возрасте. Он старается, но у него ничего не получается, и в конце концов он сдаётся. Он считает, что все его старания ни к чему не приведут.

Я наблюдал случаи *выученной беспомощности* во многих организациях, с которыми работал. Когда люди считали, что их усилия на работе не имеют значения, они реагировали на это двумя способами. Иногда они просто переставали пытаться что-либо сделать, как тот ребенок, которому не давалась математика. Другой способ кажется не таким очевидным. Он противоположен первому. Они становились сверхактивными. Хватались за любую возможность. Ввязывались в любое дело. Пытались сделать всё. Это поведение на первый взгляд не было похоже на *выученную беспомощность*. В конце концов, разве чья-либо усердная работа не говорит о важности и ценности этого человека? Но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что такая порывистость служит не более чем дымовой завесой. Эти люди не верят, что у них есть возможность выбора дела или задания. Они думают: «Я должен сделать это всё».

Я не могу не признать, что делать выбор тяжело. Он по определению подразумевает отказ от чего-либо, что может казаться потерей. Вне рабочего места выбор бывает еще тяжелее. В любом магазине или ресторане всё сделано так, чтобы нам было трудно сказать «нет». Когда мы слушаем политическую рекламу или выступления экспертов, их цель заключается в том, чтобы мы не могли даже подумать о голосовании за другую сторону. Когда теща зовет нас и просит что-нибудь сделать, крайне тяжело подумать, что у нас есть какой-то выбор. Внимательно рассматривая повседневную жизнь, трудно удивиться тому, что мы забываем о наличии выбора.

Но выбор лежит в самой основе того, что значит быть эссенциалистом. Чтобы им стать, нужно постоянно помнить об имеющемся у нас выборе. Необходимо рассматривать эту возможность как непреодолимую силу

внутри нас, существующую отдельно ото всех других вещей, людей и сил. Философ и психолог Уильям Джеймс однажды сказал: «Моим первым актом свободной воли должна быть вера в существование свободной воли»<sup>{14}</sup>. Это первый шаг, который вам стоит сделать для развития способности делать выбор во всех областях жизни.

**Неэссенциалист: «Я должен»**

**Эссенциалист: «Я выбираю»**

---

Отказывается от права выбора

Использует силу выбора.

Когда мы забываем об умении выбирать, мы обучаемся бессилию. Капля за каплей мы теряем силу, пока просто не становимся инструментом выборов других людей или наших прошлых выборов. Это путь неэссенциалиста.

Эссенциалист не просто сознает силу выбора, он наслаждается ею. Эссенциалист знает, что, отказываясь от права выбора, мы передаем другим не просто власть, но и явное разрешение делать выбор за нас.

## Глава 3

### Различайте

### Почти всё не важно

*Большая часть того, что существует во вселенной: наши действия, усилия, идеи – имеет малую ценность и почти ни к чему не приводит. С другой стороны, некоторые вещи замечательно работают и оказывают большое влияние.*

*Ричард Кох*

В аллегорической повести Джорджа Оруэлла «Скотный двор» есть персонаж – конь по кличке Боец. Он верный и сильный. Сталкиваясь с любой неудачей и любой проблемой, он говорит, что будет работать еще больше. Он живет в соответствии со своей философией, пока, изможденного и сломленного, его не отправляют на живодерню. Он трагический персонаж, и, несмотря на лучшие намерения, его действия только усугубляют неравенство и проблемы на ферме.

Не похожи ли мы в чем-то на Бойца? Не заставляют ли неудачи нас работать дольше и усердней? Не отвечаем ли мы иногда на каждый вызов: «Да, я могу сделать ещё и это»? В конце концов, разве нас не учат с малых лет, что усердная работа – ключ к успеху и многие из нас были вознаграждены за свою производительность и способность справляться со всеми проблемами, которые перед нами ставит жизнь? Есть ли предел ценности усердия? Существует ли такой взгляд, что большее количество работы не приводит к большему результату? Может ли получиться так, что, меньше работая (но больше думая), мы получим лучший результат?

Помню, когда я был маленьким, я хотел заработать чуть-чуть карманных денег. Одной из немногих возможностей для двенадцатилетнего в Англии была работа почтальона. Мне платили около фунта в день, и сама работа занимала примерно час. Так что некоторое время я таскался с сумкой, которая казалась тяжелее меня, от двери к двери в течение часа перед школой. (Тут надо отметить, что мы не могли просто бросить газету на крыльцо, как это делается в США. Мы должны были просунуть ее в узкую щель почтового ящика так, чтобы она упала с другой стороны.)

Безусловно, зарабатывать карманные деньги таким способом было тяжело.

Те усилия, которые я прикладывал, чтобы заработать один фунт в день, навсегда изменили мой взгляд на стоимость вещей. С тех пор, когда я смотрел на что-то, что хотел купить, я переводил стоимость в число дней, в течение которых мне нужно было разносить газеты. Я понял, например, что при существующей оплате мне придется долго работать, чтобы купить радиоуправляемую машинку, которую мне очень хотелось.

Тогда я начал думать, как ускорить этот процесс, и решил, что я начну мыть соседские машины утром в субботу вместо того, чтобы разносить почту. Я заработаю два фунта за машину, а мыть могу три машины в час. Внезапно отношение часов к фунтам изменилось с 1:1 на 1:6. Я получил важный урок: некоторые работы оплачиваются больше других.

В университете я работал в компании, занимающейся обучением, в отделе по привлечению клиентов. Я зарабатывал девять долларов в час. Казалось бы, я мог думать о работе как о соотношении между временем и деньгами. Но я знал, что *только соотношение между временем и результатом имеет значение*.

Я спросил себя, каких наиболее ценных результатов я могу здесь достичь. И понял, что это сохранение клиентов, которые хотят расстаться с компанией. Я усердно работал, убеждая их остаться, и вскоре добился того, что не уходил никто. Так как мне платили за каждого клиента, я больше зарабатывал и вносил больший вклад в общее дело.

Важно усердно работать. Но большие усилия не обязательно приводят к лучшим результатам. *Меньше, но лучше*.

Ферран Адрия, возможно, лучший шеф-повар в мире, сделавший elBulli самым известным в мире рестораном, воплотил принцип *меньше, но лучше* по крайней мере двумя способами. Во-первых, он сводил традиционные блюда к самой сути, а затем изменял их так, как никто до него. Во-вторых, хотя elBulli получал 50 миллионов заказов на резерв столика в год, он обслуживал только 50 человек за вечер и был закрыт шесть месяцев в году. Изобретая блюда, Ферран превращал ресторан в круглосуточную лабораторию, которая служила только для оттачивания самой сути его мастерства<sup>[15]</sup>.

Понятно, что к идее меньших усилий для достижения лучшего результата нелегко привыкнуть, учитывая, что в прошлом нас поощряли делать больше... и больше, и больше. Но все же, с определенной точки зрения, большие усилия тормозят наш рост или даже останавливают его. Правда, что идея прямой зависимости между усилиями и результатом кажется привлекательной. Это справедливо. Но исследования в разных

областях деятельности показывают другую картину.

Многие слышали о *принципе Парето*, или *правиле 80 / 20*, – идее, высказанной в начале XX века итальянским экономистом Вильфредо Парето, который утверждал, что 20 % усилий обеспечивают 80 % результата. Спустя полвека Джозеф Джуран, один из отцов революции качества, развил эту мысль в книге *The Quality Control Handbook*<sup>[6]</sup>, назвав ее *законом жизненно важного малого* (the law of the vital few)<sup>[16]</sup>. Наблюдения привели его к выводу, что качество товара можно значительно повысить, решив очень малую часть задач. Он нашел благодарных последователей своей идеи в Японии, которая в то время имела репутацию производителя дешевых низкокачественных товаров. Перестроив производственные процессы таким образом, что большая их доля сохранилась, а существенно улучшена была лишь наименьшая, но жизненно важная часть, производители добились того, что фраза «Сделано в Японии» приобрела новый смысл. И постепенно революция качества привела Японию к тому, что она стала мировой экономической силой<sup>[17]</sup>.

ЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ, ЧТО ПОЧТИ ВСЁ НЕ  
ВАЖНО

НЕЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ, ЧТО ПОЧТИ ВСЁ ВАЖНО

Разницу между *тривиальным большинством* (trivial many) и *жизненно важным малым* можно увидеть в любой области человеческого бытия, что продемонстрировал британский бизнесмен и писатель Ричард Кох, написавший несколько книг о *принципе 80 / 20* в повседневной жизни<sup>[18]</sup>. На самом деле примеры можно найти везде.

Вспомним об Уоррене Баффете, который сказал, что его инвестиционный стиль основан на бездействии, граничащем с ленью<sup>[19]</sup>. Он имел в виду, что его компания делает мало вложений, но на длительный срок. В книге *The Tao of Warren Buffet*<sup>[7]</sup> Мэри Баффет и Дэвид Кларк объясняют: «В самом начале своей карьеры Уоррен понял, что невозможно принять сотни верных инвестиционных решений, поэтому он решил вкладывать деньги только в тот бизнес, в котором уверен, но ставить на него помногу. 90 % его состояния вложено всего лишь в 10 предприятий. Иногда то, чего вы не делаете, так же важно, как то, что вы делаете»<sup>[20]</sup>. Короче говоря, он ставит по-крупному на несколько возможностей и отказывается от многих хороших альтернатив<sup>[21]</sup>.

Другие думают, что соотношение между усилиями и результатом еще

более нелинейно и подчиняется тому, что ученые называют степенным законом. Согласно ему, некоторые усилия дают больший результат по сравнению с другими<sup>[8]</sup>. Например, Натан Мирвольд, бывший технический директор Microsoft, говорил (в том числе и мне лично), что лучшие программисты производительнее среднего не в 10, и не в 100, и даже не в 1000, а в 10 000 тысяч раз»<sup>[22]</sup>. Возможно, это преувеличение, но не подлежит сомнению, что *некоторые усилия приносят гораздо больший результат, чем другие*.

Реальность такова: мы живем в мире, где почти всё не имеет значения и лишь очень малое количество вещей чрезвычайно важны. Как писал Джон Максвелл, эксперт по вопросам лидерства, «невозможно переоценить степень незначительности чего бы то ни было»<sup>[23]</sup>.

Отказавшись от логики 1:1, мы начинаем понимать ценность *пути эссенциалиста*. Мы открываем для себя, что много хороших возможностей зачастую значат гораздо меньше нескольких по-настоящему великих. Поняв это, мы начинаем искать эти жизненно важные возможности и отвергать обычные. Только так мы способны отвергнуть хорошие возможности и ухватиться за великие.

Именно поэтому эссенциалисту нужно время, чтобы рассмотреть все альтернативы. Дополнительные вложения в это оправданы тем, что некоторые вещи настолько важнее других, что они десятикратно возмещают усилия, затраченные на то, чтобы их найти. Другими словами, эссенциалист больше думает, чтобы меньше делать.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Думает, что почти всё важно. Считает альтернативы равными.	Считает почти всё не важным. Различает важные и не важные альтернативы.

Многие способные люди не переходят на следующий уровень, потому что не могут избавиться от веры в то, что всё важно. Но эссенциалист отличает по-настоящему значимое от остального. Чтобы натренировать это умение эссенциалиста, нужно начать с простого, а затем, когда оно станет нашей второй натурой в повседневных делах, применить его к более широким и важным областям личной и профессиональной жизни. Чтобы научиться этому, необходимо сильно изменить свои мысли. Но это возможно.

## Глава 4

### Уступка

### Какую именно задачу хочется решить?

*Суть стратегии заключается в выборе и уступках. Она в том, чтобы преднамеренно выбирать изменения.*

*Майкл Портер*

Представьте себе, что вы попали в 1972 год и можете инвестировать один доллар в любую компанию из списка S&P 500<sup>[9]</sup>. Какая компания принесет вам наибольшую прибыль к 2002 году? General Electric? IBM? Intel? Согласно журналу Money и анализу, сделанному компанией Ned Davis Research, ни одна из них<sup>[24]</sup>.

Правильный ответ – Southwest Airlines. Это удивительно, потому что считается, что авиакомпании приносят не очень большую прибыль. Но Southwest Airlines, долгое время возглавляемая Хербом Келлехером, из года в год показывала удивительные финансовые результаты. Основной причиной является эссенциалистский способ ведения бизнеса, характерный для Келлехера.

Однажды я присутствовал на мероприятии, где Келлехер рассказывал о своей стратегии в бизнесе<sup>[25]</sup>. Это было интересно по многим причинам, но, когда речь зашла об уступках и компромиссах, характерных для компании, я весь обратился в слух. Вместо того чтобы летать из центрального аэропорта во всех направлениях, они решили выполнять перелеты непосредственно между пунктами назначения. Вместо того чтобы поднимать цены для компенсации стоимости питания, они вообще отказались от питания на борту. Вместо того чтобы распределять места заранее, они предложили пассажирам занимать любое место в самолете. Вместо того чтобы продавать дорогие места в первом классе, они использовали только экономкласс. Каждый из этих выборов был сделан не случайно, а являлся частью стратегии по уменьшению стоимости перевозок. Был ли риск вызвать недовольство клиентов, которые хотели видеть большой список маршрутов, оплачивать дорогую еду и так далее? Да, но Келлехер ясно отдавал себе отчет, чем его бизнес является, а чем нет. И все его уступки были результатом понимания, что это бюджетная



авиакомпания.

Прекрасным примером его эссенциалистского подхода к работе являются такие слова: «...вам нужно рассмотреть все возможности и сказать: “Ну нет. Извините. Мы не хотим заниматься тысячью разных дел, которые мало приближают нас к конечному желаемому результату”».

Поначалу компания подвергалась суровому неодобрению со стороны критиканов, скептиков и прочих неэссенциалистов, которые не могли поверить, что такой метод может привести к успеху. Кто в здравом уме решит лететь рейсом компании, которая летает только в несколько городов и не подает еду, не важно, как дешево стоят у нее билеты? Но спустя несколько лет стало ясно, что Southwest в чем-то правы. Конкуренты заметили ее растущие прибыли и попытались воспроизвести ее подход. Но вместо того чтобы полностью принять метод эссенциалиста, используемый Келлехером, они сделали то, что профессор Майкл Портер из Гарвардской школы экономики называет *двойной стратегией* (straddle strategy).

Двойная стратегия означает, что вы продолжаете придерживаться своей текущей стратегии, одновременно пытаясь приспособить для себя стратегию конкурентов. Одной из лучших иллюстраций такого явления служило дочернее предприятие авиакомпании Continental Airlines – Continental Lite.

Continental Lite использовала некоторые методы Southwest. Они снизили цены. Они отказались от еды. Они увеличили количество перелетов. Проблема заключалась в том, что они все еще были привязаны к своей бизнес-модели (Continental Lite обслуживала малую долю рейсов материнской компании) и не могли достигнуть операционной эффективности<sup>[10]</sup>, которая позволила бы им конкурировать по цене. Поэтому им пришлось экономить на качестве сервиса. В отличие от Southwest, которая шла на разумные, осознанные уступки в ключевых стратегических областях, Continental была вынуждена принести в жертву прибыль, никак не соотнося это с общим планом. По Портеру, «стратегия является динамически устойчивой, только если она согласована»<sup>[26]</sup>. Пытаясь использовать две несовместимые стратегии, они начали терять конкурентоспособность.

Двойная стратегия очень дорого обошлась Continental. Они потеряли сотни миллионов долларов на задержках рейсов и, согласно Портеру, опоздания и отмены рейсов приводили ежедневно к тысячам жалоб. Глава компании в итоге был уволен. Мораль этой истории в том, что игнорирование природы уступок – ужасная стратегия для компании. На

самом деле это ужасная стратегия и для отдельных людей.

Встречались ли вам те, кто всегда старается успеть сделать больше возможного? Они знают, что у них десять минут до встречи, до которой добираться десять минут, но они все равно продолжают сидеть на месте, чтобы ответить на еще пару писем перед уходом. Или же они начинают готовить отчет к пятнице, зная, что на тот же срок приходится другой важный дедлайн. Или они соглашаются прийти на день рождения в субботу, зная, что у них уже есть билеты в театр на то же время. Их логика, игнорирующая реальность уступок, следующая: «Я могу сделать и то и другое». Проблема в том, что эта логика неверна. Разумеется, они опаздывают на встречу, не успевают к одному или обоим дедлайнам (или делают оба проекта кое-как) и не идут либо на вечеринку, либо на представление. Реальность в том, что согласие с одной возможностью предполагает отказ от нескольких других.

Уступки реальны как в частной, так и в профессиональной жизни, и если мы не осознаем это, то будем обречены так же, как и Continental, использовать двойственную стратегию, которая заставит нас принести в жертву те преимущества, которые мы не хотели бы терять.

В своей колонке для New York Times Эрин Каллан, бывший финансовый директор банка Lehman Brothers, рассказала, на какие уступки ей пришлось неосознанно идти. Она пишет: «Я сама не поняла, как получилось так, что вся моя жизнь стала посвящена работе. Это происходило постепенно. С каждым годом новые изменения становились нормой. Сначала я проводила в воскресенье полчаса, разбирая почту, список дел и календарь, чтобы облегчить себе утро понедельника. Потом я работала несколько часов в воскресенье, потом целый день. Мои границы сдвигались, пока кроме работы не осталось больше ничего»<sup>[27]</sup>. Ее история ясно показывает: мы можем делать трудный выбор сами или позволить делать его другим, но тогда наши коллеги, начальник и клиенты будут решать за нас.

За годы работы я заметил, что хуже всего принимают реальность уступок топ-менеджеры. Недавно я провел некоторое время с директором оцениваемой в 40 миллиардов долларов компании из Кремниевой долины. Он поделился со мной заявлением о бизнес-ценностях, которые только что разработал и хотел объявить всей компании: «Мы ценим страсть, инновации, исполнительность и лидерство». Но в ответ я только поморщился.

Первая проблема: все это ценят. Вторая проблема: этот список ничего не говорит сотруднику о том, что компания ценит больше всего. Он ничего

не говорит о том, какой выбор должен делать сотрудник, когда эти ценности противоречат друг другу. Это также верно для тех случаев, когда компания заявляет, что ее миссия заключается в равном служении всем: клиентам, сотрудникам, акционерам. Слова о том, что все люди, с которыми они взаимодействуют, одинаково важны, оставляют руководство без четких указаний на тот случай, когда нужно поступиться интересами одной группы людей ради интересов другой.

Совсем другой подход продемонстрировала компания Johnson & Johnson во время скандала с убийствами при помощи цианистого калия в 1982 году<sup>[28]</sup>. В то время она занимала 37 % рынка и «Тайленол»<sup>[11]</sup> был их самым прибыльным товаром. Тогда появились сообщения о семи смертях после его приема. Позже выяснилось, что флаконы с лекарством были подделаны<sup>[12]</sup>. Как нужно было реагировать Johnson & Johnson?

Это сложный вопрос. Не было ли их главной обязанностью удостовериться в безопасности своих клиентов и отозвать весь «Тайленол» с полок аптек? Или в приоритете стояла задача снижения ущерба, нанесенного имиджу компании, и убеждение акционеров не продавать акции? Или же их долг заключался в выплате компенсаций семьям жертв в первую очередь?

К счастью, у них был символ веры: текст, написанный в 1943 году главой компании Робертом Вудом Джонсоном и буквально вырезанный в граните в штаб-квартире компании<sup>[29]</sup>. В отличие от большинства заявлений о миссии различных компаний, этот символ веры на самом деле располагал ценности в порядке приоритета. Клиенты на первом месте, акционеры на последнем.

В результате Johnson & Johnson немедленно решили отозвать весь «Тайленол», несмотря на огромные потери, которые достигли ста миллионов долларов. Безопасность покупателей или 100 миллионов долларов? Непростое решение. Но символ веры позволил понять, что важнее. И позволил сделать этот сложный выбор.

Мы можем пытаться отрицать реальность уступок, но не можем ее избежать.

Однажды я работал с командой руководителей, чтобы помочь им с расстановкой приоритетов. Им нужно было определить пять приоритетных проектов, которые IT-отдел должен реализовать в следующем финансовом году, и у меня были проблемы с одной из менеджеров. Она настаивала, что есть 18 проектов «с высшим приоритетом». Я настаивал, что она должна

выбрать из них пять. Она забрала свой список, чтобы проработать его со своей командой, и через неделю вернулась, сократив его на одну позицию. (Мне всегда было интересно, что стало с тем проектом, который не прошел отбор.) Отказавшись от уступок, она распределила время и ресурсы, достаточные для выполнения пяти проектов, на семнадцать. Неудивительно, что ей не удалось достичь желаемого результата. Ее логика была в том, что «мы можем сделать это всё». На самом деле нет.

Легко понять, почему отказ от признания необходимости уступок настолько соблазнителен. В конце концов, уступка сталкивает два наших желания. Вы хотите больше денег или свободного времени? Вы хотите дописать письмо или успеть на встречу? Вы хотите сделать это быстрее или лучше? Очевидно, что, когда мы должны выбирать между двумя желаемыми вещами, предпочтительно сказать «да» обоим. Но мы не можем так сделать, как бы нам того ни хотелось.

Неэссенциалист подходит к каждой уступке с вопросом «как я могу получить всё?». Эссенциалист задает более сложный, но более полезный вопрос: «Какую задачу я хочу решить?» Эссенциалист идет на уступки осознанно. Он действует сам, а не ждет, пока с ним что-нибудь сделают. Экономист Томас Суэзл писал: «Решений не существует. Есть только уступки»<sup>[30]</sup>.

Питер Друкер однажды сказал Джиму Коллинзу, автору классической книги *Good to Great*, что тот может создать великую компанию или создавать великие идеи, но не и то и другое одновременно. Джим выбрал идеи. Из-за этой уступки у него всего три штатных помощника, но его идеи достигли десятков миллионов людей<sup>[31]</sup>.

Несмотря на свою болезненность, уступки предоставляют нам великолепную возможность. Будучи вынуждены взвешивать обе альтернативы и выбирать одну из них, мы значительно увеличиваем вероятность достижения нужного нам результата. Как Southwest Airlines, мы можем наслаждаться успехом в результате правильного выбора.

Я наблюдал подобный пример во время недавнего перелета в Бостон, когда я разговорился с родителями, летевшими навестить сына в Гарвард. Они были им горды, и я спросил, какую стратегию они и их сын использовали для поступления. «Мы заставили сына попробовать множество занятий, но, когда стало ясно, что является именно его “большим делом”, мы поддерживали его в этом». Смысл не в том, что все родители должны хотеть, чтобы их сын поступил в Гарвард. Смысл в том, что эти родители-эссенциалисты сознательно решили, что цель их сына –

поступить в Гарвард, и поняли, что успех требует идти на уступки.

Эта логика верна и относительно личной жизни. Сразу после нашей свадьбы Анна и я познакомились с одним человеком, у которого была прекрасная семья. Мы хотели научиться у него и спросили, в чем его секрет. Он ответил, что он и его жена договорились не вступать ни в какие клубы. Он не стал членом местной масонской ложи. Она не вступила в книжный клуб. Не то чтобы им это было неинтересно. Просто ценой этого они получили больше времени для общения с детьми. С годами дети стали их лучшими друзьями – хорошая компенсация за пожертвованные возможности дружбы, заведенной на поле для гольфа или во время обсуждения «Анны Карениной».

Эссенциалисты понимают, что уступки являются неотъемлемой частью жизни, причем не обязательно негативной частью. Вместо вопроса «от чего я должен отказаться?» они спрашивают «чего я хочу достичь?». Кумулятивный эффект от этой небольшой перемены в мыслях может быть огромным.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Думает: «Я могу сделать всё». Спрашивает: «Как я могу сделать всё?»	Спрашивает: «Чем я готов поступиться?», «Чего я могу достичь?»

В рассказе Laugh, Kookaburra, опубликованном в New Yorker<sup>[13]</sup>, Дэвид Седарис пишет о своем путешествии по австралийскому бушу<sup>[32]</sup>. Во время похода его подруга и гид говорит ему: «Представь себе плитку с четырьмя конфорками. Одна представляет собой семью, вторая – друзей, третья – здоровье и четвертая – работу. Чтобы достичь успеха, нужно выключить одну конфорку. А чтобы достичь настоящего успеха, нужно выключить две».

Это, конечно, была шутка. Я не говорю, что путь эссенциалиста предполагает выбор между семьей, работой и здоровьем. Я хочу сказать, что, столкнувшись с необходимостью принять решение, от которого будет зависеть расстановка ваших приоритетов (семья, здоровье или работа), вы должны быть готовы задаться вопросом: «Какую задачу я хочу решить?» Уступки – это не то, на что можно махнуть рукой. С ними нужно обращаться осознанно, стратегически и разумно.

# Исследуйте

## ***Как выделить крупницы важного из массы ненужного***

Парадокс эссенциализма состоит в том, что его приверженцы рассматривают больше опций и вариантов, чем обычные люди, которые с восторгом реагируют на любую возможность, встречающуюся им на пути. Неэссенциалист готов гнаться за первым попавшимся шансом, а значит, у него нет времени задуматься, что он делает. *Путь эссенциалиста* – в исследовании и оценке большого количества альтернатив, а уже только потом в выборе единственной. А раз эссенциалист планирует использовать по максимуму только один шанс, ему необходимо исследовать все варианты, чтобы не ошибиться.

В данном разделе мы обсудим пять методов для определения действительно важного. Все мы достаточно ленивы, поэтому вам обязательно захочется пропустить эти главы или быстро пролистать их. Но все эти методики необходимы, если вы хотите научиться дисциплинированному подходу *меньше, но лучше*. Чтобы выделить в жизни самое значимое, нам требуется пространство для мысли, разрешение на игру, время, чтобы вслушаться и присмотреться, мудрость для спокойного сна и дисциплина для того, чтобы применять строгие критерии эссенциализма во всех ситуациях выбора.

Удивительно, но в обычной жизни все эти вещи: пространство, наблюдения, игра, сон и выбор – могут расцениваться скорее как отвлекающие факторы. В лучшем случае они считаются приятным дополнением к основной деятельности человека, а в худшем – проявлениями слабости и легкомыслия. У каждого из нас есть хотя бы один вечно занятой знакомый, который любит говорить: «Я и рад бы выделить себе время на то, чтобы просто подумать, но пока это недоступная для меня роскошь». Или: «У меня нет времени на игры! Мне нужно работать!» Или как однажды сказал мне менеджер на заседании правления: «Надеюсь, вы хорошенько выспались. На этой работе вам еще не скоро предстоит крепкий сон».

Если вам кажется, что постоянная занятость и усталость – это показатели продуктивности, то наверняка вы выделяете себе минимум времени на то, чтобы поразмыслить или исследовать нечто новое. Тем не

менее именно рассуждения и рефлексия представляют собой средства против избыточного стресса, которому подвержены многие. Это вовсе не отвлекающие факторы. Наоборот, только с их помощью можно понять, что на самом деле отвлекает нас от цели.

Эссенциалисты проводят бóльшую часть своего времени в исследованиях, наблюдениях, обсуждениях и размышлениях. Однако исследование ситуации не самоцель. Оно проводится для того, чтобы отделить самое важное от ненужного.

## Глава 5

### Пространство

#### Как спрятаться от мира и получить от этого удовольствие

*Никакая серьезная работа невозможна без великого одиночества.*

*Пабло Пикассо*

Фрэнк О’Брайен – основатель маркетинговой компании Conversation, которая располагается в Нью-Йорке. Она входит в топ-500 из списка тысяч частных американских компаний с самыми быстрыми темпами роста. В противовес сумасшедшему темпу работы в современном офисе О’Брайен ввел в своей компании необычную традицию.

В Conversation работает всего 50 человек, и всех их Фрэнк раз в месяц вызывает к себе в кабинет. Мобильные телефоны здесь запрещены, электронная почта тоже. У этих встреч нет никакой повестки, и задача участников – вместе создать пространство, в котором они смогут подумать и поговорить. Что самое интересное, Фрэнк организует эти встречи не по пятницам в середине месяца, когда рабочая нагрузка падает, а в первый понедельник месяца. Эта традиция прививает внутреннюю дисциплину не только сотрудникам. Клиенты Conversation тоже знают, что нет смысла обращаться в компанию с «понедельником без телефона»<sup>[33]</sup>.

Фрэнк понимает, что людям сложно расставлять приоритеты в работе, если им постоянно названивают клиенты. Им нужно пространство, чтобы обдумать происходящее и выделить самое важное. Сам Фрэнк говорит: «Мне кажется, очень важно выделять себе время для того, чтобы осмотреться, глубоко вдохнуть и проанализировать ситуацию. Для того чтобы компания росла и создавала инновации, ее сотрудники должны мыслить ясно». Кроме того, такие встречи помогают Фрэнку понять, не тратят ли его сотрудники слишком много сил на неважные вещи: «Если кто-то говорит, что не может прийти, потому что слишком занят, я понимаю, что либо этот человек работает неэффективно, либо нам нужно нанять больше сотрудников». Если его люди слишком заняты, чтобы подумать, значит, они действительно слишком заняты.



Чтобы научиться разделять важное и второстепенное, нам требуется свободное пространство. К сожалению, сегодня оно не дается по умолчанию, и его приходится планировать. Один из менеджеров, с которым я работал, признался, что оставался на своем рабочем месте на пять лет дольше, чем нужно. Почему? Он был так занят внутренними делами компании, что не успевал даже прикинуть, а нужны ли ему эти дела. Ежедневные задачи не давали ему сделать шаг в сторону и как следует проанализировать свое положение. Однажды вице-президент одной крупной международной технологической фирмы рассказывал мне, что 35 часов в неделю он проводит на совещаниях и так поглощен ими, что не может выделить себе даже часа в месяц, чтобы задуматься о собственной карьере или о стратегических планах компании. Вместо того чтобы создать себе пространство для обсуждения по-настоящему важных вещей, он попусту тратит время на бесконечные презентации и бессмысленные доклады, которые не имеют никакого значения.

Перед тем как определить, что важно, а что нет, вам необходимо исследовать все доступные опции. Обычные люди автоматически реагируют на самое последнее предложение, хватаются за последний шанс или отвечают на самое последнее письмо. Эссенциалисты же создают себе пространство для размышлений и анализа.

#### Неэссенциалист

Слишком занят, чтобы размышлять о жизни.

#### Эссенциалист

Выделяет время на то, чтобы исследовать жизнь.

### Пространство для творчества

Я еще раз осознал значимость окружающего пространства для размышлений и исследований, когда начал работать в d. School – Стэнфордской школе дизайна (или, как она официально называется, Институте дизайна Хассо Платтнера<sup>[14]</sup>). Меня попросили прочесть в ней курс лекций, и первое, что я заметил, когда вошел в аудиторию, – это отсутствие стульев. Вместо них в кабинете стояли пенопластовые кубы, сидеть на которых, как я вскоре понял, было довольно неудобно. Разумеется, это было сделано не случайно. Студенты выдерживали на них всего по несколько минут, а затем вставали, начинали перемещаться по аудитории и общаться друг с другом. В этом-то и заключалась суть идеи. Школа использовала физическое пространство для того, чтобы стимулировать новые виды общения и мышления.

Кроме того, в школе существует тайное убежище – «будка-нуар»<sup>[15]</sup>. Это крошечная комната, в которой может поместиться не больше трех человек. В ней нет ни окон, ни каких-либо предметов, отвлекающих внимание, а стены обиты звукопоглощающим материалом. По словам Скотта Дорли и Скотта Уиттхоффта, авторов книги Make Space<sup>[16]</sup>, «это не просто низкие технологии, это полное отсутствие технологий». «Будка-нуар» располагается в подвале школы, вдали от обычных студенческих маршрутов<sup>[34]</sup>. Сюда приходят с единственной целью – подумать. Здесь студенты получают возможность ясно мыслить и сфокусироваться на интересующей их проблеме.

Нам важно не только то, на чем концентрироваться, но и где концентрироваться.

Кстати говоря, слово «концентрация» вызывает у людей неправильные ассоциации. Многие считают, что фокус внимания (как и выбор) – это объект. Да, каждый из нас обладает умением концентрироваться, но концентрация – это не только предмет, но и процесс.

Когда я говорю о концентрации, я не имею в виду, что вы должны выбрать для себя один вопрос или опцию и не думать больше ни о чем. Я имею в виду создание пространства, в котором вы сможете проанализировать сотню таких вопросов и опций. Эссенциалист фокусируется на проблеме точно так же, как наш глаз – на физическом объекте, то есть постоянно адаптируясь и подстраиваясь под текущее поле зрения.

Недавно я участвовал в еще одной встрече, проходившей в Стэнфордской школе дизайна. На этот раз в аудитории не было парт и стульев, но вся она, от пола до потолка, была покрыта маркерными досками и стикерами всевозможных цветов. На этой встрече я познакомился с Джереми Атли. Вместе мы разрабатываем для школы новый курс, который Джереми в приливе вдохновения назвал «Дизайном жизни».

Его суть заключается в том, чтобы создать для студентов пространство, в котором они смогли бы планировать собственную жизнь. Каждую неделю у них в расписании будет стоять урок, посвященный исключительно размышлениям. На наших занятиях им придется выключить ноутбуки, смартфоны и планшеты и полностью погрузиться в себя. Мы будем давать им практические задания на различение важных и второстепенных вещей. Но для того чтобы делать все это, не обязательно быть студентом Стэнфорда. Каждый из нас может научиться подстраивать

окружающее пространство под себя.

## Пространство для концентрации

Один мой знакомый СЕО<sup>[17]</sup> – очень умный и мотивированный человек, вот только он постоянно отвлекается. Каждую секунду у него на компьютере обновляются «Твиттер», «Фейсбук» и электронка и открыты несколько чатов с разными людьми. Пытаясь избавиться от этой привычки, он однажды попросил своего ассистента отсоединить от своего компьютера все интернет-кабели. Но и после этого мой знакомый находил способы попасть в сеть. Во время одного масштабного проекта ему пришлось пойти на радикальные меры: он оставил дома свой Blackberry и переехал в мотель без интернета. Через восемь недель такого затворничества он сумел закончить проект.

Лично мне такие радикальные меры кажутся немного грустными, но у моего знакомого были благие намерения. Он знал, что для максимально эффективной работы над заданием человеку требуется место для размышления.

Подумайте о сэре Исааке Ньютоне, который два года работал над своими «Математическими началами натуральной философии» – знаменитом труде о гравитации и трех законах механики. Все это время он почти ни с кем не общался, и именно добровольное одиночество и непрерывная концентрация позволили ему совершить прорыв в научной мысли.

Историк Ричард Уэстфолл, написавший биографию Ньютона, замечает: «Когда Ньютон был на пике своей славы, его спросили, как он открыл закон всемирного тяготения, и ученый ответил: “Я постоянно о нем думал”. Эта и только эта мысль постоянно занимала его сознание»<sup>[35]</sup>. Иными словами, Ньютон создал пространство, в котором смог сконцентрироваться на интересующих его идеях.

Вдохновившись историей Ньютона, я решил использовать этот же подход (возможно, в менее радикальном виде) для написания своей книги. Каждый будний день я выделял себе по восемь часов (с пяти утра до часу дня) на работу. В течение указанного времени я не просматривал почту, не отвечал на звонки и не разговаривал с домашними. Мне не всегда удавалось добиться этого в полной мере, но дисциплина все равно делала свое дело. Я даже настроил в своей электронной почте автоответчик, рассылавший всем, кто писал мне, сообщения, что я работаю «в режиме отшельника». Сложно

переоценить, какую огромную свободу обеспечил мне этот подход. Я создал себе пространство для исследований, размышлений и творчества и таким образом не только написал книгу быстрее, но и научился контролировать остальное время дня.

Сейчас я задам вам очень банальный вопрос: когда вы в последний раз отвлекались от работы, чтобы просто сесть и подумать? Нет, я не имею в виду те пять минут в метро по дороге на работу, за которые вы успеваете обдумать план на день, программу сегодняшней деловой встречи и новый проект. Я говорю о том, чтобы сознательно выбрать время и место и предаться исключительно размышлениям, не отвлекаясь на посторонние раздражители.

Конечно, в современном мире, полном гаджетов и стимулов, это непросто осуществить. Один менеджер спросил меня в «Твиттере»: «Вы вообще помните, что такое скука? Кажется, мы перестали скучать». И он прав. Всего несколько лет назад, застряв в аэропорту или ожидая приема у врача, люди просто сидели, смотрели в стену и скучали. Сегодня в такой ситуации все тут же уткнутся в смартфоны, планшеты или ноутбуки. С одной стороны, так мы не даем себе скучать, а с другой – отбираем у себя время, которое можно было бы использовать для рефлексии.

А вот вам еще один парадокс. Чем напряженнее и масштабнее ваш проект, тем больше времени для размышлений нужно включать в его график. Чем больше кругом шума, тем сильнее наша потребность в тихом месте, где можно сконцентрироваться на своих мыслях.

Не важно, насколько у вас плотный график, – вы можете выделить себе время и место для размышлений. Джефф Уайнер, CEO компании LinkedIn, каждый день оставляет в своем графике два пустых часа. Он делит их на части по 30 минут, но ничего не планирует на это время. Эта простая привычка осталась у Джеффа с тех времен, когда он проводил столько встреч в день, что не успевал даже обдумать их результаты<sup>[36]</sup>. Сначала эти два часа казались ему роскошью и тратой времени, но постепенно он понял, что они повышают его продуктивность. Джефф считает, что только так он может сам контролировать свой день, а не отдаваться на волю обстоятельств.

Он рассказывает: «Я припоминаю один день, когда я с пяти утра до девяти вечера был на ногах: то участвовал в конференц-связи, то присутствовал на встречах. Меня очень расстраивало, что мои собственные действия от меня не зависели. Всё решали обстоятельства. Но за расстройством наступило облегчение, когда я понял, что такой день за последние годы работы выдался только один раз».

В свое свободное время Джефф размышляет над важными вопросами: какой будет его компания через три года? А через пять? Каким образом можно сделать его продукцию еще лучше и удовлетворить потребности клиентов? Как увеличить конкурентные преимущества или уменьшить отрыв от конкурентов? Кроме того, в течение этих двух часов Джефф подзаряжается эмоционально. После этого он может перейти от решения проблем к обучению и консультированию, которых ожидают от него как от лидера.

Для Джеффа создание собственного пространства – это не просто полезная привычка, а целая философия. Он видел, как неорганизованная погоня за большим кушем ломала судьбы компаний и их управляющих. Джефф считает, что личное пространство – это не слоган и не избитая фраза, а философское, если не духовное понятие.

## **Пространство для чтения**

Еще один пример для подражания – Билл Гейтс, в прошлом CEO компании Microsoft, который, как известно, регулярно берет неделю отпуска и посвящает ее размышлениям и чтению. Однажды я присутствовал на пресс-конференции Билла в штаб-квартире Фонда Билла и Мелинды Гейтс в Сиэтле. К этому моменту Билл как раз закончил очередную «неделю размышлений». Я и раньше слышал об этой практике, но не знал, что Билл начал придерживаться ее в 1980-х годах и ни разу не отступал от нее даже тогда, когда Microsoft находился на пике расцвета. Даже в самые тяжелые и напряженные времена в истории компании он посвящал две недели в году уединению, чтению статей (рекорд – 112 штук за семь дней) и книг, изучению технологий и рефлексии. И сегодня Билл выделяет себе время на то, чтобы отвлечься от повседневных забот и как следует поразмыслить <sup>[37]</sup>.

Если вам кажется, что целая неделя свободного времени – это слишком, то вы можете устраивать себе «мини-неделю размышлений» каждый день. Например, я посвящаю первые 20 минут любого утра чтению классической литературы (но ни в коем случае не блогов, не газет и не бульварного чтива). Таким образом мне удалось избавиться от привычки проверять почту сразу же после звонка будильника. Кроме того, эти 20 минут становятся центром каждого моего дня. Они расширяют мои представления о мире и напоминают мне о действительно важных темах и идеях, прошедших испытание временем.

Лично я предпочитаю духовную литературу, хотя, конечно, у каждого свой вкус. Но если вам интересно, я могу порекомендовать несколько книг: Zen, The Reason of Unreason<sup>[18]</sup>; Tao, to Know and Not Be Knowing<sup>[19]</sup>; As a Man Thinketh<sup>[20]</sup>; The Essential Gandhi<sup>[21]</sup>; «Размышления» Марка Аврелия, а еще Тора, Упанишады, Библия, Толкование к Корану, Книга Мормона и автобиография Генри Торо «Уолден, или Жизнь в лесу». В общем, вариантов масса. Главное – выбрать книгу, написанную раньше нашего века и считающуюся классикой. Уверен, она изменит ваше представление о том, что действительно важно.

Даже если день расписан по минутам, научитесь выделять время для себя, и нет разницы, будут это два часа в день, две недели в году или пять минут с утра.

## Глава 6

### Взгляд

### Как увидеть самое главное

*Где знание, которое мы потеряли в сведениях?*<sup>[22]</sup>

*Т. С. Элиот*

Недавно скончавшаяся писательница Нора Эфрон известна большинству людей как автор сценария к фильмам «Силквуд», «Неспящие в Сиэтле» и «Когда Гарри встретил Салли», каждый из которых номинировался на премию «Оскар». Успех Норы как писателя и сценариста во многом объясняется ее умением передать суть истории. Этому она научилась еще в самом начале карьеры, когда работала журналисткой. Но урок, который в наибольшей степени повлиял на ее работу, она получила, еще будучи школьницей.

Чарли Симмс вел введение в журналистику в средней школе Беверли-Хиллз. Первый урок в классе, где училась Эфрон, он начал так же, как и любой другой преподаватель журналистики, то есть с объяснения того, как важен для любой статьи первый абзац. Он рассказал, что в первом абзаце должны содержаться ответы на самые важные вопросы репортажа: «почему?», «что?», «где?» и «кто?». Затем ученики получили задание – написать первый абзац к истории, которую они сейчас услышат.

Симмс начал рассказывать: «Кеннет Питерс, директор средней школы Беверли-Хиллз, объявил сегодня, что весь преподавательский состав школы будет в следующий четверг направлен в Сакраменто для участия в коллоквиуме, посвященном новейшим методикам обучения. Коллоквиум также посетят антрополог Маргарет Мид, президент колледжа доктор Роберт Мейнард Хатчинс и губернатор Калифорнии Эдмунд Браун».

Студенты бешено стучали по клавишам своих печатных машинок, стараясь успеть за учителем, а затем передали ему свои записи. Каждая из них в той или иной мере отвечала на вопросы «кто?», «что?», «где?» и «почему?». «Маргарет Мид и губернатор Браун обратятся к преподавателям...», «В следующий четверг преподавательский состав школы...». Симмс просмотрел все записи и отложил их в сторону.

А затем сказал, что все ученики выполнили задание неправильно:



«Знаете, как должен был звучать первый абзац? В четверг не будет уроков».

Эфрон вспоминала: «В тот момент я поняла, что журналистика – это не простое перечисление фактов, это поиск сути. Недостаточно рассказать людям, кто, что, где и зачем сделал; нужно понимать, что это значит и почему это важно». Она добавляла, что урок Симмса «так же важен для жизни, как и для журналистики»<sup>[38]</sup>.

За каждым набором фактов прячется суть, и любой журналист знает, что, чтобы ее найти, нужно тщательно перебрать все крупницы информации и выявить связи между ними. Меня тоже обучали журналистике, поэтому я понимаю, насколько важно показать читателям взаимоотношения между фактами. Журналистика означает создание целого из разрозненных частей, соединение их в единую осмысленную картину. Самые лучшие журналисты не просто дают людям информацию, а показывают ее значение.

Вы когда-нибудь чувствовали себя потерянным в фактах? Не знали, на чем сфокусироваться? Ощущали, что информации слишком много и непонятно, какая важна, а какая нет? Бывало ли, что вы не замечали чего-то весомого на работе или дома и осознавали это, только когда становилось слишком поздно? Если да, то приемы эссенциализма, о которых мы поговорим далее, могут оказаться для вас полезными.

## Общая картина

29 декабря 1972 года борт 401 компании Eastern Air Lines рухнул на территорию Национального парка Эверглейдс. В катастрофе погиб 101 пассажир<sup>[39]</sup>. Это была первая авария широкофюзеляжного самолета и одна из худших авиакатастроф в истории США. В ходе расследования выяснилось, что все системы самолета до момента падения работали безотказно. Что же произошло?

Самолет уже заходил на посадку, когда первый пилот Альберт Стокстилл заметил, что сигнал шасси – маленький зеленый огонек, обозначающий, что переднее шасси выпущено, – не загорелся. Впоследствии оказалось, что проблема заключалась именно в индикаторе и шасси работало верно. Но все пилоты были так заняты выяснением, что именно вышло из строя, что не заметили, как случайно деактивировали автопилот. Когда это обнаружилось, было уже слишком поздно. Иными словами, причиной катастрофы стало не переднее шасси, а то, что команда не смогла увидеть более значительную проблему – потерю высоты.



Человек, который хочет стать «журналистом собственной жизни», должен прекратить концентрироваться на мелочах и научиться видеть картину в целом. Навыки журналиста можно применять в любых областях, даже в личной жизни. Представьте, что каждая ситуация – это статья, к которой нужно написать первый абзац. Так вы сможете проверить, не упустили ли какие-то важные факты. Вы не только увидите события как отдельные точки, но и соедините их в цельный рисунок. Вместо того чтобы реагировать на отдельные факты, вы рассмотрите общую тенденцию.

### **Фильтр интересов**

Мы инстинктивно понимаем, что в этой жизни невозможно узнать всё обо всем. Для того чтобы выделять из потока информации действительно важные факты, требуется дисциплинированная фильтрация мнений, альтернатив и противоречащих друг другу данных, которые постоянно отвлекают внимание.

Недавно у меня состоялся разговор с Томасом Фридменом, колумнистом New York Times и известным журналистом. Мы говорили о том, как выделять важные крупницы из окружающего их информационного шума. Перед этим разговором Томас обедал с людьми, у которых собирался взять интервью для своей колонки, и кое-кому за столом показалось, что он не обращает внимания на шутки присутствующих. Но это было не так. Он внимательно слушал всё, о чем говорилось во время обеда, но фильтровал болтовню. После того как разговор закончился, Томас постарался соединить точки в единую картину, то есть задал присутствующим вопросы о том, что показалось ему действительно важным.

Позже он рассказал мне, что хороший журналист должен слышать то, чего не слышат другие. Сказанное за тем обедом волновало его только во вторую очередь. Самым весомым было то, о чем не говорили вслух.

Эссенциалисты – хорошие наблюдатели и слушатели. Зная, что невозможно с одинаковым вниманием относиться ко всему сказанному, они идут на компромисс, то есть пытаются услышать то, о чем собеседник умалчивает. Они читают между строк. Можно описать этот подход словами Гермiony Грейнджер из саги о мальчике-волшебнике Гарри Поттере (которую вряд ли можно назвать эссенциалистской в целом, но которая очень четко передает дух эссенциализма в этой реплике): «Я просто логически мыслю, и это позволяет мне отбрасывать неважные детали и ясно видеть то, чего не замечают другие»<sup>[40]</sup>.

Обычные люди тоже умеют слушать, но обычно они делают это, готовясь что-то ответить. Они отвлекаются на информационный шум и обращают слишком много внимания на мелочи. Они слышат самый громкий голос, но при этом получают не самые нужные факты. Пытаясь отреагировать как можно быстрее, они теряют нить разговора. В результате, если воспользоваться метафорой Клайва Стейплза Льюиса<sup>[23]</sup>, они хватаются за огнетушители во время наводнения<sup>[41]</sup>. Они просто не видят сути.

В условиях современного офиса, где голоса раздаются со всех сторон и постоянно нас отвлекают, очень важно научиться бороться с этим пением сирен и выделять из шума самое главное.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Слышит самый громкий голос.	Обращает внимание на сигналы посреди шума.
Прислушивается ко всему, что говорят.	«Прислушивается» к тому, чего не говорят.
Получает слишком много информации.	Сканирует информацию в поисках сути.

Мариам Семаан – знаменитая журналистка из Ливана. Недавно она закончила обучение в Стэнфордской школе дизайна, где еще сильнее развила свой талант. Я попросил Мариам поделиться со мной своими секретами. Как ей удастся столько лет освещать ситуацию на Ближнем Востоке, не поддаваясь информационному шуму? Ее реакция очень воодушевила меня. Мариам ответила, что сбору самой важной информации и поиску сути можно научиться. А потом дала вот такой совет. Для начала требуются знания. Чтобы выделить суть репортажа, нужно хорошо понимать его тему, контекст, связи с данными из других областей и место в общей картине. Составляя статью по какой-то теме, Мариам читает все сопряженные с ней новости и пытается найти что-то, что другие журналисты пропустили. «Моя цель, – говорит она, – заключается в том, чтобы составить для себя “паутину” истории. А дальше я легко могу заметить какую-то аномалию или нестыковку, которая не укладывается в общую картину».

Во-вторых, необходимо посмотреть на ситуацию под другим углом, «так, чтобы пролить на нее свет необычным, пусть даже и провокационным образом». Мариам играет в своего рода «ролевую игру», то есть пытается поставить себя на место всех основных героев истории, чтобы понять их мотивы, логику и мнения.

В-третьих, важно доверять своей интуиции. Именно это, по словам

Мариам, «помогает действительно талантливым и профессиональным журналистам выделиться из толпы любителей». Запомнив советы Мариам, давайте вместе рассмотрим три метода для развития журналистских качеств.

## Дневник

Пусть это звучит банально, но слова «журналист» и «журнал» происходят от одного корня. Журналист, в самом буквальном смысле слова, – это человек, который ведет журнал. Соответственно, ведение собственного журнала или дневника – один из самых простых, но в то же время эффективных способов стать журналистом.

Печально, но факт: люди многое забывают. Порой даже слишком многое. Не верите? Тогда проверьте свою память и скажите прямо сейчас, что вы ели на ужин в четверг на позапрошлой неделе. Или вспомните, с кем вы встречались в понедельник три недели назад. Большинство людей не ответит ни на один из этих вопросов. Считайте дневник папкой для резервного копирования файлов с вашего жесткого диска, то есть памяти. Как кто-то когда-то сказал мне, самый тонкий карандаш лучше самой крепкой памяти.

Я веду дневник вот уже десять лет и пользуюсь при этом довольно необычной, но эффективной методикой. Я не записываю всего, что хочу. Обычно, когда человек заводит дневник, в первые дни он размахивается на целые страницы. Затем ему становится скучно, он начинает писать мало или вовсе пропускать дни. Применяйте к дневнику принцип *меньше, но лучше* и воздерживайтесь от пространных записей до тех пор, пока ведение таких заметок не войдет в привычку.

Кроме того, я советую вам каждые три месяца перечитывать написанное. Не обязательно обращать внимание на детали вроде собрания по поводу бюджета компании, прошедшего три недели назад, или макарон на ужин в позапрошлый четверг. Старайтесь замечать закономерности и тенденции. Обращайте внимание на заголовки. Представляйте, как бы выглядел первый абзац к статье про ваш день, вашу неделю, всю вашу жизнь. Мелкие изменения сложно увидеть сразу же, но постепенно они накапливаются и становятся более заметными.

## Полевое исследование

Джейн Чен была студенткой Стэнфордской школы дизайна и посещала курс «Доступный дизайн». Однажды слушателям предложили задание – разработать детский инкубатор, который можно было бы продавать всего за 1 % от стандартной стоимости в 20 тысяч долларов. По словам Джейн, в развивающихся странах «4 миллиона недоношенных детей погибают в первые 28 дней жизни, потому что в их организме недостает жиров для регулирования температуры тела»<sup>{42}</sup>.

Если бы перед студентами просто поставили задачу разработать дешевое оборудование, они бы, скорее всего, создали что-то простенькое и работающее на электричестве. Но саму проблему это бы не решило. Поэтому студентам дали время основательно ее изучить. Группу отправили в Непал, чтобы она могла узнать о предложенной проблеме из первых рук. Выяснилось, что 80 % непальских детей рождается дома, а не в больнице, а в сельских домах обычно нет электричества. Команда поняла, что им нужно разработать решение, не требующее источника питания. Зная параметры задачи, можно было начинать работу над ней. В конце концов Джейн и трое ее сокурсников открыли компанию Embrace и создали продукт под названием ThermPod. Специальное вещество, похожее на воск, нагревается в воде, а затем укладывается в контейнер, напоминающий по форме спальный мешок. Такой контейнер согревает ребенка в течение шести часов. Полевое исследование проблемы помогло дизайнерам лучше понять свою задачу, сфокусироваться на самых важных ее аспектах и добиться максимально эффективного результата.

## Уточненные вопросы

Каждый, кто хоть раз видел интервью с политиком, знает, как умело они избегают ответов на поставленные вопросы. Любому из нас порой хочется уйти от ответа, если вопрос оказывается слишком сложным. Очень часто проще дать размытый и слишком общий ответ, чем пускаться в подробные объяснения и приводить фактическую информацию. Но эссенциалисты не избегают вопросов и не сводят ответы к набору бессмысленных фактов. Чтобы выйти из этого замкнутого круга, нужно уметь уточнять сами вопросы.

Элай Коэн, старший вице-президент компании [Salesforce.com](https://www.salesforce.com), оказался членом команды из шести человек, которую однажды пригласили в отель Cavallo Point с видом на мост Золотые Ворота. Помимо Элая и его соратников в душном номере отеля находилось еще пять команд, с

которыми им предстояло соревноваться в игре-симуляции в течение следующих трех часов. Участникам предлагалось решать задачи и отвечать на вопросы, связанные с бизнесом и управлением. Время шло, а дела у команды Элая совсем не клеились. Каждое предложенное решение порождало десятки мнений и комментариев, и через какое-то время то, что задумывалось как простое и понятное упражнение, переросло в неконтролируемый спор. Меня назначили наблюдателем этой команды, и через 15 минут я был вынужден попросить их остановиться. Я поинтересовался: «На какой вопрос вы пытаетесь ответить?» Повисло неловкое молчание. Никто не знал, что сказать. А после очередного комментария в чей-то адрес споры возобновились.

Я снова остановил их и повторил вопрос. И еще раз. И еще. В конце концов команда прекратила свои дебаты и попыталась выяснить, каких именно целей они хотят добиться и что им для этого нужно. Все посторонние споры прекратились. Все идеи и мнения, которые раньше отбрасывались как ненужные, подверглись тщательному пересмотру. Вскрылись стоящие за ними темы и идеи. Наконец команда начала двигаться вперед. Они разработали план действий, приняли все необходимые решения и распределили обязанности. Команда Элая победила с большим отрывом.

## Глава 7

### Игра

### Как ощутить мудрость своего внутреннего ребенка

*От ерунды и ахинеи дурак становится умнее*<sup>[24]</sup>.

Роальд Даль

В конце классического мюзикла «Мэри Поппинс» мистер Бэнкс, обычно неприветливый и грустный, приходит домой и говорит, что его «уволители, прогнали, выбросили на улицу». Тем не менее он кажется совершенно счастливым, настолько, что слуги поговаривают: он-де из ума выжил, и даже его сын замечает, что он сам на себя не похож. И действительно, мистер Бэнкс кажется абсолютно другим человеком. Например, он чинит поломанного детьми воздушного змея и предлагает его запустить<sup>[43]</sup>. Сбросив с себя жуткое рабочее напряжение, мистер Бэнкс выпускает наружу своего внутреннего ребенка. Его хорошее настроение полностью меняет всю атмосферу в доме, и когда-то меланхоличная семья Бэнксов становится радостной и дружелюбной. Разумеется, эта история всего лишь вымысел, но она показывает, какое большое значение имеет игра в нашей жизни.

Когда мы были детьми, никто не учил нас играть. Это получалось естественно и инстинктивно. Вспомните, как радуется младенец, когда мама показывает ему «козу», или как веселятся дети постарше, играя в «верю-не верю». Или представьте себе ребенка в состоянии, которое профессор психологии Михай Чиксентмихайи называет *потоковым* (flow)<sup>[25]</sup>: когда тот строит для себя целое королевство из старых картонных коробок. Но чем старше мы становимся, тем чаще слышим, что игра – это глупость. Пустая трата времени. Бессмыслица. Это так по-детски. К сожалению, очень часто такое мнение нам прививают в школе, месте, где воображение должны поощрять, а не душить в зародыше.

Слово «школа» образовалось от древнегреческого корня «сколе», означающего «досуг». Но современная система школьного обучения, сформировавшаяся в эпоху промышленной революции, лишила учеников и досуга, и удовольствия от учебы. Сэр Кен Робинсон, который всю жизнь

занимался исследованием креативности в школах, замечает, что вместо того, чтобы развивать творческие способности ребенка в игре, школа напрочь их убивает. Он говорит: «Мы привыкли к фастфуду и в еде, и в обучении. Так же как быстрое питание вредит нашему телу, школы высасывают из детей энергию и силу духа. Воображение – ключ к успеху в любой деятельности, но мы рискуем потерять его, используя стандартные методы обучения детей и взрослых»<sup>[44]</sup>. И тут сэр Кен совершенно прав.

Идея того, что игра – это глупость, прививается нам в молодости, но расцветает пышным цветом, когда мы начинаем работать. К сожалению, лишь некоторые компании и организации считают игру полезной, а многие ее только запрещают. Конечно, менеджеры на словах признают важность игры для творческого процесса, но большинству из них не удастся создать в компании такую игровую культуру, которая развивала бы креативность в сотрудниках.

И это не удивительно. Современные корпорации родились во время промышленной революции, когда их единственной задачей было эффективное и массовое производство товаров. Первые менеджеры вдохновлялись примерами военной дисциплины (а армия не место для игр). Военная терминология до сих пор встречается в бизнес-лексике. Иногда мы говорим о том, что сотрудник или отдел находятся на передовой, а английское слово *company* употребляется также в значении «рота». Несмотря на то что эпоха индустриализации осталась далеко позади, ее структуры, системы и моральные нормы продолжают использоваться современными организациями.

На самом деле игра имеет глубокий смысл. Стюарт Браун, основатель Национального института игры, изучил «игровые истории» шести тысяч человек и сделал вывод, что игра очень полезна для многих аспектов нашей жизни: от здоровья и личной сферы до системы образования или творческих способностей целой компании. По его словам, игра развивает пластичность мозга, способности к адаптации и творчеству. Как выражается Стюарт, «ничто так не зажигает мозг, как игра»<sup>[45]</sup>.

#### Неэссенциалист

Считает игру бессмысленной и бесполезной тратой времени.

#### Эссенциалист

Знает, что игра важна и что она стимулирует познание.

### Мозг, созданный для игры

Значение игры трудно переоценить. Эксперименты с животными показывают, что игра настолько важна для развития ключевых когнитивных навыков, что от нее может зависеть выживание вида. В одном исследовании группу крыс посадили в клетку, где возможности для игры были ограничены. Второй группе разрешалось свободно играть. Затем ученые надели на каждую крысу ошейник, пропитанный запахом кота. Реакция была мгновенной: крысы почуяли опасность, разбежались и спрятались. Но через день крысы, которым разрешалось играть, вышли из убежища, в то время как крысы из клетки остались в нем и в итоге умерли от голода. Почему? Отсутствие игры подавило их любопытство и способность адаптироваться к окружению<sup>[46]</sup>.

Но связь между игрой и выживанием прослеживается не только у крыс. Боб Фейган 15 лет изучал поведение диких медведей и выяснил, что те медведи, которые чаще играли, проживали более долгую жизнь. Когда я спросил у Боба почему, тот ответил: «В жизни нам постоянно приходится решать новые проблемы, а игра учит медведей, как реагировать на изменения»<sup>[47]</sup>.

Як Панксепп делает такой же вывод в своей книге *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*<sup>[26]</sup>. Он пишет: «Можно с уверенностью сказать, что во время игры животные наиболее ярко демонстрируют гибкое и креативное поведение».

Стюарт Браун говорит, что из всех биологических видов самым играющим является человек. Мы созданы в игре и для игры. Игра – самое чистое проявление человеческой натуры и нашей индивидуальности. Неудивительно, что наши лучшие воспоминания и моменты, когда мы чувствуем себя по-настоящему живыми, почти всегда связаны с игрой.

Игра расширяет сознание и помогает создавать свежие идеи или видеть старые задумки в новом свете. Она делает нас более любознательными, настроенными на инновации, вовлеченными в процесс. Игра – важный элемент *пути эссенциалиста*, так как она стимулирует размышления и исследования тремя основными способами.

Во-первых, игра увеличивает спектр доступных нам альтернатив. Она помогает увидеть возможности там, где мы их не замечали, и проследить закономерности в неожиданных местах. Благодаря ей мы отказываемся от старых установок и становимся более восприимчивыми к новым идеям. Игра открывает нам доступ к собственному потоку сознания. Альберт Эйнштейн однажды сказал: «Когда я изучаю себя и свой способ думать, я прихожу к выводу, что дар воображения и фантазии значил для меня



больше, чем любые способности к абстрактному мышлению»<sup>{48}</sup>.

Во-вторых, игра – лекарство против стресса. Это очень важно, так как стресс не только вредит нашей продуктивности, но и блокирует творческую, исследовательскую способность нашего мозга. Мы все знаем, как это бывает. Сначала вы перенапрягаетесь на работе, а потом все идет не так: вы не можете найти ключи, налетаете на мебель, уезжаете в офис, забыв важный отчет. Недавние исследования показывают, что стресс стимулирует активность той части нашего мозга, которая отвечает за эмоции (миндалевидное тело), но подавляет активность гиппокампа<sup>{49}</sup> – участка, ответственного за когнитивную функцию. В результате мы не можем ясно мыслить.

Я видел, как игра обращает этот процесс вспять, на примере собственных детей. Когда я чувствую, что они испытывают слишком большой стресс, я предлагаю им порисовать. Результат виден почти сразу же. Напряжение уходит, и к детям возвращается способность мыслить и исследовать.

В-третьих, по словам психиатра Эдварда Хэллоуэлла, игра оказывает положительный эффект на исполнительные функции мозга. Он пишет: «К этим функциям относятся планирование, определение приоритетов, предвидение, делегирование, принятие решений, анализ – в общем, почти все виды деятельности, которыми должен владеть успешный менеджер»<sup>{50}</sup>.

Игра стимулирует участки мозга, ответственные как за логическое мышление, так и за свободное, неограниченное познание. Неудивительно, что многие великие открытия были сделаны как раз в процессе игры. Хэллоуэлл рассказывает: «Во время игры Колумб понял, что Земля круглая. Во время игры Ньютон увидел яблоко на дереве и сформулировал закон всемирного тяготения. Уотсон и Крик играли с различными формами ДНК, когда наткнулись на двойную спираль. Шекспир всю жизнь играл пятистопным ямбом. Моцарт, кажется, не прожил ни минуты своей жизни без игры. А мысленные эксперименты Эйнштейна еще раз доказывают, что наш мозг создан для того, чтобы играть»<sup>{51}</sup>.

## Об игре и работе

Некоторые инновационные компании наконец-то начинают понимать огромную важности игры в нашей жизни. Дик Костоло – СЕО компании Twitter – предпочитает веселые игры: он ведет в своей компании занятия по

творческой импровизации. Раньше Дик был стендап-комиком, поэтому он знает, что импровизация помогает людям мыслить более гибко, нестандартно и творчески.

Некоторые компании играют с оформлением офисов. Например, дизайн-компания IDEO проводит заседания внутри микроавтобуса. В коридорах Google можно увидеть что угодно, вплоть до динозавра, покрытого розовыми фламинго. Художники анимационной киностудии Pixar оформляют свои офисы как хотят: здесь есть и салун с Дикого Запада, и деревянная хижина, и офис, от пола до потолка покрытый фигурками Lego, изображающими персонажей киносаги «Звездные войны».

Одна моя знакомая, работавшая в издательской компании, держала у себя на столе большую красную кнопку с надписью «Это было просто!». Каждый, кто выходил из ее кабинета, поддавался порыву и нажимал на кнопку. После этого громкий детский голосок объявлял на весь офис: «Ну, это было просто!» Еще одна женщина в той же компании повесила у себя над столом постер с иллюстрациями из детских книжек, чтобы они напоминали ей о том, как приятно было читать в детстве.

Игрушки, динозавры, Lego – некоторым покажется, что все это отвлекает внимание, но на самом деле такие элементы имеют совершенно противоположное значение. Они не позволяют вам поверить в то, что игра – это глупость. Вместо этого они показывают, как важна игра для творчества и познания.

Игра не только позволяет нам понять, что важно, а что нет.  
Она важна сама по себе.

Каким образом можно обогатить свою профессиональную и личную жизнь игрой? В своей книге *Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*<sup>[27]</sup> Браун советует читателям, как снова вернуться в игру. Он предлагает вспомнить игры, которые нравились вам в прошлом. Была ли у вас в детстве любимая игра? Как можно было бы переиграть ее сейчас?

## Глава 8

### Сон

*Каждую ночь я умираю, когда ложусь спать. И на следующее утро я снова рождаюсь.*

*Махатма Ганди*

Джефф Девис сел на кровати в сильнейшем страхе. Ему казалось, что в его голове взорвалась бомба. Он был покрыт потом и ошарашен. Он внимательно вслушивался. Что случилось? Кругом стояла тишина. Возможно, это была странная реакция на что-то, что он съел. Он попытался снова заснуть. На следующую ночь всё повторилось. Несколько дней спустя это случилось среди бела дня. Сначала он подумал, что это реакция на лекарство от малярии, которое он принимал вместе со снотворным. Но положение ухудшалось, и он понял, что всё сложнее. Это были обычные панические атаки.

Джефф являлся прирожденным отличником (а его дед участвовал в создании Корпуса мира<sup>[28]</sup>). Джефф был чрезвычайно амбициозен и хотел заниматься делом интернационального значения: он состоял в совете директоров корпорации Kiva, компания Ernst & Young наградила его титулом «Предприниматель года», и он помогал компании UNITUS (которая занимается выдачей микрокредитов по всему земному шару). В свои 36 лет он был в расцвете сил.

Джефф постоянно путешествовал, что приводило к проблемам со сном. UNITUS находился в Сиэтле, но их офисы были в Кении, Индии и вообще везде. Он летел в Лондон, потом в Индию, проводил шесть дней в разных городах, улетал на несколько часов в Женеву для встречи с инвесторами, снова возвращался в Сиэтл. В течение трех лет Джефф проводил в дороге 60–70 % своего времени. В среднем он спал по 4–6 часов.

Но в зрелом возрасте работа начала угрожать его здоровью и работоспособности. Панические атаки участились. Раз за разом его органы отказывались работать. Сердечный ритм стал сбивчивым. Он начал терять сознание. Два раза он попадал в реанимацию. Он говорил себе, что надо сбросить темп после следующей сделки, и после следующей, и после еще одной. Но у него, конечно, ничего не получалось. Он был уверен, что если

продолжит так жить, то сможет со всем справиться. Он не хотел идти на уступки. Но вскоре ему пришлось: он оказался вынужден отменить встречу в последний момент, потому что был слишком слаб, чтобы выйти на сцену, и даже хуже: он мог провалить свою речь, потому что его мозг был затуманен. Он начал думать, что приносит компании больше вреда, чем пользы, и так оно и было.

В конце концов ему поставили диагноз и предложили две альтернативы: либо он сидит на гормональной терапии до конца жизни, либо отходит от дел на пару лет, чтобы восстановиться. Джефф сначала не принял этот выбор. Он был триатлонистом и думал, что может применить такую же логику, как в случае сведенной ноги или сломанной педали. Он заявил доктору, что ему нужно всего два месяца, и он вернется в нормальную форму.

Джефф взял двухмесячный отпуск и, к своему изумлению, окончательно расклеился. Он спал по 14 часов! А потом отдыхал целый день. Иногда он даже не мог встать с кровати. Джефф был полностью недееспособен в течение шести недель. Он приполз обратно к доктору и признал, что ему потребуется больше пары месяцев.

Он сдержал слово и избавился от всего, что вносило стресс в его жизнь. Он ушел из совета директоров и решил оставить свою компанию. Он сказал: «Решение уволиться далось мне очень, очень нелегко. Я вернулся с заседания совета со слезами на глазах и сказал жене Дарси, что не так хотел покинуть свое детище».

Джефф полностью подчинил свою жизнь восстановлению и подзарядке. Он перешел на другую диету. Он на год переехал в Южную Францию вместе с семьей. Он сменил климат, стиль жизни и, что наиболее важно, свои приоритеты. Наконец он начал восстанавливаться и думать о том, чему научился.

Два с половиной года спустя Джефф был в Танзании на Форуме молодых лидеров, который являлся частью Всемирного экономического форума. Однажды, на вечере «открытого микрофона», Джефф почувствовал потребность встать и поделиться тем, чему научился, с двумястами слушателями. Он взволнованно рассказал, как заплатил большую цену за простой, но важный урок – защищать активы.

## **Защита активов**

Главный актив, который нам доступен, – это мы сами. Если мы

недостаточно вкладываем в самих себя, то есть в наш мозг, наше тело и наш дух, мы подвергаем опасности тот инструмент, с помощью которого можем принести наибольшую пользу. Самый распространенный способ, каким люди, особенно амбициозные и успешные, подвергают опасности этот актив, – это недостаток сна.

Если мы позволим нашим инстинктам взять верх над желаниями, как в случае Джеффа, мы потеряем всё. Нам нужно так же стратегически относиться к себе, как к нашей карьере и бизнесу. Нам необходимо отдыхать, питать себя, заправляться «топливом» для дальнейшей деятельности.

Во время своего продолжительного отдыха Джефф осознал интересный парадокс: для личности типа А <sup>[29]</sup> совсем не сложно принудить себя к чему-то трудному. Делать сложное легко! Настоящая проблема в том, чтобы *заставить себя не работать усердно*. Джефф объясняет это так: «Если вы думаете, что настолько круты, что можете сделать всё что угодно, у меня для вас есть простое задание. Если хотите сделать что-то сложное, попробуйте отказаться от любой возможности и поспать».

Когда мне был 21 год, я тоже думал о сне как о чем-то, чего можно избежать. Для меня он был необходимым злом: потерей времени, которое хочется потратить более продуктивно. Сон для слабаков! Идея того, чтобы быть сверхчеловеком и спать несколько часов в день, отравляла меня. Я даже пробовал радикальные и бесчеловечные способы, пытаясь сократить время сна. После того как я прочел отчет об эксперименте, во время которого некоторые участники должны были спать по 20 минут каждые четыре часа, я попробовал повторить его <sup>[30]</sup>. Некоторое время я мог это выносить, но вскоре понял, что такой механистический подход ко сну таит в себе опасности. Например, когда я формально бодрствовал, мой мозг еле функционировал. Было тяжело думать, планировать, расставлять приоритеты, обобщать. Я с трудом принимал решения и делал выбор и почти не отличал важное от неважного.

Вскоре это стало невыносимым, но все же я заметил, что чем меньше я сплю, тем больше я могу сделать. Так что я изобрел новую тактику и один раз в неделю спал всю ночь. Это не очень помогло. Тогда моя жена, которая не практиковала данный способ, показала мне статью, которая полностью изменила методику моего сна. В ней говорилось, что хотя сон и является врагом производительности, но он приводит к высшему уровню производительности. Я запомнил статью и рассказывал о ней всем руководителям, которых раздражала необходимость тратить восемь часов

на сон. Я также помнил, как Билл Клинтон говорил, что все ошибки в своей жизни он совершил в результате нарушения сна. С тех пор я стараюсь спать по восемь часов еженощно.

А что насчет вас? Вспомните предыдущую неделю. Спали ли вы когда-нибудь меньше семи часов? Спали ли вы меньше семи часов несколько ночей подряд? Случалось ли вам думать: «Только не я. Мне не нужно восьми часов сна. Я могу спокойно спать по четыре или пять часов»? (Если вы так считаете в настоящий момент, то много почерпнете из этой главы.) Что ж, на самом деле есть люди, которым нужно меньше часов сна, но я выяснил, что многие из них так привыкли к усталости, что уже забыли, как это – быть полностью отдохнувшим.

Для неэссенциалиста сон – всего лишь еще одно бремя их переполненной, занятой, но всегда продуктивной жизни. Эссенциалист, напротив, рассматривает сон как необходимость для повышения эффективности своих действий, направленных на достижение цели. Поэтому эссенциалисты систематически и осознанно встраивают сон в свое расписание, чтобы иметь возможность добиваться большего. Защищая свои активы, они наполняют жизнь запасом энергии, творческой силы и способности решать задачи, чтобы использовать его в случае необходимости, в отличие от неэссенциалистов, которые не знают, когда их настигнет утомление.

Эссенциалисты предпочитают сделать меньше сегодня, чтобы выполнить гораздо больше завтра. Да, это уступка. Но в сумме эти маленькие уступки приводят к огромному успеху.

#### Неэссенциалист думает:

«Один час без сна равен еще одному  
производительному часу».  
«Сон для неудачников».  
«Сон — это роскошь».  
«Сон стимулирует лень».  
«Сон мешает сделать всё».

#### Эссенциалист знает:

Один или пара-тройка часов сна равняются нескольким  
более производительным часам работы.  
Сон для эффективных.  
Сон — это приоритетная задача.  
Сон стимулирует творчество.  
Сон позволяет результативнее использовать мозг.

### Снимаем клеймо позора со сна

Но если защита активов настолько важна, почему мы отказываемся от прекрасного сна с такой легкостью? Для тех, кто хочет достичь большего, одной из причин может быть рассмотренная выше неверная логика, что

если они будут меньше спать, то успеют больше сделать. Но есть серьезные причины, чтобы поставить этот вывод под сомнение; так, например, множество исследований отмечают, что здоровый ночной сон повышает нашу производительность, а не понижает ее.

В работе шведского психолога Андерса Эриксона о скрипачах, которую Малкольм Гладуэлл популяризовал, назвав правилом десяти тысяч часов, Андерс выяснил, что лучшие скрипачи упражняются гораздо больше времени по сравнению с просто хорошими учениками<sup>[52]</sup>. Его вывод совпадает с логикой эссенциалистов, которые считают, что мастерство достигается за счет осознанного совершенствования, а не благодаря присущему лишь немногим природному дару. Но он также опасно приближается к установке неэссенциалистов о том, что «необходимо сделать всё», – этому пагубному мифу, который заставляет людей трудиться еще больше, но с ухудшающимися результатами.

Однако в этой работе содержится и другой интересный вывод: вторым по значимости фактором, отличающим очень хороших скрипачей от просто хороших, является сон. Лучшие скрипачи спят в среднем по 8,6 часа в сутки, что примерно на час больше, чем средний американец. Также они спят днем по 2,8 часа в неделю, что почти на два часа больше среднего. Сон, делает вывод автор исследования, позволяет им восстанавливаться так, чтобы они могли упражняться сосредоточеннее. Да, они тренируются больше, но они могут себе это позволить, так как лучше отдыхают.

В статье Sleep Deficit: The Performance Killer<sup>[31]</sup>, опубликованной в Harvard Business Review, Чарльз Чейслер, профессор медицины сна в Гарвардской медицинской школе, объясняет, почему недостаток сна противоречит высокой производительности. Он сравнивает дефицит сна с употреблением алкоголя и показывает, что сутки без сна или сон по 4–5 часов в течение недели «вызывают такие же эффекты, что и содержание в крови алкоголя в концентрации 0,1 %. Подумайте: никто никогда не скажет: “Этот человек прекрасный работник! Он всегда пьян!” Но мы продолжаем восхищаться людьми, которые приносят сон в жертву работе»<sup>[53]</sup>.

Хотя сон обычно ассоциируется с отдыхом тела, последние исследования показывают, что не меньшее значение он имеет и для мозга. Так, например, исследования, проведенные в Любекском университете, предоставляют доказательства того, что сон на самом деле увеличивает силу мозга и повышает нашу способность решать задачи.

Во время этого исследования, о котором сообщается в журнале Nature, ста участникам была предложена цифровая головоломка, для решения



которой требовалось найти «скрытый код»<sup>[54]</sup>. Добровольцев разделили на две группы: одной было позволено спать восемь часов без перерыва, сон же другой группы прерывался. В результате вдвое больше людей из группы, которая спала по восемь часов, справились с головоломкой по сравнению с людьми из группы, сон которой нарушался. Почему? Исследователи объяснили это тем, что во время сна наш мозг усердно сортирует и упорядочивает информацию. Таким образом, после сна в нашем мозгу образуются новые нейронные связи, которые расширяют путь для решения задач на свежую голову, в буквальном смысле этих слов.

А теперь хорошие новости для «сов» и «жаворонков». Ученые пришли к выводу, что даже короткий сон увеличивает производительность. Например, один отчет, опубликованный в журнале *Proceedings of the National Academy of Sciences*, показывает, что один цикл фазы быстрого движения глаз (самого глубокого уровня сна) увеличивает связность разрозненной информации. Другими словами, и короткий период глубокого сна помогает нам создать новые связи, позволяющие лучше понимать мир.

Вкратце: благодаря сну мы действуем с высочайшей эффективностью, так что мы можем достичь большего за меньшее время. И хотя еще сохраняются остатки культуры мачизма, считающей, что лучше обходиться без сна, всё же клеймо позора со сна постепенно смывается. В основном это происходит благодаря нескольким очень эффективным людям (в частности, из тех отраслей, где принято безрассудно растрачивать силы), которые публично признаются в том, что спят по восемь часов. Эти люди – а многие из них настоящие эссенциалисты – осознают, что здоровый сон дает им огромные конкурентные преимущества, и они правы.

Джефф Безос, основатель Amazon, один из них. Он рассказывает: «Я более сосредоточен и яснее мыслю. Я просто гораздо лучше себя чувствую в течение дня, если я спал восемь часов». Марк Андрессен, один из создателей Netscape и перевоспитанный отрицатель сна, которому случалось работать до раннего утра, а потом без перерыва начинать работу, как обычно, в семь, говорит: «Мне случалось весь день думать только о том, как бы добраться до дома и лечь спать». Теперь он думает о своем сне так: «Семь часов сна – и я начинаю тупеть. Шесть – опасный уровень. Пять – большая проблема. Четыре превращают меня в зомби». По выходным он спит более 12 часов: «Это очень сильно повышает мою производительность».

В статье *Sleep Is the New Status Symbol for Successful Entrepreneurs*<sup>[32]</sup> из *Wall Street Journal* Нэнси Джеффри пишет: «Теперь это официально.



Сон, столь редкий ресурс в охваченной стрессом Америке, стал новым показателем статуса. Когда-то он считался чем-то предосудительным: трудоголики 1980-х думали, что перерыв на обед для неудачников, и провозглашали, что сон для слабаков. Теперь сон стал неременным спутником сознания руководителей»<sup>[55]</sup>. К этому мы можем только добавить, что он обязательно сопровождает и эссенциалистов.

А Эрин Каллан в уже упомянутой статье о жизни после работы рассказывает историю об одной офисной вечеринке: «Одна из моих коллег спросила моего тогдашнего мужа, что я делаю на выходных. Она знала, что я человек неумной энергии. “Она сплавляется на каяке, занимается альпинизмом или бегают марафоны?” – пошутила она. Нет, его ответ был очень прост: “Она спит”. И это было правдой. Когда мне не приходилось работать, я проводила выходные, перезаряжая свои аккумуляторы для следующей недели»<sup>[56]</sup>.

Так что, если позорное клеймо всё еще сопутствует сну в том месте, где вы работаете, попробуйте проявить инициативу, чтобы избавиться от него. Если это звучит слишком радикально, подумайте о тех преимуществах, которые дает сон: большая творческая энергия, повышенная производительность, снижение затрат на медобслуживание – всё это дает возможности для лучшей работы. Имея такие перспективы, нетрудно представить, как вы можете обратиться к своим менеджерам или в отдел персонала, предложив разработать правила компании относительно сна (в конце концов, у многих фирм есть руководства по отношению к алкоголю, а как мы видели, существуют параллели между употреблением алкоголя и нарушениями сна). Так, например, Чарльз Чейслер предложил правило, согласно которому сотруднику разрешается не выходить на работу после ночного перелета; другие компании позволяют приходить позже сотрудникам, которым пришлось задержаться на работе допоздна. Руководители понимают, что *защита активов* является чрезвычайно ответственным делом.

В рамках подготовки к написанию этой книги я посетил Google, чтобы вздремнуть в одной из их знаменитых спальных капсул. Это была белая капсула, похожая на космический корабль (как в фантастических фильмах 1970-х годов), площадью около двух квадратных метров, достаточно большая, чтобы лечь, с наклонным полом. Сверху был купол, прикрывавший большую часть моего тела, но не всего меня целиком. Я немного сомневался в том, что мне удастся заснуть. Через 30 минут капсула мягко завибрировала, чтобы разбудить меня. Когда я проснулся, я понял,

как же мне был необходим этот сон. Я чувствовал себя отдохнувшим и посвежевшим.

В Google существует система записи на использование этой капсулы. Мне было любопытно, сколько человек в неделю ей пользуются. Я думал, что это около десяти или двадцати человек из тех пятидесяти, работающих на этаже, где она расположена. Но я ошибся. Только один человек воспользовался возможностью подзарядить свой мозг и тело при помощи тридцатиминутного дневного сна. Тем не менее даже просто наличие такой капсулы способствует тому, чтобы сотрудники поняли, насколько приоритетным является сон.

Высшим приоритетом является защита нашей способности расставлять приоритеты.

В этом разделе мы говорили о том, как оценивать различные альтернативы, чтобы выбрать самые важные из них, отсеив незначительные, средние или просто хорошие. По определению, это процесс расстановки приоритетов. Он включает в себя выбор из нескольких вариантов, которые на первый взгляд кажутся одинаково важными. Но логика эссенциалиста говорит нам, что на самом деле только несколько вещей имеют исключительную ценность, а значимость остальных гораздо меньше. Проблема недостатка сна в том, что он уменьшает нашу способность видеть разницу и расставлять приоритеты.

Сон улучшает способности исследовать, находить взаимосвязи, делать меньше, но лучше во время бодрствования.

## Глава 9

### Придирайтесь

### Сила радикальных критериев

*Внутренний процесс нуждается во внешних критериях.*

*Людвиг Витгенштейн*

В работе под названием «Никаких “да”». Или “да, черт побери!”, или “нет”» Дерек Сайверс, постоянный участник конференций TED<sup>[33]</sup>, описывает простую технику, чтобы стать более придиричивым в своем выборе. Смысл в том, чтобы подвергнуть решение тесту на предельность. Если мы чувствуем полное и безоговорочное желание сделать что-то, тогда мы говорим «да» – вот стиль Дерека. Иначе мы отказываемся от этого. Или, как мне однажды написали в «Твиттере», «если ответ не определенно положительный, то он отрицательный». Это емкое описание основного принципа эссенциалиста<sup>[57]</sup>.

Дерек сам живет в соответствии с ним. Когда его не поразил ни один из кандидатов, с которыми он проводил собеседование, он отказал им всем. В конце концов он нашел идеально подходящего человека. Когда он понял, что запланировал участие в нескольких конференциях, которые были ему не особо нужны, он решил просто остаться дома; таким образом он приобрел 12 дней, которые потратил с большей пользой. Когда он выбирал город для жизни, он рассматривал несколько мест, которые были довольно хороши (Сидней и Ванкувер), пока он не приехал в Нью-Йорк и не понял, что это самый лучший для него город.

Подумайте о том, что происходит с вашим гардеробом, когда вы руководствуетесь широким критерием: «Есть ли вероятность, что я надену это когда-нибудь?» Ваш шкаф захламляется одеждой, которую вы редко носите. Но если мы спросим себя: «Нравится ли мне эта вещь абсолютно?» – то мы освободим на полках место для чего-то более полезного. То же самое можно сделать с любым выбором, большим или малым, значимым или тривиальным, в любой области нашей жизни.

**Правило 90 %**

Недавно мне с коллегой пришлось отбирать 24 человека из 100, которые подали заявление на наш тренинг. Для начала мы определили минимальный набор критериев, таких как «может посещать все занятия». Затем мы составили список идеальных условий, например «готов изменить свою жизнь». Используя их, мы расположили кандидатов по шкале от 1 до 10. Мы, разумеется, решили взять тех, у кого было 9 и 10. Всех, у кого было меньше 7, мы вычеркнули. Теперь перед нами стояла неочевидная задача оценки промежуточных кандидатов с баллами 7 и 8. Некоторое время я пытался понять, какие из них были достаточно хороши, а потом подумал: если что-то (или кто-то) почти хорошо, то нужно это отбросить. Это решение стало облегчением для меня.

*Правило 90 %* можно применять в случае любого выбора или дилеммы. Когда вы оцениваете какой-то вариант, подумайте о самом важном критерии и оцените его по шкале от 0 до 100. Если определенный вариант получит оценку ниже 90 – отбросьте его. Это поможет вам избежать нерешительности при выборе альтернатив с оценками от 60 до 70. Прикиньте, как бы вы себя чувствовали, получив оценку 65 % за какой-нибудь тест. Так почему же вы можете осознанно выбрать вариант такого уровня, делая важный выбор?

Развитие именно этой способности эссенциалиста требует от нас жесткости в признании реальности уступок. Применение такого критерия заставляет поступаться чем-либо; иногда вам придется отказываться от хорошей возможности и верить в то, что скоро появится прекрасная возможность. Когда-то так оно и будет, когда-то нет; смысл в том, что такой критерий заставляет вас выбирать идеальные возможности, а не позволять другим людям или вселенной делать это за вас. Как и любая из способностей эссенциалиста, она заставляет выбирать сознательно, а не по умолчанию.

Преимущества такого сверхпридирчивого подхода к принятию решений во всех областях жизни очевидны: если наши критерии выбора очень широки, мы вынуждены рассматривать слишком много вариантов. Что важнее, присваивание численных значений альтернативам заставляет нас делать выбор осознанно, логически, рационально, а не импульсивно и эмоционально. Да, нужно быть строгим к себе, чтобы применять узкие критерии. Но отказ от этого может дорого обойтись.

Неэссенциалист использует неявные или невысказанные критерии во время принятия решений в профессиональной или частной жизни. Так, например, раздумывая, каким проектом заняться на работе, неэссенциалист может руководствоваться следующим неявным критерием: «Если менеджер

попросит меня сделать это, то я сделаю». Или даже шире: «Если кто-то попросит меня, то я попытаюсь это выполнить». В эру социальных сетей, когда мы знаем о том, чего хотят другие, такой критерий становится тяжелой ношей, увеличивая количество работы, которую неэссенциалист должен сделать.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Отвечает «да» почти на каждую просьбу и хватается за любую возможность.	Использует только лучшие 10% возможностей.
Пользуется широкими неявными критериями: «Если кто-то делает это, я тоже должен делать».	Использует узкие критерии: «Это то, что мне точно нужно?»

Одна команда руководителей, с которой я работал, выделила три критерия для определения, каким именно проектом заниматься. Но со временем они стали лояльнее, и портфель проектов компании выглядел так, будто единственным критерием была просьба клиента. В результате боевой дух компании понизился. И не только из-за перегруженности работой. Это происходило и потому, что ни один из проектов не оправдывал себя и все они казались бессмысленными. Хуже того, компания начала с трудом позиционировать себя на рынке, ведь теперь они уже не занимали узкую и прибыльную нишу, а работали на всем пространстве.

Только определив радикальные критерии, они смогли избавиться от проектов с оценками 70 и 80, на которые уходили время и ресурсы, и сосредоточиться на самой интересной работе, которая лучше всего подчеркивала их положение на рынке. Более того, эта система вдохновила сотрудников на то, чтобы выбирать те проекты, в которые они могут внести наиболее весомый вклад; и они получили право голоса там, где раньше им приходилось снисходительно принимать капризные решения менеджмента. Я случайно стал свидетелем того, как самый тихий и младший член команды спорит с главным руководителем. Она просто сказала: «Нужно ли обращать на это внимание, учитывая наши приоритеты?» Этого не могло случиться, если бы не было явных и строгих критериев.

Определив явные строгие критерии, мы получаем инструмент, помогающий определять важное и отбрасывать остальное.

## **Строгие, явные и правильные критерии**

Марк Адамс, управляющий директор Vitsoe, провел последние 28 лет,

систематически используя строгие критерии в своей работе.

Vitsoe производит мебель. Мебельная промышленность отличается большим разнообразием производимой продукции: каждый сезон появляется огромное количество новых цветов и стилей. Но Vitsoe год из года производит только один товар: «Универсальную систему полок 606». Почему? Потому что у Vitsoe очень строгие стандарты и это единственный товар, который им соответствует.

Система 606 является воплощением эссенциалистской этики *меньше, но лучше*, которую мы обсуждали в первой главе и которую защищал Дитер Рамс. Вряд ли можно считать совпадением, что именно Дитер разработал «Универсальную систему полок 606». Но подход Vitsoe к найму персонала еще более избирателен.

В самом начале компания решила, что нехватка людей лучше, чем неправильные люди. Поэтому поиск нового сотрудника представлял собой жесткий процесс систематического отбора. Сначала они проводили собеседование по телефону. Это делалось осознанно, чтобы избавиться от визуальных предрассудков, формируя первое впечатление. Кроме того, они хотели услышать, как потенциальный сотрудник общается по телефону и достаточно ли он организован, чтобы найти тихое место в любое время. Многие отсеивались уже на этой стадии, чем экономили время.

Затем собеседование с кандидатом проводили несколько человек из всей компании. Если кандидат проходил эти интервью, его приглашали поработать один день с командой. Затем руководство отправляло всем сотрудникам вопросник, чтобы узнать их мнение о кандидате. Но вместо обычных вопросов они спрашивали: «Полюбит ли он работать здесь?» или «Понравится ли вам, что он станет работать с вами?» На этом этапе не делалось никакого предложения, чтобы обе стороны могли чувствовать себя максимально свободно. Если всё совпадало, то кандидат проходил финальное собеседование и получал предложение о работе. Если уверенность не была полной, то он получал отказ.

Однажды у них был кандидат, который хотел получить работу в команде установки полок. Это важная роль, ведь установщики являются лицом товара и компании. Кандидат демонстрировал хорошие навыки при установке систем полок. Но во время разговора с командой Марк выяснил одну деталь. В конце рабочего дня, когда они укладывали инструменты, кандидат просто кинул инструменты в ящик и закрыл крышку. Вам или мне это могло бы показаться недостойной внимания мелочью, которая не перечеркивает целый день безупречной работы. Но для команды это означало безответственность, которая не соответствовала их видению

идеального сотрудника. Марк выслушал и согласился. Затем он вежливо сказал кандидату, что тот не вполне соответствует Vitsoe. Потому что для Марка и его команды:

Если не очевидно, что это «да», то очевидно, что это «нет».

В таком процессе отбора кандидатов применяется не только интуитивная реакция. То, что выглядит решением, сделанным по воле мимолетного желания, на самом деле является результатом строгого и последовательного метода, который позволяет выяснить, что именно работает. Так, например, в Vitsoe поняли, что существует высокая корреляция между тем, насколько кто-то любил в детстве играть в Lego и насколько хорошо он вписывается в культуру компании. Такой результат взят не с потолка. Компания пробовала разные способы годами, некоторые подошли, другие нет.

Эта команда также использует явный набор критериев для оценки. Главный критерий звучит так: «Впишется ли этот человек естественным образом?» Поэтому их процесс отбора включает в себя несколько собеседований. Поэтому они используют однодневный испытательный срок. Поэтому они рассылают вопросник. Как настоящие эссенциалисты, они пытаются собрать релевантную информацию, чтобы принять расчетливое и осознанное решение.

Аарон Леви, руководитель компании Vox, использует похожие критерии. Он просто спрашивает себя, хотел бы он работать с этим человеком ежедневно: «Один из способов, как я могу это понять, – представить, мог бы кандидат быть одним из основателей нашей команды». Если ответ «да», то он знает, что нашел подходящего сотрудника<sup>[58]</sup>.

## **Возможность стучит в дверь**

Быть придирчивым по отношению к проходящим мимо альтернативам – это одно, но гораздо сложнее так же обходиться с возможностями, которые сами идут в руки. Мы получаем предложение о работе, которого не ожидали. Появляется сторонний проект, не имеющий отношения к нашему основному занятию, но который может принести легкие деньги. Кто-то просит нас помочь с тем, чем мы любим заниматься, но за бесплатно. Что же мы станем делать?

В таких ситуациях страх что-то упустить набирает полную силу. Как же отказаться от предложения, которое само идет к нам в руки? Оно

необязательно пригодится, но сейчас его слишком легко получить, поэтому мы рассматриваем этот вариант. Но если мы согласимся просто потому, что это очень легкая добыча, то рискуем более значимым предложением, которое может появиться позже.

С такой ситуацией столкнулась Нэнси Дюарт во время создания агентства графического дизайна. Когда компания получала работу, то деньги были повсюду. Она бралась за разработку корпоративного стиля, веб-дизайна, создание презентаций. Очень скоро она стала похожа на любое другое дизайнерское агентство.

Тогда Нэнси решила применять более строгие критерии. Она подумала, что же они могут делать, чтобы отличаться от остальных. Совместно с коллегами они решили, что настоящим шансом является то, чем больше никто не хочет заниматься, – дизайн презентаций.

Они увидели способ реабилитировать ту работу, от которой все отказывались. Они хотели использовать свои знания и способности, чтобы стать самой лучшей компанией мира в области презентаций. Чтобы достичь этого, им необходимо было отказаться от всего остального. Даже в экономически сложные времена. Даже когда им предлагали хорошо оплачиваемую работу. Это являлось ценой, которую нужно было заплатить.

Нэнси сказала мне, что это самое правильное решение из всех, что она когда-либо принимала. Такие действия позволили ее агентству стать настолько уважаемым, что к ним обратился за помощью известный политик Альберт Гор, когда ему было нужно создать презентацию. Они взялись за работу и сделали презентацию для знаменитого документального фильма об изменении климата «Неудобная правда». Это всего лишь один из многих примеров. И на данный момент главная специализация компании уже хорошо известна.

Вот простой систематический процесс, который вы можете использовать для применения избирательных критериев к встречающимся возможностям. Во-первых, запишите альтернативу. Во-вторых, составьте список из трех минимальных критериев, которым она должна удовлетворять, в порядке убывания их важности. В-третьих, сделайте список из трех оптимальных критериев в порядке убывания важности. По определению, если возможность не удовлетворяет первым трем критериям, то ответ сразу отрицательный. Если она не удовлетворяет двум из трех оптимальных критериев, ответ тоже «нет».

**Лучшая пицца в Бруклине**



Применение узких критериев к важным вопросам жизни позволяет лучше использовать сложный поисковый механизм нашего мозга. Считайте, что это как разница между двумя запросами «хороший ресторан в Нью-Йорке» и «лучшая пицца в Бруклине». Если мы будем думать и искать «хороший шанс для карьеры», то мозг выдаст множество страниц, которые надо будет просмотреть. Почему же вместо этого не задаться тремя более узкими вопросами: «Чем мне больше всего нравится заниматься?», «Где мой талант раскроется лучше всего?» и «В чем больше всего нуждается мир?» Разумеется, поисковая выдача будет содержать гораздо меньше страниц. Нам не нужен избыток хороших вещей, которые мы можем сделать. Мы ищем всего лишь одну, в которой достигнем высшей точки реализации своих способностей.

Возможность: какая возможность вам представилась?			
Минимум: каковы ваши минимальные критерии?			
Оптимум: каковы ваши идеальные критерии?			

Энрик Сала является примером того, кто использовал подобный принцип в своей жизни<sup>[59]</sup>. В начале своего профессионального пути Энрик был профессором в престижном Институте океанографии Скриппса в Калифорнии. Но он не мог избавиться от чувства, что эта карьера всего лишь близка к той, которая ему действительно нравится. Он ушел из института на работу в National Geographic. Там он добился успеха и получил интересную возможность поработать в Вашингтоне, которая опять не полностью совпадала с его желаниями. Как часто происходит с амбициозными людьми, ранний успех затуманил четкое видение целей. С тех пор как он посмотрел фильм о путешествии Жака Ива Кусто на борту «Калипсо», он мечтал о том, чтобы плавать под водой самых красивых океанов. И через пару лет Энрик получил великолепный шанс. Ему предложили стать штатным исследователем National Geographic, при этом он мог бы проводить много времени, погружаясь под воду в самых удаленных уголках планеты, сохраняя при этом позиции в науке и влияя на

глобальную политику. Ценой работы его мечты был отказ от большого количества хороших и даже очень хороших параллельных альтернатив и ожидание той самой, которая ему больше всего подойдет. И оно того стоило.

Энрик – относительно редкий пример человека, который занимается на работе тем, что по-настоящему любит, использует свой талант и служит важным мировым потребностям. Его главная цель – в создании эквивалента национальных парков для защиты последних нетронутых мест в океане – по-настоящему достойное занятие для эссенциалиста.

## **Устраняйте** ***Как нам избавиться от тривиального*** ***большинства?***

Вспомните метафору шкафа, которую мы использовали ранее. К этой части книги вы уже разобрались со всем содержимым полок. Вы разделили всю одежду на две части: «нужно сохранить» и «наверное, пора выбросить». Но готовы ли вы на самом деле положить всё, что «наверное, пора выбросить», в пакет для мусора?

Иначе говоря, недостаточно просто определить, какие дела и занятия не вносят максимально возможный вклад в вашу жизнь, — от них необходимо активно избавляться. Второй раздел продемонстрирует вам, как убрать из своей жизни всё, что не имеет решающего значения, чтобы вы могли сосредоточиться на жизненно важном. Помимо этого, вы научитесь, как сделать это так, чтобы заслужить больше уважения со стороны коллег, начальства, клиентов и конкурентов.

Избавиться от старой одежды нелегко. Существует мучительное нежелание и страх «а что если пригодится» и сожаление о том, что придется выбросить такой пиджак с широкими плечами и острыми лацканами. Это нормально: исследования показывают, что мы ценим те вещи, которыми уже обладаем, гораздо выше их истинного достоинства, и нам тяжелее отказываться от них. Если вы не готовы расстаться с метафорическим пиджаком, задайте себе вопрос: «Если бы у меня его уже не было, за сколько я был бы готов его купить?» Или применительно к делам: «Если бы у меня не было этой возможности, что бы я мог сделать, чтобы ее получить?»

Разумеется, найти в себе силы, чтобы говорить «нет» альтернативам — часто очень хорошим, касающимся вашей работы и частной жизни, — бесконечно сложнее, чем выбросить старую одежду. Но их необходимо найти, потому что каждый раз, когда вы не можете отказаться от чего-то незначительного, вы на самом деле отказываетесь от выбора. Так что после анализа всех вариантов вы не должны спрашивать: «С чем, исходя из своего списка приоритетов, я должен согласиться?» Вместо этого вопрос звучит так: «От чего я должен отказаться?» Именно он выявит ваши основные приоритеты. Именно он поможет определить путь для вашей команды. Этот вопрос укажет на ваши главные цели и поможет внести

большой вклад не только в их достижение, но и в миссию вашей компании. Благодаря ему вы достигнете редкой и прекрасной ясности, необходимой для прорыва в профессиональной и личной сфере.

## Глава 10

### Целеполагайте

### Одно решение стоит тысяч

*Преступление, которое приводит к банкротству людей и государства, заключается в отказе от главной цели, чтобы иметь возможность работать тут и там.*

*Ральф Уолдо Эмерсон*

Начнем с игры. Ниже вы можете увидеть три заявления о миссии трех компаний из списка Fortune 500<sup>[34]</sup>. Попробуйте определить, какой компании соответствует какая миссия<sup>[60]</sup>.

Компания	Миссия
<b>1 AGCO:</b> Большой производитель инструментов и сельскохозяйственной техники, такой как запчасти, тракторы, сенокосилки.	<b>A</b> Увеличивать прибыль посредством улучшения качества и обслуживания клиентов и инноваций.
<b>2 Dover:</b> Производитель такого оборудования, как мусоровозы, и электронного оборудования типа принтеров и печатных плат.	<b>B</b> Быть лидером на всех рынках, на которых работает компания, приносить пользу клиентам и акционерам.
<b>3 Dean foods:</b> Компания, занимающаяся едой и напитками, по большей части производитель молочных и соевых продуктов.	<b>C</b> Увеличивать капитализацию в долгосрочной перспективе в соответствии с законами той юрисдикции, в которой действует компания, и высокими этическими стандартами.

*Ответ: A (1), B (2), C (3).*

Как вы справились? Если вы понятия не имеете, как решать эту задачу, то вы не одиноки. Проблема в почти не отличающихся друг от друга заявлениях. Такие широкие, размытые фразы, возможно, всё еще считаются общепринятой практикой в некоторых компаниях, но во многих случаях они не способствуют достижению необходимой цели: вдохновить сотрудников с помощью постановки осмысленных задач.

Данный раздел книги целиком посвящен тому, как избавиться от

незначительного, чтобы направить нашу энергию на наиболее важные дела. Первый тип незначительного, от которого мы хотим научиться избавляться, – это просто те дела, которые не соответствуют тому, чего мы хотим достичь. Выглядит очевидно, но для начала необходимо ясно определить наши цели. Об этом и пойдет речь в данной главе.

## **От приблизительной ясности к абсолютной**

Руководство компаний, с которыми я работаю, часто говорит, что цель их стратегии «довольно ясна», так, будто бы этого достаточно. Но каждый, кто носит очки, знает, как велика разница между приблизительной ясностью и абсолютной! То же касается и личной профессиональной стратегии. Когда я спрашиваю: «Чего вы точно хотите от своей карьеры через пять лет?» – то выясняю, что очень немногие могут ответить на этот вопрос.

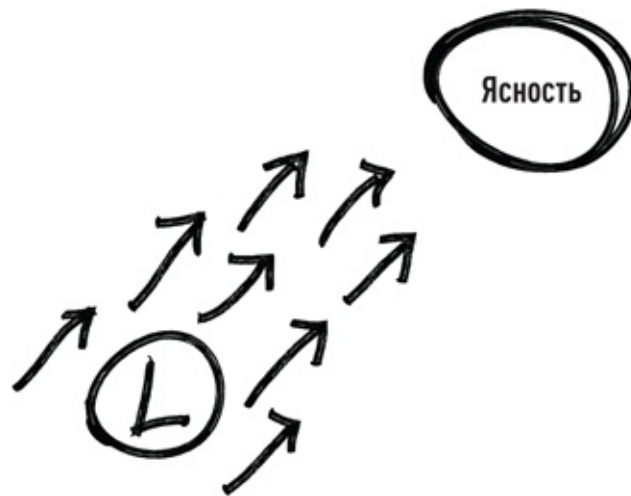
Это бы не имело большого значения, если бы не тот факт, что именно ясность целей определяет то, как люди делают свою работу. Я удивился, увидев, что происходит, когда команды исполнителей «почти что ясно» понимали, чего хотят достичь, но не осознавали этого четко.

Прежде всего, за это приходится дорого расплачиваться: текучкой кадров. Дело в том, что мотивация и сотрудничество отходят на второй план при недостатке целей. Вы можете научить лидеров правильной коммуникации, работе в команде и чтению сотен отчетов обратной связи до посинения, но, если у сотрудников нет ясного понятия о целях и ролях, проблемы будут только множиться.

Это не просто моя теория или что-то, о чем я прочел в книге. Я собрал данные о более чем пятистах людях, работавших более чем в тысяче команд, и выяснил: недостаток ясности в определении целей и распределении ролей приводит к смущению, стрессу и безысходности у сотрудников. Напротив, когда уровень ясности высок, они преуспевают. В таком случае они не тратят свое время и силы на незначительные задачи, а становятся способны к прорывам и инновациям. Причем в жизненно важных областях. Во время своей работы я выделил два основных шаблона, в соответствии с которыми ведут себя люди при недостатке ясности.

### **Шаблон 1: игра в политику**

Первый шаблон подразумевает, что команда начинает чрезмерно фокусироваться на борьбе за внимание менеджера. Проблема в том, что, когда люди не знают смысла игры, они не понимают, как в нее выиграть, и начинают играть по своим правилам, например бороться за одобрение менеджера. Вместо того чтобы тратить время и энергию на вклад в общее дело, они пускают всё на то, чтобы выглядеть в глазах руководителя лучше своих товарищей, демонстрируя свою незаменимость и поддерживая любую идею руководства. Такие действия не только не приносят пользы, они опасны и контрпродуктивны.

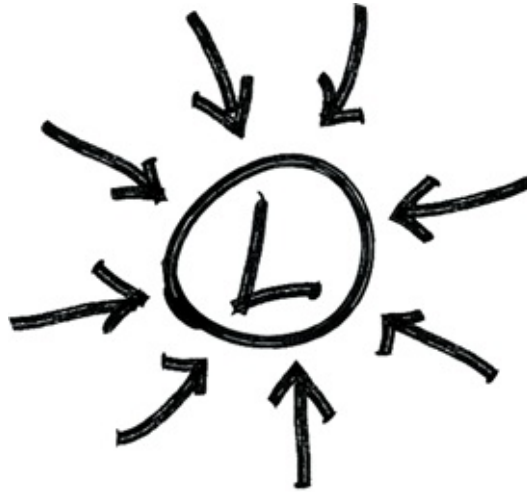


Подобным образом мы ведем себя и в личной жизни. Когда у нас нет четкого ощущения наших целей, желаний и ценностей, мы сами придумываем социальные игры. Мы тратим время и энергию, чтобы хорошо выглядеть по сравнению с другими людьми. Мы переоцениваем такие неважные вещи, как красивая машина или дом, или даже такие эфемерные, как число читателей в «Твиттере» и количество лайков в «Фейсбуке». В результате мы отказываемся от по-настоящему значительного: проводим мало времени с любимыми, не укрепляем свой дух, не заботимся о здоровье.

## **Шаблон 2: всё хорошо (а на самом деле плохо)**

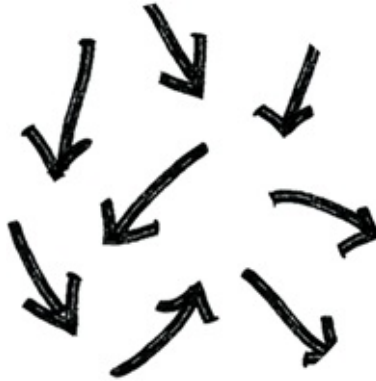
Второй шаблон приводит к тому, что команда без цели лишается лидера. В отсутствии четкого направления люди занимаются тем, что удовлетворяет их краткосрочные интересы, не заботясь о том, помогают их действия или, наоборот, вредят решению долгосрочных задач всей

команды. Зачастую такие поступки хорошо обдуманы и даже могут быть важными на частном уровне. Но эти проекты часто мешают всей команде и не вносят никакого вклада в общее дело. Подобные команды отступают на пять шагов назад при каждом шаге вперед.



Точно так же, когда конкретный человек занимается многими разрозненными делами – даже если они хорошие, – он может потерпеть крах в попытке достижения главной цели. Единственная причина в том, что его действия не согласованы друг с другом. Поэтому они ничего не добавляют к значимому целому. Так, например, получение пяти разных высших образований не эквивалентно научной степени. Точно так же пять разных работ в пяти отраслях никак не способствуют ускорению подъема по карьерной лестнице. Бесцельное занятие чем-либо только потому, что оно хорошо, никак не приближает нас к высшей точке реализации возможностей. Как сказал американский философ Ральф Уолдо Эмерсон, «преступление, которое приводит к банкротству людей и государства, заключается в отказе от главной цели, чтобы иметь возможность работать тут и там».





Когда же, напротив, у команды есть полная ясность относительно цели и индивидуальных ролей каждого участника, удивительно, что происходит с динамикой команды. Она растет, поднимая общий вклад на огромную высоту.

Так как же нам достичь ясности целей в командной работе или частных делах? Одним из способов является выявление *основополагающего намерения*.

### **Основополагающее намерение**

Чтобы понять, чем является *основополагающее намерение*, нужно понять, чем оно не является<sup>[61]</sup>. Следующая матрица поможет нам в этом.

В верхнем левом секторе находятся такие вдохновляющие, но слишком общие заявления о миссии, например: «Мы хотим изменить мир». На них можно закрыть глаза. В нижнем левом секторе расположены общие, широкие ценности, например: «Инновации. Лидерство. Командная работа» – они обычно очень спокойные и размытые, чтобы вызывать какое-либо чувство. В нижнем правом секторе – кратковременные квартальные цели, на которые мы должны обращать внимание, например: «Повысить прибыль на 5 % по сравнению с прошлым годом». Эти цели хороши в тактическом плане, но они недостаточно вдохновляют.



*Основополагающее намерение*, в свою очередь, является одновременно и вдохновляющим, и конкретным, осмысленным и измеримым. Правильно сформулированное *основополагающее намерение* – это решение, влекущее за собой еще тысячу последующих решений. Это как прийти к мысли, что вы будете врачом, а не юристом. Один стратегический выбор уничтожает вселенную других вариантов и указывает вам курс на следующие 5, 10 или даже 20 лет вашей жизни. После принятия важного решения последующие решения принимать уже легче.

#### Неэссенциалист

Обладает широким, общим видением или заявлением о миссии.

Имеет конкретные квартальные цели, но не такие, что могут вдохновить людей на усилия для подъема на следующий уровень.

Обладает набором ценностей, но не имеет направляющих принципов для их внедрения.

#### Эссенциалист

Обладает стратегией, которая одновременно конкретная и побуждающая к действию.

Имеет значимые и запоминающиеся намерения.

Принимает одно решение, которое избавляет от необходимости делать тысячу выборов в дальнейшем.

Когда премьер-министр Великобритании попросил Марту Лейн Фокс стать первым «цифровым лидером», у нее была возможность самой описать свою новую роль. Вы можете себе представить, как формально, широко или жаргонно Марта могла сделать это; получился бы просто комикс про Дилберта<sup>[35]</sup> в реальной жизни.

Вместо этого Марта и ее команда пришли к исчерпывающему заявлению: «Все жители Великобритании должны иметь доступ к интернету к концу 2012 года». Эта цель была конкретной, простой, вдохновляющей и легко измеримой. Члены команды ясно понимали, что им нужно делать, так что они могли координировать свои действия и направлять свою энергию, ни на что не отвлекаясь. Это дало каждому, независимо от должности, сил, чтобы сказать в ответ на любое предложение: «Но поможет ли эта новая идея достичь цели?» И за счет этого они лучше чувствовали поддержку партнеров, что значительно ускорило работу. И хотя их задача на момент написания книги не была полностью достигнута, эта ясность цели позволила им внести в дело гораздо больший вклад, чем можно было бы ожидать в других обстоятельствах.

Именно такая формулировка цели – это то, что нужно нашим компаниям, командам и карьерам. Так как же сформулировать цель так, чтобы она была одновременно конкретной и вдохновляющей, осмысленной и запоминающейся?

### **Прекратите играть словами и начните решать**

Разрабатывая заявление о цели – для вашей компании, вашей команды или даже для себя самого, – можно задуматься о незначительных стилистических деталях вроде «стоит ли использовать это слово или то?». Но такое легко приводит к тому, что ваше заявление наполняется бессмысленными общими фразами, как те, что я упоминал в начале главы. *Основополагающее намерение* не должно быть образцом изящной словесности; имеет значение суть, а не стиль. Лучше задайтесь более важным вопросом, от ответа на который зависят все последующие решения: «Если бы мы могли достичь совершенства в чем-то одном, что бы это было?»

### **Спросите себя: «Как мы узнаем, что достигли цели?»**

Очевидно, что, когда нужно достичь ясности цели, вдохновение значит очень многое. Думая о нем, мы часто обращаемся к возвышенной риторике. Но хотя возвышенная риторика и может вдохновлять, мы не должны забывать о том, что конкретные цели также воодушевляют людей. Сильное *основополагающее намерение* вдохновляет людей отчасти и потому, что является достаточно конкретным, чтобы ответить на вопрос, как понять, что мы добились успеха.

Это мне блестяще продемонстрировал профессор Билл Миихан, который в течение более чем тридцати лет работал в компании McKinsey, консультируя топ-менеджмент по вопросам выбора стратегии. Теперь он ведет курс «Стратегический менеджмент некоммерческих организаций» в Стэнфордской бизнес-школе. Когда я был его слушателем, одно из заданий заключалось в оценке заявлений о миссиях некоммерческих организаций.

После просмотра более сотни примеров мы заметили, что некоторые из самых грандиозных заявлений были в то же время и наименее вдохновляющими. Например, одна миссия заключалась в том, чтобы «уничтожить голод во всем мире», но в организации было всего пять человек, и это казалось лишь пустыми словами. Но затем, на фоне такого свободного идеализма, появилось заявление, которое мы немедленно поняли, и оно нас вдохновило. Оно было весьма неожиданным: актер и социальный активист Брэд Питт, разочарованный скоростью восстановления Нового Орлеана после урагана «Катрина», создал организацию Make It Right<sup>[36]</sup>, *основополагающим намерением* которой было «построить 150 доступных, экологически чистых, ветроустойчивых домов для семей, живущих в Нижнем девятом районе». Это заявление впечатлило нас. Конкретность цели делала ее реальной. Реальность делала ее вдохновляющей. Это заявление отвечало на вопрос: «Как мы поймем, что добились успеха?»

## **Жить с намерением**

*Основополагающее намерение* касается гораздо большего, чем описание вашей работы или заявление о миссии компании. Настоящее *основополагающее намерение* дает нам ощущение смысла, помогает составить карту жизненного пути. Например, Нельсон Мандела провел 27 лет в тюрьме, становясь при этом эссенциалистом. Когда его бросили в тюрьму в 1962 году, у него забрали почти всё: дом, общественное положение, гордость и, разумеется, свободу. Он решил использовать эти

годы для действительно важного и отказаться от всего остального, в том числе от сожалений. Он сделал своим *основополагающим намерением* уничтожение апартеида в Южной Африке и достиг того, что его наследие продолжает жить и сегодня.

Создать *основополагающее намерение* нелегко. Нужны смелость, озарение и предвидение, чтобы понять, какие действия и усилия позволят вам достичь высшей степени реализации возможностей. Потребуется отвечать на тяжелые вопросы, идти на реальные уступки и проявлять строгость в отделении конкурирующих приоритетов, которые противоречат нашей истинной цели. Но всё же это стоит затраченных усилий, потому что только настоящая ясность цели позволит людям, командам и организациям полностью мобилизоваться и достичь чего-то по-настоящему великолепного.

## Глава 11

### Мужество

#### Сила элегантного «нет»

*Храбрость – это благородство в трудной ситуации.*

*Эрнест Хемингуэй*

Вовремя сказанное «нет» может изменить ход истории.

Один из многочисленных примеров: тихий, но решительный отказ Розы Паркс уступить место в автобусе города Монтгомери, где в автобусах были секции для белых и цветных, произошел в нужный момент и пробудил силы, которые позже вылились в Движение за гражданские права чернокожих. Сама Паркс вспоминала: «Когда [водитель] увидел, что я продолжаю сидеть, он спросил, собираюсь ли я встать. И я ответила: “Нет, не собираюсь”»<sup>[62]</sup>.

Вопреки распространенному мнению, причиной мужественного отказа Розы являлась не особенная напористость ее личности. Свою должность секретаря местного отделения правозащитной организации НААСР<sup>[37]</sup> она объяснила так: «Я являлась там единственной женщиной; им была нужна секретарша, а я оказалась слишком застенчива, чтобы отказаться ею стать»<sup>[63]</sup>.

Решение, принятое в автобусе, скорее выросло из ее глубокого убеждения в том, насколько осознанный выбор она хотела сделать в конкретный момент. Когда водитель приказал ей уступить место, она «почувствовала, что решимость охватывает ее тело, как одеяло зимней ночью»<sup>[64]</sup>. Она не знала, что это поднимет движение по всему миру. Но она знала свое настроение. Знала, даже когда ее арестовали, что «это был последний раз, когда она подвергалась такому унижению»<sup>[65]</sup>. Чтобы избежать его, можно было рискнуть и лишиться свободы. Безусловно, для нее это был принципиально важный момент. Я надеюсь, мы вряд ли окажемся в ситуации, подобной той, с которой столкнулась Роза Паркс. Однако она способна вдохновлять нас. О ней полезно думать, когда нам требуется мужество, чтобы сказать «нет». Вспоминайте силу ее убеждения, когда вам понадобится настоять на своем и не сдаться несущественному

под напором социального давления.

Чувствовали ли вы когда-нибудь напряженный разрыв между тем, что вам кажется правильным, и тем, что кто-то заставляет вас делать? Чувствовали ли противоречие между внутренней убежденностью и внешним действием? Говорили ли вы «да» вместо «нет», просто чтобы избежать конфликта или трений? Чувствовали ли себя слишком напуганными или робкими, чтобы отказаться от предложения или просьбы начальника, коллеги, друга, соседа или члена семьи, боясь разочаровать их? Если да, вы не одиноки. Преодолевать такие моменты смело и с благородством – один из наиболее важных навыков, которые необходимо совершенствовать, чтобы стать эссенциалистом. И один из самых сложных.

Сначала я не собирался писать главу о мужестве. Но чем глубже я изучал эссенциализм, тем яснее становилось, что именно мужество – ключ к процессу отсеивания ненужного. Без мужества последовательное стремление к меньшему – лишь пустые слова. Это несерьезно. Кто угодно способен разглагольствовать о том, как важно сосредоточиться на имеющих значение вещах – и многие так делают, – но встретить людей, которые имеют смелость так жить, – редкая удача.

Я пишу это без осуждения. У нас есть серьезные основания опасаться говорить «нет». Мы боимся упустить прекрасную возможность. Мы боимся раскачивать лодку, взбаламучивать воду, сжигать мосты. Мы не можем смириться с тем, что разочаруем уважаемых и любимых нами людей. Ничто из этого не делает нас плохими. Это естественная часть человеческого бытия. Однако мы рискуем упустить что-то намного более важное из-за того, что нам сложно сказать кому-то «нет».

Однажды женщина по имени Синтия рассказала мне историю о том, как отец хотел взять ее с собой в однодневную поездку в Сан-Франциско. Двенадцатилетняя Синтия и ее отец планировали это «свидание» в течение нескольких месяцев. Они разработали целый маршрут: проехаться на канатном трамвайчике до Чайнатауна, увидеть Алькатрас, «глянуть кинцо», купить еды у уличных торговцев, а затем вернуться в свой отель и заказать обслуживание в номер, съесть сливочное мороженое с фруктами и, может быть, посмотреть еще один фильм.

В план ее отца входило посещение конференции в течение того дня. Вечером она должна была с ним встретиться, и они бы начали осуществлять задуманное. Казалось, что всё идет по плану, пока отец, покидая конференц-центр, не наткнулся на старого друга по колледжу и делового партнера. С тех пор как они виделись в последний раз, прошли годы, и Синтия наблюдала, как они с воодушевлением заключили друг

друга в объятья. Его друг сказал: «Я так рад, что ты сейчас работаешь с нашей компанией. Когда я узнал об этом, то сразу же решил пригласить тебя и Синтию отведать потрясающий ужин из морепродуктов внизу на пристани!» Думая, что отказаться от щедрого предложения своего друга было бы грубо, отец Синтии ответил: «Ужин... Это звучит просто великолепно!»

Синтия была удручена. Ее мечты о поездке на трамвайчике и мороженом с фруктами испарились в одно мгновение. Кроме того, она ненавидела морепродукты и могла себе представить, как скучно будет слушать взрослых весь вечер. Но тогда ее отец, возможно, понимая, на какой компромисс собирался пойти, добавил: «Но не сегодня. У нас с дочерью весь вечер распланирован». После этого они выскочили из дверей и точно выполнили свой план.

Так случилось, что отцом Синтии был консультант по организационному руководству Стивен Кови (автор книги *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*<sup>[38]</sup>), скончавшийся всего за несколько недель до того, как Синтия рассказала мне эту историю. Она с глубоким волнением вспоминала о том вечере в Сан-Франциско и говорила, что финальное решение значило для нее всё<sup>[66]</sup>.

Стивен Кови, один из самых уважаемых и читаемых бизнес-мыслителей своего поколения, был истинным философом. Он не только постоянно выступал за то, чтобы высокопоставленные лидеры и главы государств по всему миру следовали эссенциалистским принципам (главное внимание главным вещам), он жил этими принципами<sup>[67]</sup>. И эпизод в Сан-Франциско настолько глубоко врезался в память его дочери, что буквально пережил самого Кови.

С некоторой точки зрения такое решение кажется очевидным. Но многие на месте Кови приняли бы приглашение, опасаясь прослыть грубым и неблагодарным, или просто воспользовались бы редкой возможностью пообедать со старым другом. Почему же настолько трудно в конкретный момент предпочесть то, что жизненно важно, тому, что несущественно? Одной из причин является сущий пустяк – врожденная боязнь социальной неловкости.

## **Существенная неловкость**

Мы люди, и мы хотим ладить с другими людьми. В конце концов, тысячи лет назад, когда все жили в племенах охотников и собирателей, от



этого зависело наше выживание. Но хотя соответствие тому, что люди в группе ожидают от нас – психологи называют это *конформизмом* (normative conformity), – уже не вопрос жизни и смерти, оно глубоко укоренилось в нас<sup>{68}</sup>. Вот почему сама мысль о том, чтобы сказать «нет», приносит буквально физический дискомфорт. Не важно, кому мы собираемся отказать: старому приятелю, приглашающему нас на ужин, боссу, просящему взять на себя важный и большой проект, или соседу, которому нужна помощь, чтобы испечь кексы на родительское собрание. Наше шестое чувство пропадает. Мы ощущаем себя виноватыми. Мы не хотим никого подвести. Мы боимся испортить отношения. Но эти эмоции вносят неразбериху в нашу разборчивость. Они отвлекают от реальности, в которой мы можем либо сказать «нет» и сожалеть об этом в течение нескольких минут, либо же сказать «да» – и сожалеть в течение нескольких дней, недель, месяцев или даже лет.

Единственный выход из этой ловушки – научиться говорить «нет» твердо, решительно и все же элегантно. И как только мы однажды сделаем это, то обнаружим, что наша боязнь разочаровать или разозлить других была преувеличена и люди на самом деле уважают нас больше. Став эссенциалистом, я понял, что окружающие практически всегда восхищаются теми, у кого есть достаточно мужества и убеждения, чтобы отказывать.

Питер Друкер – на мой взгляд, отец современного управленческого мышления – мастерски владел искусством элегантно «нет». Когда Михай Чиксентмихайи попросил Друкера дать интервью для книги о творчестве, которую он писал, ответ Друкера был достаточно интересным. Вот дословная цитата: «Вы оказали мне большую честь, и я ужасно польщен вашим любезным письмом от 14 февраля, поскольку я восхищался вами и вашей работой в течение многих лет и многому у вас научился. Но боюсь, мой дорогой профессор Чиксентмихайи, я должен вас разочаровать. Я не могу ответить на ваши вопросы. Мне сказали, что я творческая личность, но я не знаю, что это значит... Я просто продолжаю медленно и упорно работать... Надеюсь, вы не сочтете самонадеянным или грубым, если я скажу, что один из секретов производительности (в которую я верю, в отличие от творчества) – очень большая мусорная корзина, в которую отправляются все приглашения, подобные вашему. Согласно моему опыту, производительность заключается в том, чтобы не делать ничего, что помогает работе других людей, но тратить все свое время на работу, данную вам Богом, и делать ее нужно хорошо»<sup>{69}</sup>.

Будучи истинным эссенциалистом, Питер Друкер считал: «Люди эффективны, потому что говорят “нет”».

Неэссенциалист говорит «да» из-за социальной неловкости и давления. Он соглашается автоматически, не задумываясь, часто в погоне за удовольствием, которое получает, порадовав кого-нибудь. Но эссенциалист помнит: вслед за наслаждением наступает приступ сожаления. Он знает, что мы вскоре начинаем чувствовать себя запуганными и обиженными – как на другого человека, так и на самих себя. В конце концов мы просыпаемся в неприятной реальности, где нечто более важное должно быть принесено в жертву выполнению нового обязательства. Конечно, суть не в том, что «нет» – это карт-бланш. А в том, чтобы отказывать неэссенциальному, получая возможность сказать «да» вещам, которые по-настоящему имеют значение. Отвечать «нет» нужно часто и изящно всему, кроме того, что действительно важно.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Избегает слова «нет» из-за социальной неловкости и давления. Говорит «да» всему.	Говорит «нет» твердо, решительно и элегантно. Говорит «да» только тому, что действительно имеет значение.

Как же научиться говорить «нет» изящно? Ниже приведены шесть общих рекомендаций и ряд конкретных сценариев.

### Отделите решение от отношений

Мы часто считаем, что, находясь в хороших отношениях с кем-то, мы обязаны ответить на просьбу «да». Иногда это кажется настолько очевидным: мы забываем, что на самом деле отклонить запрос не значит отвергнуть человека. Как только мы отделим одно от другого, мы сможем принять правильное решение, а затем найти в себе мужество и сострадание, чтобы высказать его<sup>[70]</sup>.

### Элегантный отказ необязательно означает использование слова «нет»

Эссенциалисты гораздо чаще выбирают «нет», чем говорят «нет». Бывают случаи, когда самый изящный способ отказать – это прямолинейное «нет». Но есть множество способов отказать однозначно,

но вежливо и фактически не используя слово «нет»: «Я польщен тем, что вы думали обо мне, но боюсь, что загрузка не позволяет» или «Я бы очень хотел, но я ужасно занят». Далее вы найдете другие примеры элегантного отказа.

### **Сосредоточьтесь на компромиссах**

Чем больше мы думаем о том, чем мы поступаемся, когда говорим «да», тем легче сказать «нет». Если у нас нет никакого представления о последующих издержках – другими словами, о ценности того, от чего нам придется отказаться, – то нам очень легко попасть в ловушку несущественного, когда мы думаем, что сумеем сделать всё. Нет, мы не сумеем. Элегантное «нет» вырастает из точного, но невысказанного подсчета стоимости компромисса.

### **Напоминайте себе, что каждый что-то продает**

Это не значит, что нужно становиться циником. Я не имею в виду, что людям не стоит доверять. Я просто полагаю, что каждый продает что-то: идею, свою точку зрения, мнение – в обмен на ваше время. Если вы знаете, что продается, то попробуйте быть менее торопливы при принятии решения о желании приобрести это.

### **Смиритесь с тем, что отказ часто требует обмена популярности на уважение**

Слово «нет», как правило, оказывает краткосрочное влияние на отношения. В конце концов, когда кто просит о чем-то и не получает этого, его немедленной реакцией бывает раздражение, разочарование или даже гнев. Такой недостаток очевиден. Потенциал роста, однако, очевиден в намного меньшей степени. Потому что начальное раздражение, разочарование или гнев со временем смягчаются, а на смену им приходит уважение. Эффективный отказ показывает людям, что наше время очень ценно. Это отличает профессионала от любителя.

Подходящий пример – дизайнер Пол Рэнд, который нашел мужество сказать «нет» Стиву Джобсу<sup>[71]</sup>. Когда Джобс искал логотип для компании NeXT, он попросил Рэнда, который уже разрабатывал лого для IBM, UPS,

Enron, Westinghouse и ABC, представить несколько вариантов. Но Рэнд не хотел придумывать «несколько вариантов». Он желал сделать только один. И Рэнд сказал: «Нет. Я решу вашу проблему за вас. И вы мне заплатите. Вы не обязаны использовать мое решение. Если вам нужны варианты – договоритесь с другими. Но я решу проблему лучшим из известных мне способов. А воспользуетесь вы им или нет, зависит от вас». Неудивительно, что Рэнд создал настоящее сокровище, которое и было нужно Джобсу. Но урок в самом эффекте, который произвело на Джобса «несогласие» Рэнда. Позже Стив рассказывал: «Пол Рэнд – один из самых профессиональных людей, с которыми я когда-либо работал. В том смысле, что он продумывал все формальные отношения между клиентом и такими профессионалами, как он сам». Рэнд принял на себя риск, сказав «нет». Он поступился краткосрочной популярностью ради долгосрочной выгоды в виде уважения. И это принесло свои плоды.

Эссенциалисты принимают, что не могут постоянно всем нравиться. Как выразился актер Билл Косби, «я не знаю ключ к успеху, но ключ к провалу – пытаться понравиться всем». Да, в краткосрочной социальной перспективе уважительное, разумное и изящное «нет» может дорого обойтись. Но жизнь эссенциалиста позволяет понять, что в долгосрочной перспективе уважение гораздо ценнее популярности.

**Помните, что твердое «нет» бывает любезнее невнятного или уклончивого «да»**

Любой, кто хоть раз побывал на месте другой стороны в подобных ситуациях, знает, что ясное «я собираюсь отказаться» намного лучше уклончивых ответов вроде «я постараюсь сделать эту работу» или «я мог бы попробовать», когда ясно, что в действительности не мог бы. «Неопределенный» не значит «элегантный», а оттягивание окончательного отказа только всё усложнит, и вторая сторона при этом будет обижена гораздо больше.

## **Репертуар отказов**

Помните: эссенциалист не соглашается не время от времени. Это часть его обычного набора умений. Чтобы последовательно и вежливо отвечать «нет», пользуйтесь множеством разнообразных фраз. Ниже приведены девять вариантов, которые целесообразно включить в свой «репертуар

отказов».

1.-*Неловкая пауза.* Вместо того чтобы быть подконтрольным угрозе неловкого молчания, станьте его владельцем. Используйте его в качестве инструмента. Это работает только лицом к лицу, но, когда вас о чем-то просят, просто сделайте небольшую паузу. Посчитайте до трех, прежде чем вынести решение. Или если вы чувствуете в себе смелость, подождите, пока другой человек заполнит возникшую пустоту.

2.-*Мягкое «нет» (или «нет, но»).* Недавно я получил письмо с приглашением выпить кофе. Я ответил: «Прямо сейчас я поглощен работой над книгой. :) Но я хотел бы встретиться, как только допишу книгу. Дайте мне знать, если вы будете свободны в конце лета».

Электронная почта – хороший способ научиться говорить «нет, но», потому что она дает возможность придумать и переделать свой отказ в максимально изящный. Кроме того, многие считают, что расстояние почты уменьшает страх неловкости.

3. – *«Позвольте мне сначала проверить свое расписание».* Одна моя знакомая руководительница однажды обнаружила, что ее время целый день отнимают разные люди. Способная и умная, она была и классическим неэссенциалистом, и не могла никому ответить «нет», в результате чего вскоре стала «сходи-к-нему»-человеком. Люди просили помочь ее с самыми разными проектами. Стараясь быть добропорядочной, она отвечала согласием. Но вскоре почувствовала, что такие дела ужасно ее обременяют. Всё изменилось, когда она научилась использовать новую фразу: «Позвольте мне сначала проверить свое расписание». Это давало ей время, чтобы подумать и, в конечном итоге, ответить, что, к сожалению, ничего не получится. Такой ответ позволил ей вернуть контроль над собственными решениями, вместо того чтобы необдуманно соглашаться на любую просьбу.

4.-*Пользуйтесь автоответами в электронной почте.* Получить автоответ, когда кто-то путешествует или просто отсутствует в офисе, – совершенно естественно и ожидаемо. На самом деле это наиболее социально приемлемое «нет» из всех возможных. Ведь люди не говорят, что они не хотят ответить на ваше письмо; они всего лишь дают понять, что не могут ответить в течение определенного периода. Так зачем ограничиваться выходными? Когда я писал эту книгу, я установил автоответ с темой «Монашеский уклад» и следующим текстом: «Дорогие друзья, я работаю над новой книгой, которая отнимает чудовищно много времени. К сожалению, я не в состоянии отвечать на письма так, как мне хотелось бы. Я прошу прощения за это. Грег». И что вы думаете? Судя по

всему, люди замечательно приспособились к моему временному отсутствию и к тому, что я не реагирую на их письма.

5.-*Ответьте: «Да. Что мне исключить из числа приоритетных задач?»* Отказать вышестоящему начальнику многим кажется почти невыносимым, даже смешным. Однако если сказать «да» – значит подвергнуть риску вашу способность максимально вкладываться в работу, сообщить об этом руководству тоже становится вашей обязанностью. В таких случаях ответить «нет» не просто разумно, это жизненно важно. Один из эффективных способов – это напомнить шефу, чем вам придется пренебречь в случае согласия, и предоставить ему самому искать компромисс.

К примеру, если руководитель приходит и просит вас что-то сделать, попробуйте следующую фразу: «Да, я с радостью возьмусь за это в первую очередь. Какой из других проектов я должен исключить из числа приоритетных, чтобы направить всё внимание на новую задачу?» Или просто скажите: «Я хотел бы выполнить работу как можно лучше, но, учитывая другие мои обязательства, я буду не в состоянии сделать работу, которой смогу гордиться, если соглашусь».

Я знаю лидера, который получил такой ответ от подчиненного. Он ни при каких обстоятельствах не хотел быть ответственным за нарушение планов этого продуктивного и организованного сотрудника, поэтому отдал несущественный рабочий проект другому человеку, менее организованному!

6.-*Откажитесь с юмором.* Недавно один друг прислал мне сообщение, в котором предлагал присоединиться к тренировкам перед марафоном. Мой ответ был прост: «Не-а!» Он рассмеялся и сказал: «Ах, ты придерживаешься того, что проповедуешь». Это лишь доказывает, как полезно иметь репутацию эссенциалиста!

7.-*Используйте фразу: «Пожалуйста, воспользуйтесь X. А я готов сделать Y».* Например: «Вы можете взять мою машину в любой момент. Я прослежу, чтобы ключи всегда были на месте». Этим вы также говорите: «Я не смогу отвезти вас лично». Вы сообщаете о том, чего не будете делать, но выражаете отказ с точки зрения того, что готовы выполнить. Это отличный способ ответа на просьбу, которую вы бы хотели удовлетворить лишь частично, не тратя на нее все силы.

Мне особенно нравится эта формулировка, потому что она выражает уважение к неотъемлемой способности и вас, и другого человека выбирать. Это напоминает обеим сторонам о наличии у них вариантов.

8.-*Я не могу этого сделать, но X, вероятно, заинтересуется.* Это

наталкивает на мысль, что наша помощь, безусловно, бесценна, но зачастую просьбы людей таковы, что их не волнует, кто именно помогает – лишь бы помогал.

Кей Крилл, CEO компании App (также известная под марками App Taylor и LOFT и специализирующаяся на розничной продаже женской одежды), долгое время не могла отказаться от приглашений на различные встречи. В результате она обнаруживала себя на мероприятиях, к которым не испытывала ни малейшего интереса. Она замечала, что начинает сожалеть о посещении очередной корпоративной вечеринки сразу же, как только попадает на нее.

И вот однажды один из ее наставников пришел к ней и сказал, что она должна научиться выбрасывать из жизни людей и вещи, которые не имеют значения. Тогда это позволит ей отдавать 100 % энергии действительно важному. Благодаря совету Кей наконец-то обрела свободу. Сейчас она разрешает себе быть разборчивой. Со временем Кей начала без труда отвечать на приглашения вежливым отказом. Она поясняет: «Я говорю “нет” очень легко, потому что знаю, что оно важно для меня. Мне только жаль, что я не научилась этому раньше»<sup>[72]</sup>.

Говорить «нет» – это способность лидера. Это не просто второстепенный навык. Сначала, как и с любой способностью, наш опыт ограничен. Мы новички в умении отказывать. Затем мы узнаём пару основных приемов. Делаем ошибки. Учимся на них. Придумываем новые методы. Продолжаем практиковаться. Через некоторое время в нашем распоряжении появляется целый репертуар «нет», и мы оттачиваем мастерство в одном из видов социального искусства. Мы способны справиться с практически любой просьбой, поступившей от кого угодно, и делать это с грацией и достоинством. Том Фрил, бывший генеральный директор Heidrick & Struggles, однажды заметил: «Нам нужно научиться медленному “да” и быстрому “нет”».

## Глава 12

### Отказ от обязательств

#### Как получать больше, отказываясь от меньшего

*Многие наши беды объясняются тем, что мы слишком быстро говорим «да» и слишком быстро – «нет».*

*Джош Биллингс*

Самолет «Конкорд», несомненно, был блестящим достижением авиационной инженерии. Полет из Лондона в Нью-Йорк занимал всего 2 часа 52 минуты и 59 секунд, то есть меньше половины времени обычного рейса<sup>[73]</sup>. «Конкорд» был самым быстрым пассажирским самолетом в мире.

Но одновременно и самым убыточным. Разумеется, многие великие идеи, инновации и продукты связаны с определенными издержками. Однако «Конкорд» продолжал приносить убытки своим владельцам в течение более чем 40 лет. И каждый раз, когда бюджетные средства заканчивались, французское правительство и британские власти вкладывали в проект еще больше денег. При этом они знали, что шансы на возврат этих инвестиций, не говоря уже об изначальных расходах на разработку, крайне малы. Учитывая ограниченное количество посадочных мест, небольшой объем заказов и высокую стоимость производства, даже оптимистам было ясно, что этот самолет не принесет прибыли. Когда через 30 лет опубликовали документы британского Кабинета министров, выяснилось, что правительство Соединенного королевства всё это время знало о «слабом экономическом обосновании проекта»<sup>[74]</sup>.

Но почему же умные и опытные британские и французские политики так долго продолжали финансировать изначально провальный проект? Одна из причин – очень распространенное психологическое явление, называемое склонностью к *невозвратным издержкам*. Это тенденция вкладывать время, деньги или энергию в нерентабельный проект потому, что изначальные инвестиции уже нельзя вернуть. Это похоже на замкнутый круг: чем больше мы вкладываем, тем сильнее хотим, чтобы проект окупился, и тем больше готовы инвестировать еще. Чем сильнее мы



вкладываемся в проект, тем сложнее нам от него отказаться.

*Невозвратные издержки* на разработку и постройку «Конкорда» составили около миллиарда долларов, и чем больше Британия и Франция инвестировали в эти работы, тем сложнее им было выйти из проекта<sup>[75]</sup>. Склонности к *невозвратным издержкам* подвержены не только правительства, но и отдельные люди. Мы не уходим с плохого фильма в кинотеатре, потому что уже заплатили за билет. Мы продолжаем вкладывать деньги в ремонт квартиры, который всё никак не закончится. Мы ждем автобуса или поезда вместо того, чтобы вызвать такси. Мы не разрываем неудачные отношения, хотя любые попытки их исправить только ухудшают положение дел. Таких примеров множество, и один из них – история человека по имени Генри Бриббом, который потратил все свои сбережения (2600 долларов) на ярмарочную игру, в которой пытался выиграть обычный банан. Чем больше денег он тратил, тем сильнее ему хотелось победить. Генри рассказывает: «Тебя захватывает идея вернуть потраченное, но этого никогда не происходит»<sup>[76]</sup>. Чем больше средств он вкладывал в то, что было ему совершенно не нужно, тем сложнее ему было отказаться от игры.

Случалось ли вам тратить время и силы на бессмысленный проект, вместо того чтобы бросить его? Или, может быть, вы хоть раз в жизни инвестировали деньги во что-то, что оказалось неприбыльным, но не смогли остановиться? Бывало ли такое, что вы продолжали наткаться на препятствия в работе, но боялись признаться себе, что просто выбрали не ту область? Обвиняли ли вас когда-нибудь в том, что вы упорствуете в безнадежном деле? Обычный человек не может вырваться из такого замкнутого круга, но эссенциалист обладает мужеством и уверенностью в себе для того, чтобы признать свои ошибки и отказаться от обязательств, невзирая на *невозвратные издержки*.

### Неэссенциалист

Спрашивает себя: «Зачем останавливаться, когда я вложил уже столько денег в этот проект?»  
Думает, что всё получится, если еще немного постараться.  
Не признаёт своих ошибок.

### Эссенциалист

Спрашивает себя: «Если бы мне заново предложили этот проект, сколько я был бы готов в него вложить?»  
Думает, как еще можно было бы потратить время или деньги.  
Готов оставить невыгодное дело.

Склонность к *невозвратным издержкам* – это распространенная, но не единственная ловушка, в которую мы попадаемся. В этой главе описано

еще несколько подобных неприятных ситуаций, а также приведены советы, как вежливо и достойно выйти из них с минимальными потерями.

## Как не попасться в ловушку обязательств

### Остерегайтесь эффекта владения

Чувство собственности – очень мощное чувство. Как говорится, ни один человек в мире еще не вымыл арендованную машину! Это происходит из-за так называемого *эффекта владения*, то есть тенденции недооценивать вещи, не принадлежащие нам, и переоценивать свою собственность.

В эксперименте, демонстрирующем силу *эффекта владения*, лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман и группа его коллег выдали половине участников кофейные чашки<sup>{77}</sup>. «Владельцев» чашек спросили, за сколько они были бы готовы продать свои чашки, а вторую половину участников – сколько они были бы готовы за них заплатить. Выяснилось, что «владельцы» чашек не были готовы уступить свою «собственность» меньше, чем за 5,25 доллара, в то время как «покупатели» не планировали потратить на них более 2,25–2,75 доллара. Иными словами, сам факт обладания чашками заставлял «владельцев» оценивать их выше и делал расставание с ними сложнее.

Я уверен, что и в вашей жизни были предметы, которые казались более ценными, как только вы были вынуждены от них отказаться: книга, которая годами стояла на полке, или кухонная утварь, запрятанная в самый дальний шкафчик, или свитер, который вы получили в подарок от тетушки, но так ни разу и не надели. Не важно, использовали ли вы эти предметы хоть раз и приносят ли они радость. Тот факт, что они ваши, заставляет вас ценить их сильнее.

К сожалению, *эффект владения* распространяется не только на физические объекты, но и на нашу различную деятельность. Если вас назначают руководителем проекта, то он кажется очень важным, даже если работа по нему никуда не двигается. Если вы собираете деньги на местную благотворительную ярмарку, отказаться от участия в ней совершенно невозможно. Когда мы чувствуем, что какое-то задание принадлежит нам, становится сложнее его бросить. Чтобы справиться с этой задачей, воспользуйтесь вот таким полезным советом.

### Представьте, что вы еще не получили это дело

Психолог Том Стэффорд предлагает простое лекарство от *эффекта владения*<sup>[78]</sup>. Вместо того чтобы спрашивать себя: «Насколько я ценю этот предмет?» – задайтесь вопросом: «Если бы он мне не принадлежал, сколько бы я был готов за него заплатить?» Этот прием можно применять не только к физическим предметам, но и к возможностям или обязанностям. Не спрашивайте себя, что будет, если вы упустите эту альтернативу. Сформулируйте это так: «Если бы у меня не было данной возможности, скольким я был бы готов пожертвовать, чтобы ее получить?» Точно так же можно проверить и свое отношение к работе: «Если бы я не был занят на этом проекте, на что бы я пошел, чтобы меня приняли?»<sup>[79]</sup>

### **Избавьтесь от страха потери**

Хэл Аркс, профессор психологии в Университете Огайо, который исследует процессы принятия решений, однажды задался вопросом: почему склонность к *невозвратным издержкам* чаще поражает взрослых, чем детей? По его мнению, ответ в том, что взрослые всю жизнь проводят в страхе потери. Они боятся показаться расточительными и неэкономными не только в глазах других людей, но и в собственных<sup>[80]</sup>. «Отказаться от проекта, в который вы вкладывали силы и время, означает потерять всё. А нас учат избегать потерь», – объясняет Аркс<sup>[81]</sup>.

Чтобы проиллюстрировать это утверждение, он предложил группе участников такой сценарий: «Представьте себе, что вы потратили 100 долларов на билеты в Мичиган, чтобы на выходных покататься на лыжах. Еще через несколько недель вы собираетесь в точно такую же поездку в Висконсин, и билет стоит всего 50 долларов. Вам кажется, что поездка в Висконсин должна быть куда интереснее, чем в Мичиган. Вы кладете билеты в кошелек и внезапно понимаете, что обе поездки приходятся на одни и те же выходные. Уже слишком поздно для того, чтобы продать или вернуть ненужный билет. Вам придется самому выбрать одно из направлений. Итак, куда вы поедете?» Более половины участников признались, что выбрали бы дорогую поездку, хотя она и кажется им менее интересной. Единственной (и неверной) причиной такого выбора была мысль о том, что, отправившись в более дешевую поездку, они потеряют деньги. Разумеется, никому не хочется признавать, что он сделал неправильный выбор, но если оставаться верным ему и дальше, то последующие потери могут оказаться куда выше изначальных.

## **Признание ошибки – залог успеха**

Одна моя знакомая никогда не спрашивала у прохожих, как ей проехать к нужному месту, потому что боялась признаться, что потерялась. Вместо этого она тратила время и энергию, нарезая бессмысленные круги по городу. Эссенциалист никогда бы так не поступил.

Когда мы признаём ошибку, она становится нашим прошлым. Если же мы отрицаем свою неправоту, то продолжаем ездить кругами. В признании ошибок нет ничего постыдного. По крайней мере, мы показываем, что стали мудрее, чем были в прошлом.

## **Не пытайтесь угодить всем**

В фильме «Тутси» Дастин Хоффман играет неудачливого актера, который пытается найти работу. Комедия начинается с серии эпизодов, в которых Хоффман проваливает актерские пробы. Сначала ему говорят: «Вы для нас слишком молоды», потом – «Нам бы кого-то помоложе». Третий режиссер заявляет: «Ваш рост нам не подходит», а когда Хоффман говорит, что может подрасти, то слышит в ответ: «Нет, наоборот, вы чересчур высокий». Персонажу Хоффмана так нужна эта работа, что он продолжает: «Слушайте, на самом деле я ниже ростом. Я просто пришел в специальной обуви». Режиссер настаивает: «Нам нужен кто-то другой», но Хоффман умоляет: «Я могу стать другим!» В личной и профессиональной жизни мы часто ведем себя так же, как этот персонаж, и пытаемся выдать себя за того, кем не являемся. Как же быть?

## **Спросите незаинтересованного человека**

Когда эмоции заставляют нас делать что-то неподходящее или быть не собой, полезно прислушаться к мнению со стороны. Найдите человека, который не вовлечен в сложившуюся ситуацию и на которого никак не повлияет ваш выбор. Если он не одобрит ваше поведение, то скажет об этом напрямую.

Однажды я несколько месяцев работал над неудачным проектом. Вспоминая о нем сейчас, я понимаю, что чем больше усилий я в него вкладывал, тем хуже оказывался результат. Но, поддавшись иррациональному порыву, я хотел работать над ним еще и еще. «У меня получится!» – думал я, не желая признавать ошибку. В конце концов я

поделился своими огорчениями с другом, который не имел отношения к проекту, а значит, не боялся *невозвратных издержек* и мог здраво оценить мои действия. Выслушав меня, он заявил: «Ты что, женат на этом проекте? Почему тогда ты не можешь его бросить?» И эти слова освободили меня от груза ненужной ответственности.

### **Помните об эффекте статус-кво**

Стремление делать что-то потому, что вы всегда это делали, называется *эффектом статус-кво*. Однажды я работал в компании, которая применяла очень странную и устаревшую систему оценки сотрудников. Я заинтересовался тем, сколько она уже используется, и начал искать ее создателя. Удивительно, но никто в компании, даже начальница отдела кадров, которая провела на этой должности десять лет, понятия не имел, откуда взялась эта система. Кроме того, за это десятилетие ни один сотрудник ни разу в ней не усомнился! Слепое принятие существующих условий кажется нам самым простым решением, и никому в голову не приходит поставить их под сомнение.

### **Воспользуйтесь бюджетированием с нуля**

Средство для борьбы с *эффектом статус-кво*, как ни странно, можно найти в бухгалтерской отчетности. Когда бухгалтеры рассчитывают бюджет на следующий год, они обычно берут за основу показатели прошлого года. Но при бюджетировании с нуля основой являются нулевые показатели. Иными словами, каждый пункт нового бюджета разрабатывается без учета каких-либо дополнительных данных. Это сложная система, но она имеет много преимуществ. Ресурсы распределяются на основании потребностей, а не истории прошлых периодов. Кроме того, бухгалтеры могут отследить избыточное использование средств, исключить устаревшие операции и более четко указать цели расходов и объемы финансирования по каждому проекту.

Используйте принцип бюджетирования с нуля для планирования собственной жизни. Вместо того чтобы составлять бюджет своего времени на основании существующих обязательств, представьте, что их больше нет. А если ваши текущие обязательства равны нулю, то вы можете свободно распределять время. Таким образом можно подходить и к финансовым вопросам, и к рабочим проектам, и даже к отношениям. У расхода вашего

времени и энергии должно появиться новое обоснование. А если что-то не вписывается в ваш бюджет, то от этого необходимо отказаться.

### **Прекратите соглашаться на что попало**

Жизнь некоторых людей под завязку забита обещаниями, данными во время обычных разговоров со случайными людьми. Вы знаете, как это бывает. Сначала вы болтаете с соседкой про работу в школьном родительском комитете, выслушиваете коллегу, которая начинает новую общественную кампанию, или поддакиваете другу, мечтающему сходить в недавно открывшийся ресторан. А потом – бац! И вы на крючке.

### **Делайте паузу, прежде чем что-то сказать**

Возможно, этот совет звучит банально, но, если вы приучите себя делать хотя бы пятисекундную паузу в разговоре, прежде чем на что-то соглашаться, вам удастся избавить себя от многих нежелательных обещаний. Перед тем как сказать: «Звучит неплохо, я согласен», задайте себе вопрос: «Насколько это важно для меня?» А если вы уже жалеете о том, что на что-то согласились, найдите способ избавиться от неприятного обязательства. Извинитесь и скажите собеседнику, что не полностью представляли себе всю картину, когда давали обещание.

### **Не бойтесь что-то пропустить**

В этой главе мы видели множество примеров того, насколько потери пугают большинство людей. Страх пропустить что-то важное – это один из факторов, мешающих нам отказаться от неприятных обязанностей.

### **Для борьбы со страхом используйте обратное тестирование**

В последние годы в деловых кругах большую популярность приобрела концепция прототипов. Прототип – это масштабная модель, позволяющая компании полностью протестировать идею или продукт, не вкладывая в нее значительных денежных средств. Этот же принцип можно применять для проверки различных аспектов своей жизни на их значимость без особого риска. Дэниэл Шаперо, занимающий руководящий пост в компании

LinkedIn, называет такой метод *обратным тестированием* (reverse pilot) [{82}](#).

При *обратном тестировании* вы проверяете, приведет ли отказ от какого-то вида деятельности или инициативы к негативным последствиям в вашей жизни. Например, когда один менеджер, с которым я работал, получил повышение, то в наследство от его предшественника на новом рабочем месте ему достался сложный процесс для составления огромных визуализированных отчетов по мириадам тем. Эти отчеты еженедельно рассылались другим менеджерам. Их составление требовало огромных затрат энергии, и мой знакомый предположил, что этот процесс не так уж важен для компании. Для подтверждения своей догадки он провел *обратное тестирование*, попросту прекратив рассылать отчеты в ожидании реакции коллег. Прошло несколько недель, но ни один из них даже не упомянул, что ему не хватает отчетности. Так мой знакомый понял, что от процесса можно окончательно отказаться. Подобное *обратное тестирование* целесообразно применять и в социальной жизни. Случалось ли так, что вы давали своим клиентам, коллегам, друзьям или членам семьи обещания, которые казались вам важными, но которые они едва замечали? Забыв о какой-то обязанности на несколько дней или недель, вы проверите, действительно ли она имеет значение для людей из вашего окружения.

Даже если вы будете строго следовать всем моим советам, отказ от обязательств, возможно, окажется сложной задачей. Гораздо проще изначально не давать никаких обещаний. Мы чувствуем себя виноватыми, говоря знакомым людям «нет» или бросая проект, на который согласились. Кроме того, никто не любит нарушать обещания. Тем не менее, если вы хотите стать эссенциалистом, вам необходимо этому научиться. Отказывайтесь от обязательств таким образом, чтобы окружающие уважали вас за мужество и дисциплинированность.

## Глава 13

### Редактирование

### Невидимое искусство

*Я беру камень и отсекаю все лишнее.*

*Микеланджело Буонаротти*

Каждый год Американская академия кинематографических искусств и наук вручает знаменитую премию «Оскар» за лучший фильм. Шумиха в прессе начинается за несколько недель до церемонии, а зрители готовы следить за награждением по телевизору до глубокой ночи. А вот «Оскар» за лучший монтаж привлекает куда меньше внимания. Во время оглашения результатов в этой номинации большинство телезрителей отправляется на кухню за новой порцией попкорна. И мало кто знает, что эти две номинации тесно связаны между собой. Начиная с 1981 года все оscarоносные фильмы номинировались на премию за лучший монтаж. Две трети всех фильмов, номинированных на «Оскар» за лучший монтаж, становились победителями в номинации «Лучший фильм»<sup>{83}</sup>.

Самым уважаемым (хотя и не самым известным) монтажером за всю историю премии «Оскар» является Майкл Кан. На его счету восемь номинаций (а это больше, чем у кого-либо в профессии) и три победы. Вряд ли его имя знают в каждой семье, но зато его фильмы точно известны повсеместно. Среди его работ «Спасти рядового Райана», «Индиана Джонс: в поисках утраченного ковчега», «Список Шиндлера» и «Линкольн». Он стал правой рукой Стивена Спилберга и за 37 лет совместной с ним работы смонтировал почти все фильмы режиссера. И тем не менее лишь немногим людям известна фамилия Кан. Не зря монтаж иногда называют «невидимым искусством».

Очевидно, что монтаж, который включает в себя удаление из фильма всего банального, неважного и ненужного, является проявлением эссенциализма. Каким должен быть хороший монтажер? Как писал журналист Марк Харрис, когда представители Американской академии киноискусств собираются, чтобы выбрать кандидатов на премию «Оскар» за лучший монтаж, «они изо всех сил стараются не смотреть на то, что первым бросается в глаза»<sup>{84}</sup>. Иными словами, хороший монтажер



заставляет вас видеть самое важное, удаляя из фильма всё, кроме абсолютно необходимого.

Мы проводили параллели между обязанностью эссенциалиста исследовать окружающую среду и профессией журналиста. Журналист постоянно задает вопросы, прислушивается к другим и соединяет важные точки истории в единую сюжетную картину, отмечая все лишнее. Сравните этот последний этап с работой монтажера или редактора и оставляйте в своей жизни только самое важное.

Джек Дорси – создатель компании Twitter и основатель и CEO мобильной платежной системы Square. В управлении своим бизнесом он использует довольно редкий и по сути эссенциалистский подход. Недавно я присутствовал на обеде, где Джек произносил речь и рассказывал о том, что исполнительный директор играет в компании роль своего рода главного редактора. Во время другого выступления в Стэнфорде он развил эту мысль: «Вот что я имею в виду под редактированием. В нашей работе есть тысяча дел, которыми можно заняться. Постоянно поступают предложения от инженеров, службы поддержки, дизайнеров. Но только одно или два из них по-настоящему важны. Как редактор, я просматриваю все эти варианты и выбираю один или несколько, которые есть смысл реализовывать»<sup>[85]</sup>.

Быть редактором не означает отвечать «нет» на каждое предложение, иначе с этой работой смог бы справиться и трехлетний ребенок. Редактор, как и монтажер, не просто удаляет ненужные варианты: в некоторых случаях он даже добавляет что-то важное. Хороший монтажер сознательно отсекает всё лишнее, чтобы наполнить жизнью оставшиеся эпизоды.

Правильное *редактирование* собственной жизни делает вас эффективнее. Вы будете сильнее концентрироваться на действительно важных вещах и вкладывать в них больше энергии. Значимые для вас взаимоотношения и задачи получают пространство для роста.

*Редактирование* помогает идти по пути эссенциалиста, убирая с него всё отвлекающее, ненужное или неприятное. Как говорил один книжный редактор, «моя цель – это сделать жизнь читателя как можно проще и помочь ему как можно лучше и быстрее понять смысл каждой книги».

Разумеется, *редактирование* означает умение идти на компромисс. Вместо того чтобы пытаться впихнуть в сюжет каждого персонажа, событие или деталь, хороший редактор спросит себя: «Какой поворот или герой сделает произведение лучше?» Автор книги, фильма или репортажа часто становится приверженцем определенной идеи или сюжета, особенно если работа над ними занимает много времени. Удалять абзацы, страницы или даже целые главы книги бывает очень болезненно, особенно если на их

написание ушли недели, месяцы, а то и годы. Тем не менее только дисциплинированное *редактирование* является залогом успеха. Стивен Кинг советовал писателям: «Убивайте своих любимцев, убивайте их, даже если это разобьет ваше эгоцентричное писательское сердечко»<sup>[86]</sup>.

### Неэссенциалист

Считает, что больше значит лучше.  
Держится за каждое слово или образ.

### Эссенциалист

Считает, что меньше значит лучше.  
Удаляет ненужные слова, образы и детали.

Разумеется, монтировать фильм или вычитывать книгу – это совсем не то же самое, что редактировать собственную жизнь. В реальности мы не способны вернуться к разговору, который только что завершился, заново побывать на вчерашней встрече или переработать уже показанную презентацию. Однако существуют четыре важных правила, при помощи которых можно редактировать собственную жизнь.

## Редактирование жизни

### Вычеркивайте ненужные варианты

Это звучит банально, но *редактирование* в первую очередь означает вычеркивание из текста тех эпизодов, которые могут запутать читателя и испортить историю. Хорошо отредактированные книги и фильмы должны восприниматься четко и ясно.

Определить, какой вариант убрать из своей жизни, бывает нелегко. Но в этом-то и заключается суть всех решений<sup>[87]</sup>.

Слово decision<sup>[39]</sup> происходит от латинского корня *cis*, или *cid*, означающего «отрезать» и «убивать».

На основе этого же корня образовались слова *scissors*<sup>[40]</sup> и *homicide*<sup>[41]</sup>. Чем меньше в тексте вашей жизни остается ненужных вариантов, тем четче и яснее он будет восприниматься. Мы должны привить себе дисциплину и научиться избавляться от тех альтернатив, которые могут оказаться полезными, но в данный момент только мешают. Да, отказ от чего-то потенциально хорошего оказывается довольно болезненным, но в конце концов эта боль принесет вам только пользу. Пусть это произойдет не сразу,

но с течением времени вы всё равно оцените, как хорошо, что у вас освободилось время на важные дела. Стивен Кинг однажды сказал: «Пишут люди, а редактируют боги»<sup>[88]</sup>.

## Сокращайте объемы

Многие из нас получали письма с вот такой оговоркой: «Прошу меня извинить, если бы у меня было больше времени, я бы не стал писать так много». И действительно, делать *меньше, но лучше* – весьма сложно как в искусстве, так и в обычной жизни. Каждое слово, действие или сцена должны содержать смысл. Редактору необходимо быть непреклонным в своем принципе оставлять в тексте только действительно значимые слова. Можно ли выразить эту идею в одном предложении вместо двух? Можно ли заменить вот эти два слова одним? Как писал Аллен Уильямс в эссе *What is an Editor?*<sup>[42]</sup>, существует «два главных вопроса, которые каждый редактор должен задать автору. “Вы говорите именно то, что хотите сказать?”, “Если да, то можно ли сказать это более кратко и четко?”»<sup>[89]</sup> Именно сокращение объемов текста позволяет сделать его наиболее понятным.

Этот же принцип *редактирования* стоит применять и в жизни, добиваясь максимального результата при помощи минимальных средств. Например, когда дизайнер Грэм Хилл переехал в свою нью-йоркскую квартиру площадью всего 40 квадратных метров, ему пришлось придумывать, как хранить в ней все свои вещи. В результате квартира превратилась в то, что Грэм называет «шкатулкой для украшений». Каждый предмет мебели здесь имеет несколько функций. Например, стена в левой части рисунка используется как экран для проектора, а если к Грэму приезжают гости, то из нее вытаскиваются две кровати. Правая стена вообще опускается вниз и превращается в двуспальную кровать. Все предметы играют по две, а то и по три роли, то есть приносят хозяину большую пользу, чем обычно. Дизайн Грэма оказался настолько инновационным, что он открыл собственное дело – компанию LifeEdited, которая помогает максимально эффективно использовать имеющиеся у них площади.

Сокращение объемов не означает больше работы за меньшее время. Оно предполагает меньший расход материалов: слов для выражения идеи, квадратных метров квартиры для создания комфортной обстановки, усилий для достижения результата. Чтобы применять этот принцип к повседневной

жизни, необходимо минимизировать соотношение затрат энергии к эффективности, например отказаться от нескольких бессмысленных видов деятельности в пользу одного значимого. Скажем, сотрудник одной компании, на которую я когда-то работал, занимавший достаточно высокую позицию, чтобы его не уволили за нарушение некоторых правил, обычно пропускал еженедельные собрания, где присутствовали все его коллеги. После собрания он просто интересовался у них, что он пропустил. Таким образом вместо двух часов он тратил на тему собрания десять минут, а остальное время посвящал более важной работе.

### **Вносите правки**

Работа редактора заключается не только в вычеркивании ненужного и сокращении текста, но и в исправлении ошибок. Они бывают незначительными, вроде опечаток, или существенными, типа заблуждений во время спора. Чтобы эффективно править ошибки, редактор должен совершенно четко представлять себе назначение книги, фильма или статьи, с которыми он работает. Майкл Кан говорит, что не всегда действует именно так, как говорит ему Спилберг. Он делает то, чего, по его мнению, Спилбергу хочется. Понимание общей картины позволяет ему вносить правки, которые Спилберг не сумел бы сформулировать.

Мы можем вносить правки в нашу профессиональную или личную жизнь, постоянно напоминая себе о главной задаче. Если мы имеем перед собой четко поставленную цель (о которой мы говорили в десятой главе), то нам легко регулярно проверять себя, сверяя с ней свои действия. И когда мы понимаем, что ведем себя неправильно, то в наших силах исправить несоответствия.

### **Редактируйте меньше**

На первый взгляд, это правило кажется очень странным. Но великолепные редакторы никогда не переделывают работу целиком. Они знают, что иногда лучшее и самое дисциплинированное решение – это оставить всё как есть. Помните, что редактуру называют невидимым искусством. Лучший хирург – это тот, который не оставляет шрамов, и точно так же лучший редактор – это тот, чье вмешательство в текст незаметно.

Стать редактором собственной жизни – значит уметь вовремя

останавливаться. Эта способность развивается за счет ограничения желания вмешиваться в окружающие события. Например, когда нас включают в обсуждение какой-то темы по электронной почте, мы тут же чувствуем в себе желание ответить. Когда мы присутствуем на собрании, нам то и дело хочется вставить свои пять копеек. Вместо этого стоит подождать и понаблюдать за развитием событий. Делать меньше – это не только стратегия эссенциализма, но и инструмент для *редактирования*.

Обычный человек считает, что *редактированием* жизни нужно заниматься только тогда, когда она выходит из-под контроля. Но если ждать слишком долго, то потом вам придется вычеркивать из текста своей жизни большие абзацы, и не всегда по собственному желанию. Постоянное *редактирование* планов позволяет вносить мелкие правки по ходу движения. *Путь эссенциалиста* – это ежедневное вычеркивание, сокращение объемов и внесение правок. Так *редактирование* и входит в привычку.

## Глава 14

### Границы

#### Как их устанавливать и чувствовать себя свободным

*«Нет» – это полное предложение.*

*Энн Ламотт*

Бет Аксельрод – старший вице-президент по персоналу в компании eBay. У Бет блестящая карьера: два диплома, из Йеля и из Уортонской школы бизнеса, и 12 лет работы в качестве партнера в McKinsey. За все эти годы она научилась правильно вести переговоры даже с самыми настойчивыми и негибкими людьми.

Цзинь-Юн<sup>[90]</sup> была сотрудником корейской технологической компании и однажды обнаружила, что готовится одновременно к собственной свадьбе и заседанию правления компании, которое должно было пройти за три недели до знаменательной даты. Начальница Цзинь-Юн, Хиори, попросила её подготовить текст и слайды для их совместной презентации на заседании. Цзинь-Юн работала по 15 часов в день и быстро справилась с заданием, чтобы посвятить дни перед встречей планированию свадьбы. Менеджер была удивлена и восхищена тем, что работа была сдана раньше срока, и теперь у Цзинь-Юн появилось целых пять дней, чтобы целиком погрузиться в предсвадебные хлопоты.

Вскоре Цзинь-Юн получила срочный запрос от менеджера, которая просила ее сделать до заседания еще и дополнительный проект. За несколько лет совместной работы Цзинь-Юн никогда не отказывала Хиори, даже если согласие означало, что ее жизнь превратится в сущий хаос (чаще всего так оно и оказывалось). До этого момента Цзинь-Юн тратила немыслимое количество часов на реализацию каждого запроса и задания и выполняла их аккуратно и целиком, вне зависимости от того, что должно было быть принесено в жертву. Однако на сей раз она, ни секунды не колеблясь, сказала Хиори «нет». Она не извинилась и не искала оправданий своему ответу. Она просто сказала: «Я запланировала дела на это время, для этого я усердно работала и я заслуживаю этого... без чувства вины!»

После произошло нечто шокирующее. Все остальные члены команды

тоже сказали «нет», и Хиори пришлось самой выполнять задание. Поначалу она кипела от негодования. Она потратила на эту задачу целую неделю, и ей это ужасно не понравилось. Но, трудясь над заданием в течение нескольких дней, она увидела множество недостатков в том, как она занималась своим делом. Вскоре она поняла, что, если она хочет быть эффективным управляющим, ей стоит натянуть поводья и прояснить отношения с каждым членом команды – ожидания, зону ответственности и результаты. В итоге она была благодарна Цзинь-Юн за то, что она помогла ей увидеть ошибки. Установив границы, Цзинь-Юн не просто открыла глаза своей начальницы на нездоровые отношения в команде и помогла найти пространство для перемен – она сделала это таким образом, который обеспечил ей признательность и уважение.

Для нашего времени характерно *размывание границ*. С одной стороны, современные технологии полностью стерли черту, пролежавшую между семьей и работой. Кажется, сегодня руководители хотят, чтобы мы были готовы трудиться в любое время дня и ночи. (Недавно мой ассистент принес мне график встреч с клиентами, в котором, помимо прочего, одно из собраний стояло на утро субботы. И это при учете того, что встреча не была срочной, а суббота все еще считалась выходным днем. Когда это мы перешли на шестидневную рабочую неделю, хотел бы я знать?) Большинство людей не понимает, что проблема состоит не столько в *размывании границ*, сколько в их смещении вглубь территории семьи. Я не могу представить себе компанию, в которой сотрудникам разрешалось бы приводить своих детей на работу в понедельник утром. С другой стороны, ожидается, что те же самые сотрудники приедут в офис в субботу или воскресенье, чтобы поработать над срочным проектом.

Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса и автор книги *The Innovator's Dilemma*<sup>[43]</sup>, однажды столкнулся с необходимостью пойти на такие жертвы. В то время он работал в консалтинговой фирме. Один из владельцев обратился к нему и попросил выйти в субботу, чтобы помочь ему с проектом. Клейтон ответил: «Извините, но я обещал жене и детям, что субботы я буду проводить дома».

Начальник Клейтона разозлился и вскоре вернулся с новым предложением: «Ладно, Клей. Я поговорил с ребятами, и все согласны прийти в воскресенье вместо субботы. Я так понимаю, что и ты к ним присоединишься». Клейтон вздохнул: «Спасибо за попытку, но по воскресеньям я не работаю. Воскресенья должны быть посвящены богу. Так что я не приду». Если раньше начальник Клейтона просто злился, то теперь он был в ярости.

Тем не менее Клейтона не уволили за то, что он отстаивал свою позицию. Пусть сначала люди не принимали его выбор, впоследствии его начали уважать. Он установил свои границы, и это сработало.

Клейтон вспоминает: «Этот случай научил меня кое-чему. Если бы я один раз сделал исключение, их пришлось бы делать снова и снова»<sup>[91]</sup>. Границы – очень хрупкая вещь, словно стены в замке из песка. Как только обваливается одна, за ней падают и остальные.

Нельзя отрицать, что иногда *устанавливать границы* трудно, и даже если это сработало в случае с Бет или Клейтоном, это не означает, что так происходит всегда. Бет могли бы так и не принять в компанию, а нежелание Клейтона работать по выходным могло бы сказаться на его карьере. Цена границ всегда высока.

Но при помощи границ мы выделяем в своей жизни то, что кажется нам самым важным. Для Бет и Клейтона ценнее всего было уважение коллег и время, посвященное семье и Богу, и они сознательно и стратегически поставили эти вещи на первое место. В конце концов, по словам Бет, «если самой не установить границы, то их вообще не будет». Или даже хуже: границы в вашей жизни появятся по решению другого человека, вопреки вашему желанию.

Обычные люди считают границы препятствиями, мешающими им вести сверхпродуктивную жизнь. Для обычного человека *устанавливать границы* – это проявлять слабость. Сильному человеку, по их мнению, лимиты не нужны. Он и так со всем справится и все сумеет. Но человек, не имеющий границ, в итоге расплывается на столько вещей сразу, что справиться со всем оказывается невозможно.

Эссенциалисты рассматривают границы как источник своей силы. Границы защищают их время и позволяют избегать предложений, которые не соответствуют поставленным целям. Четкие границы помогают избавиться от препятствий и требований, отвлекающих нас от того, что действительно имеет значение.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Считает, что границы только для недалеких людей и что они препятствуют его свободе.	Считает, что с границами его возможности безграничны и что они дают ему свободу.
Прилагает усилия, чтобы ответить «нет».	Заранее задает правила общения так, чтобы ему не приходилось говорить «нет».

**Чужие проблемы – не ваши проблемы**



Разумеется, *устанавливать границы* приходится не только на работе. И в личной жизни встречаются люди, которые хотят бесконечно пользоваться нашим временем. Как часто вам приходится посвящать субботу или воскресенье чужим делам? Есть ли в вашей жизни кто-то, кто не понимает, что переступает черту?

У каждого человека найдется знакомый или родственник, требующий слишком много внимания. Такие люди хотят сделать свои проблемы вашими. Они отвлекают вас от ваших целей. Их беспокоят только собственные дела, и, если им позволить, они заставят отдать все силы на то, что важно для них, а не для вас.

Воспользуйтесь примером Бет Аксельрод и Клейтона Кристенсена и *установите* в личной жизни *границы*, которые защитят вас от навязчивых требований. Для того чтобы помочь вам в этом, мы подготовили несколько советов.

### **Оставьте людям их проблемы**

Я не хочу сказать, что помогать другим плохо. Разумеется, каждый из нас любит своих близких, заботится о них и старается сделать их жизнь лучше. Но когда другие пытаются переложить на нас свои проблемы, а мы соглашаемся, это уже не помощь, а потакание. Отбирая у близких их проблемы, мы лишаем их возможности самим найти решение.

Писатель Генри Клауд описывает подобную ситуацию в своей книге *Boundaries*<sup>[44]</sup>. Однажды к нему пришли родители 25-летнего молодого человека и попросили его «исправить» сына. Генри спросил, почему же тогда сын сам не обратился к нему, и получил ответ: «Он не знает, что у него есть проблема». Выслушав историю своих посетителей, Генри, к их удивлению, заключил: «Мне кажется, у вашего сына все хорошо. А вот у вас нет. Вы беспокоитесь, вы волнуетесь, вы строите планы, вы тратите энергию, чтобы поддержать его. У вашего сына нет проблемы, вы ее у него отобрали»<sup>[92]</sup>.

Клауд объяснил им ситуацию при помощи метафоры. Представьте, что ваш сосед никогда не поливает лужайку перед домом. Но когда вы включаете дождевую установку на своем газоне, часть воды попадает на его лужайку. Вашей траве не хватает воды, и она становится сухой и жухлой. А сосед Билл смотрит на свою зеленеющую лужайку и думает: «Ай да я, все делаю правильно!» В итоге проигрывают обе стороны: вы тратите усилия впустую, а Билл не учится правильно ухаживать за

лужайкой. Как это исправить? «Вам нужен забор, отделяющий его проблемы от ваших», – объясняет Клауд.

В мире бизнеса люди постоянно пытаются использовать нашу воду для своих лужаек: босс включает вас в комитет по работе над своим любимым проектом, коллега просит вас поучаствовать в презентации или составлении отчета, сотрудник останавливает вас в коридоре и просит выслушать его, как раз когда вы торопитесь на встречу, или ждете важного звонка, или только что получили срочное задание.

Итак, если кто-то пытается поливать свой газон за ваш счет, единственный выход – это построить забор. *Устанавливать границы* нужно не в тот момент, когда вас о чем-то просят, а гораздо раньше, так, чтобы люди, любящие переложить свои проблемы на других, не осмеливались к вам подойти. Помните, что, если они будут решать свои проблемы самостоятельно, это принесет пользу всем: не только вам, но и им самим.

### **Границы – это источник свободы**

Чтобы лучше понять смысл этого утверждения, представьте себе школу, расположенную рядом со скоростным шоссе. Сначала ученики играли только на небольшом участке детской площадки, поближе к взрослым. Но затем кто-то построил вокруг детской площадки ограду, и они смогли играть во всех уголках. В результате дети стали свободнее в своем выборе<sup>[93]</sup>.

Если мы не установим для себя четких границ, то через какое-то время их для нас создадут другие. Когда человек знает собственные границы, он волен выбирать любые альтернативы, включенные в выделенную границами область.

### **Определите свои камни преткновения**

Когда я прошу своих клиентов-менеджеров рассказать мне о границах, они зачастую не могут этого сделать. Каждый понимает, что у него есть какие-то ограничения, но не умеет выразить их словами. Однако если вы не способны сформулировать собственные границы даже для себя, как донести их до других и добиться их уважения?

Вспомните, кто из ваших знакомых чаще всего сбивает вас с выбранного пути. Составьте список своих камней преткновения – просьб

или требований от этого человека, на которые вам отныне запрещено соглашаться, если только они не соответствуют вашим интересам. Чтобы быстро определить свои камни преткновения, фиксируйте все случаи, когда вам кажется, что человек пытается вами манипулировать или просит слишком многого. Учитывайте не только чрезмерные запросы, но и любые мелочи, заставляющие вас чувствовать неприязнь (и обязательно проговаривайте для себя, как именно человек нарушил ваши границы). Записывайте все нежелательные приглашения, расплывчатые предложения, просьбы о небольшой услуге. Это поможет вам определить собственные границы.

### **Создавайте социальные контракты**

Однажды я работал вместе с коллегой, с которым мы не сходились во мнениях ни по одному проекту. Окружающие ждали, что мы будем яростно спорить, но на практике наши рабочие отношения оказались довольно гармоничными. Почему? Когда мы впервые встретились, я описал коллеге свои приоритеты и объяснил, на какую работу готов соглашаться во время проекта, а от какой буду отказываться. «Давай разберемся, чего мы оба хотим добиться. Вот пара вещей, которые для меня действительно важны...» – начал я, а затем попросил своего коллегу высказать собственные пожелания.

Мы начали работу в рамках социального контракта – точно такого же, посредством которого регулировались взаимоотношения между Бет Аксельрод и ее руководителем. На изложение своих условий у меня ушло не больше пяти минут! Мы оговорили наши общие цели и установили границы. Это позволило нам не тратить чужое время, не обращаться с навязчивыми просьбами и не отвлекать друг друга от важных дел. В результате мы сумели эффективно реализовать проект, а о нашем взаимопонимании среди коллег ходили легенды.

Чтобы научиться *устанавливать границы*, требуется практика. Но со временем вам будет все легче и легче это делать.

## **Действуйте**

### ***Как потратить минимум усилий***

Действовать можно двумя способами.

В то время как обычные люди заставляют себя выполнять задания, эссенциалисты освобождают свою жизнь от всего ненужного и неважного, а сэкономленное время тратят на разработку системы, позволяющей им действовать, прилагая как можно меньше усилий.

В первой главе мы говорили о том, что наша жизнь похожа на шкаф, до отказа забитый одеждой, и обсуждали, каким образом эссенциалисты наводят в нем порядок. Но для того чтобы ваш шкаф был чистым, убираться нужно регулярно, при этом многое выбрасывая и оставляя только самое необходимое. Вам необходимо знать адреса ближайших благотворительных организаций, которым можно отнести большой мешок с ненужными вещам. Кроме того, вы должны точно запланировать время для таких походов.

Иными словами, после того как вы определитесь с занятиями и заданиями, которые остаются в вашей жизни, вам потребуется система для их выполнения. Не стоит ждать, пока шкаф начнет трещать по швам, а уже потом проводить в нем генеральную уборку. Если подходить к наведению порядка системно, то вещи всегда будут аккуратно разложены по нужным полкам.

Ни один человек не любит перенапрягаться. Из этого раздела вы узнаете, как выполнять задания (но только самые важные!) максимально просто.

## Глава 15

### Буфер

### Несправедливое преимущество

*Дайте мне шесть часов на то, чтобы срубить дерево, и я потрачу первые четыре, затачивая топор.*

*Авраам Линкольн*

В Ветхом Завете есть история об Иосифе Прекрасном (да-да, том самом, у которого в мюзикле был удивительный разноцветный плащ снов<sup>[45]</sup>), спасшем Египет от семи лет страшного голода. Однажды фараону приснился сон, который тот не смог истолковать, и он пригласил мудрых советников, чтобы те объяснили ему смысл. Ни один из них не справился с задачей, но тут кто-то из приближенных фараона вспомнил, что Иосиф, в то время находящийся в тюрьме, умеет толковать сновидения, и фараон послал за ним своих слуг.

Во сне фараон увидел, как из реки на пастбище выходят семь тучных коров, а за ними появляются семь тощих коров, которые съедают тучных. Иосиф объяснил, что Египет ожидают семь лет изобилия, после которых наступит семилетний голод. Толкователь посоветовал фараону назначить осмотрительного и мудрого слугу, который в течение первых семи лет отделял бы от собранного урожая пятую часть и помещал бы в хранилище. Так у Египта образовался бы запас пищи, с которым легко пережить голодные годы. Фараону понравился этот план, и он назначил Иосифа своим наместником. Тот настолько хорошо справился с поручением, что, когда в Египте разразился голод, все жители страны и пограничных территорий, не говоря уже о большой семье Иосифа, были спасены. Этот простой сюжет представляет собой пример одной из самых эффективных техник, которые используют эссенциалисты для того, чтобы минимизировать свои усилия.

Мы живем в непредсказуемом мире. Даже если не учитывать глобальные катастрофы вроде семилетнего голода, мы постоянно сталкиваемся с чем-то непредсказуемым. Вы не знаете наверняка, что сегодня по дороге на работу не будет пробки, что нужный вам рейс не отменят, что завтра вы не поскользнетесь и не сломаете руку. Те же

неприятности ожидают нас и на рабочем месте. Нельзя быть уверенным, что поставщик не задержит доставку, коллега не допустит ошибку или клиент внезапно не поменяет весь проект. В чем можно быть уверенным наверняка, так это в том, что неожиданность обязательно случится. Вы вправе пассивно ожидать ее и реагировать на уже свершившиеся события, а можете к ней подготовиться – *создать буфер*.

В буквальном смысле буфер – это элемент, который не позволяет двум деталям механизма столкнуться и повредить друг друга. Например, буферная зона на границе заповедной территории – это участок земли, который дополнительно защищает заповедник от проникновения вредителей или попадания опасных веществ.

Однажды я попытался объяснить понятие буфера своим детям. В это время мы ехали в машине, и я предложил им сыграть в игру. «Представьте, – сказал я, – что нам нужно попасть с этой точки к месту нашего назначения в пяти километрах отсюда без единой остановки». Дети тут же поняли, в чем тут подвох. Мы не знали, что встретится нам на пути, как долго будет гореть зеленый свет на каждом перекрестке и не решит ли водитель из машины перед нами резко затормозить. Единственный способ не попасть в аварию – это ехать на безопасном расстоянии от впереди идущей машины. Это расстояние и есть буфер, который дает нам возможность вовремя отреагировать на неожиданные действия других людей на дороге и адаптироваться к ним без резких стартов или остановок.

Точно такой же *буфер стоит создать* и в своей личной или профессиональной жизни.

Когда мы с детьми играли в эту игру, они заметили, что, болтая или смеясь вместе с ними, я забывал о буферной зоне и подъезжал слишком близко к машине перед нами. В таких случаях мне приходилось резко маневрировать – сворачивать или в последнюю секунду жать на тормоза. То же самое происходит, когда мы забываем о буферных зонах в других областях. Мы отвлекаемся, занимаемся другими делами, а потом прямо перед нами на дорогу выскакивает дедлайн по проекту или день важной презентации. Не важно, сколько времени у нас было на подготовку, нам приходится резко поворачивать или в последний момент давить по тормозам. На уроках химии нам рассказывали, что газ занимает весь доступный ему свободный объем. Точно так же, несмотря на все наши усилия, умеют расширяться проекты и обязательства, которые в итоге занимают все отведенное на них время.

Вспомните, сколько раз это происходило на встречах или семинарах, в которых вы принимали участие. Как часто лектор пытался уместить

слишком длинную презентацию в слишком короткое выступление? Как часто организаторы конференции прерывали интересное обсуждение на полуслове, чтобы успеть охватить все вопросы повестки дня? Со мной это случалось уже столько раз, что начало казаться привычным. Лишь однажды мне посчастливилось работать с лектором, придерживавшимся другой философии, и это было очень приятное чувство. Он проводил четырехчасовой семинар и вместо привычных 10 минут на комментарии и вопросы в конце лекции выделил целый час. Он объяснял это так: «Я люблю, когда времени вдоволь. Вдруг начнется какое-то движение». Сначала час казался организаторам семинара недопустимой роскошью, и они требовали, чтобы лектор соблюдал общепринятые правила. Но, разумеется, обсуждение заняло гораздо больше времени, и лектору пришлось вмешаться, чтобы не нарушать дальнейшее расписание. В итоге ему разрешили вернуться к прежнему формату. Как он и ожидал, участники второго семинара снова начали активное обсуждение, но на этот раз у него был буфер. Занятия закончились вовремя, а лектор смог сосредоточиться на учебном процессе, а не на организации.

Одна моя знакомая использует тот же метод, когда собирается на отдых с семьей. Раньше она отводила на сборы вечер перед отъездом. Разумеется, сборы затягивались до ночи, она раздражалась, не высыпалась, заканчивала паковать вещи только утром, обязательно что-нибудь забывала, семья выезжала позже, чем планировала, и не могла даже остановиться в дороге и отдохнуть. Но на этот раз она начала собираться в дорогу за неделю до отъезда. Все вещи были уложены в багажник еще с вечера, так что утром ей оставалось только разбудить детей и усадить их в машину. И это сработало. Они отлично выспались, ничего не забыли, выехали рано, и даже когда машина на некоторое время застряла в пробке, никто не нервничал, потому что у них был запас времени. В результате вся семья не только прибыла на место вовремя, но и насладились поездкой.

Обычные люди всегда надеются на лучшее. У каждого из нас есть знакомые (да что там, многие из нас, в том числе и я, сами не без греха), которые не умеют рассчитывать время. От них только и слышишь: «Это займет пять минут», «Я закончу проект до пятницы», «За год я напишу свой *magnum opus* <sup>[46]</sup>». Но потом, разумеется, случается что-то непредвиденное, или на работу требуется больше времени, или результат не соответствует ожиданиям, или расчет просто-напросто оказывается слишком оптимистическим. В таком случае нам остается только реагировать на происходящее, а от этого страдает конечный результат. Некоторые работают всю ночь, другие халтурят, сдают незавершенный

проект или вовсе срывают сроки, некоторые перекладывают задачу на плечи коллег. Короче, это нельзя назвать максимально эффективной работой.

Эссенциалист идет другим путем. Он заглядывает вперед. Он планирует. Он готовится к нестандартным ситуациям и неожиданностям. Он *создает буфер* между собой и форс-мажорными обстоятельствами, чтобы, когда (а не если) они наступят, иметь возможность с ними разобраться.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Надеется на лучшее.	Создает буфер для неожиданностей.
Выполняет задание через силу в последнюю минуту.	Готовится заранее.

Когда обычному человеку выпадает внезапная удача, он сразу же пользуется подвернувшимся случаем вместо того, чтобы отложить его на черный день. Примером такого поведения служит реакция разных стран на обнаружение на их территории месторождений нефти. Например, за 1980-е годы объем получаемого Великобританией дохода от налогов вырос до 166 миллиардов фунтов стерлингов благодаря добыче нефти в Северном море<sup>[94]</sup>. Разумеется, можно поспорить о том, насколько разумно были использованы эти деньги, но результат останется тем же – они оказались потрачены. Вместо этого британское правительство было в силах, к примеру, создать буферный фонд для защиты своей экономики от неожиданностей вроде мирового экономического кризиса.

Эссенциалист использует неожиданные шансы для того, чтобы подготовиться к тем дням, когда удача от него отвернется. К примеру, правительство Норвегии также получило значительную прибыль в форме налогов после обнаружения в стране нефтяных месторождений<sup>[95]</sup>. Из этих средств был сформирован фонд, размер которого со временем вырос до гигантской суммы в 720 миллиардов долларов<sup>[96]</sup>. На сегодняшний день это самый крупный в мире фонд национального благосостояния, защищающий Норвегию от любых сюрпризов, которые готовит ей будущее.

Сегодня темп нашей жизни ежедневно ускоряется. Мы как будто несемся по шоссе на скорости 150 километров в час, а расстояние между нами и машиной впереди составляет всего пару сантиметров. Если водитель перед нами сделает хоть одно неожиданное движение – слегка притормозит или вильнет, – мы в него врежемся. У нас нет права на ошибку, и поэтому выполнение заданий требует от нас множества усилий и



ввергает нас в состояние стресса и фрустрации.

Чтобы не съехать в кювет с этой дороги, *создайте* между собой и другими машинами *буферную зону*. Вот несколько советов, которые помогут вам лучше справляться со своей работой (и не сходить при этом с ума).

## **Готовьтесь тщательно**

Еще когда я был студентом в Стэнфорде, я понял: чтобы получать высокие оценки, нужно готовиться к проектам заблаговременно. Как только нам раздавали программы курсов, я тут же снимал с них копии и составлял календарь на семестр. Еще до начала занятий я знал, какие большие проекты ожидают меня впереди, и немедленно начинал над ними работать. Благодаря такой ранней подготовке я не перенапрягался в течение всего семестра. Я знал, что у меня хватит времени на завершение проекта, даже если моя рабочая нагрузка увеличится, или я буду вынужден пропустить занятия, или произойдет какой-нибудь форс-мажор.

Значение подготовки для более серьезных и масштабных ситуаций можно проиллюстрировать историей Роальда Амундсена и Роберта Скотта и их гонки к Южному полюсу.

Оба путешественника преследовали одну и ту же цель – первым из людей добраться до самой южной точки планеты. Но вот их подходы радикально различались<sup>[97]</sup>. Амундсен был готов к любой неприятности, которую он только мог себе представить. Скотт надеялся на лучшее. Например, он взял с собой в дорогу только один термометр и пришел в ярость, когда тот сломался. У Амундсена термометров было четыре. Скотт, в отличие от Амундсена, взял недостаточное количество еды для людей, собак и пони. Часть запасов на обратный путь Скотт оставил в промежуточном лагере, который пометил только одним флагом. Это означало, что, стоило его команде даже слегка сбиться с курса, они бы его пропустили. Амундсен расставил целых 20 опознавательных знаков во многих милях от лагеря, чтобы люди увидели их издалека. Амундсен не только тщательно готовился к экспедиции, но и много читал об условиях похода, в то время как Скотт ограничился лишь минимальными мерами.

Пока Скотт надеялся на идеальное стечение обстоятельств, Амундсен создавал себе буфер. Именно поэтому его путешествие прошло, учитывая обстоятельства, относительно гладко, в то время как люди Скотта страдали от усталости, голода и обморожений. В итоге Амундсен достиг цели, а

Скотт погиб вместе со всей своей командой.

Детальная подготовка очень важна и в бизнесе. Джим Коллинз и Мортен Хансен используют этот пример, чтобы показать, почему одни компании процветают в тяжелых условиях, а другие сдают позиции. Выбрав из 20 400 компаний семь самых успешных, авторы обнаружили, что они не обладали никакими особыми талантами предвидеть будущее. Наоборот, эти компании признавали, что неожиданности нельзя предсказать, и готовились ко всем мыслимым вариантам развития событий<sup>[98]</sup>.

### **Рассчитайте время и добавьте к нему еще 50 %**

Одна моя знакомая верит, что дорога от ее дома до магазина занимает пять минут, а всё потому, что однажды ей удалось преодолеть это расстояние за такое время. На самом деле обычно до магазина идти 10–15 минут. Поход за покупками – не такая уж серьезная проблема, но, к сожалению, точно так же она рассчитывает время и для других событий. В результате она повсюду опаздывает, а кроме того, испытывает постоянный стресс и чувство вины. Она столько лет провела в этом замкнутом круге, что даже не замечала своего измотанного состояния, хотя оно уже начало сказываться физически. Тем не менее она все еще верит, что может дойти до магазина за пять минут, или закончить встречу по конференц-связи за полчаса, или доделать важный отчет за неделю. Иногда у нее это действительно получается, но цена успеха слишком высока и для нее, и для ее близких. Будь у нее буфер, она бы справлялась со всеми срочными делами куда эффективнее.

Случалось ли вам недооценить, какое количество времени у вас займет то или иное задание? Если да, то в этом мире вы не одиноки. Это распространенное явление называют *ошибкой планирования*<sup>[47]</sup> (planning fallacy)<sup>[99]</sup>. Термин, придуманный Канеманом в 1979 году, обозначает тенденцию недооценивать время на выполнение задания, даже если человек уже выполнял это задание ранее. В одном исследовании 37 студентов попросили ответить, сколько времени, по их мнению, займет написание дипломной работы. При условии, что все будет идти настолько хорошо, насколько вообще возможно, средний срок составил 27,4 дня. При условии, что все будет идти настолько плохо, насколько это возможно, студенты называли среднюю цифру в 48,6 дня. На самом деле среднее время работы над дипломом составило 55,5 дня. Только 30 % студентов

сумели завершить работу в названный срок<sup>{100}</sup>. Удивительно, но люди признают, что имеют тенденцию недооценивать время, однако при этом считают, что их текущие временные расчеты верны<sup>{101}</sup>.

Существует множество объяснений *ошибки планирования*, из которых самой интересной причиной мне кажется социальное давление. Одно исследование показало, что, когда людям разрешают оценивать время на выполнение того или иного задания анонимно, *ошибки планирования* не возникает<sup>{102}</sup>. Очень часто мы знаем, что не сможем выполнить задание в установленный срок, но боимся признаться в этом окружающим.

Какой бы ни была причина, суть в том, что мы не соблюдаем установленные сроки: опаздываем на встречи, срываем дедлайны, не вовремя оплачиваем счета и так далее. Выполнение заданий становится сложным и стрессовым делом, хотя могло бы пройти просто и гладко.

Чтобы защитить себя от *ошибки планирования*, всегда добавляйте 50 % к тому сроку, за который вы рассчитываете завершить задание (и если вам кажется, что 50 % – это слишком, вспомните, как часто работа над тем или иным проектом занимала у вас в полтора раза больше времени, чем вы планировали). Если вы отвели себе час на встречу, добавьте к нему еще 30 минут. Если вы планируете за 10 минут отвезти сына на тренировку по футболу, выезжайте из дома за 15 минут до ее начала. Это не только поможет вам избавиться от стресса, связанного с опозданиями (представьте себе, сколько нервов вы сэкономили бы, стоя в пробке, если бы при этом никуда не спешили). Если вам удастся выполнить задание быстрее, чем вы планировали (хотя подобное случается крайне редко), то выигранное время станет для вас приятным подарком.

## Планируйте сценарии

Эрван Мишель-Керьян, управляющий директор Центра по управлению рисками и процессами принятия решений в Уортоне, рекомендует всем людям, начиная с президентов и правительств разных стран, разработать для себя стратегию менеджмента рисков. Например, вместе с сотрудниками Всемирного банка он работал в Марокко над определением того, какие страны мира наиболее уязвимы. В результате Марокко, занявшее 58-е место в списке из 85 стран, разработало план действий для защиты от возможных рисков<sup>{103}</sup>.

Когда Эрван и национальное правительство какой-либо страны начинают работу над созданием национальной стратегии управления

рисками, Эрван предлагает правительству ответить на пять вопросов:

- С какими рисками мы сталкиваемся и в каких областях?
- Какие активы и группы населения подвержены рискам и в какой степени?
- Насколько они уязвимы?
- Какую финансовую нагрузку в связи с такими рисками несут отдельные люди, компании и государственный бюджет?
- Каким образом мы можем инвестировать средства, чтобы наиболее эффективно снизить риски и укрепить экономику? [\[104\]](#)

Эти же пять вопросов стоит задать и самому себе, когда вы *создаете буфер*. Подумайте о самом важном для вас рабочем или личном проекте, а затем спросите себя: с какими рисками связан этот проект? Каким будет результат в худшем случае? Какое социальное значение будет иметь этот проект? К каким финансовым последствиям он приведет? Каким образом вы можете инвестировать средства, чтобы наиболее эффективно снизить риски и укрепить финансовую или социальную сторону собственной жизни? Ответ на последний вопрос подскажет, какой буфер вам необходим. Возможно, нужно увеличить бюджет на 20 %, нанять пиарщика для общения с прессой или организовать заседание правления, чтобы убедиться, что проект удовлетворяет всем требованиям акционеров. В любом случае вы сможете защитить себя от неожиданностей.

Эссенциалист понимает, что в реальной жизни мы не можем предвидеть всего или подготовиться к каждому мыслимому развитию событий. Будущее слишком туманно. Именно поэтому эссенциалисты *создают* для себя *буферы*, чтобы уменьшить влияние неопределенности на свою жизнь.

## Глава 16

### Удаление

## Как устранять препятствия и получать лучший результат

*Чтобы приобрести знания, ежедневно понемногу прибавляй. Чтобы постичь мудрость, ежедневно понемногу убавляй.*

*Лао-цзы*

Главный герой книги The Goal<sup>[48]</sup> – бизнесмен по имени Алекс Рого, который обязан восстановить производство на убыточном заводе в течение трех месяцев<sup>{105}</sup>. Сначала ему кажется, что это невозможно. Затем он знакомится со своим будущим наставником, профессором, который говорит, что Алекс добьется невероятного успеха в кратчайший срок, если сумеет обнаружить «ограничения», мешающие работе завода. Ограничения в его понимании – это препятствия, не позволяющие всей системе работать на полную силу. Даже если исправить на заводе все прочее, не устранив ограничения, улучшений не произойдет.

Алекс обдумывает услышанное в походе, куда отправляется со своим сыном и его друзьями. Будучи лидером группы, он обязан привести всех мальчишек в лагерь до захода солнца. Но каждый, кто хоть раз бывал в походе со скаутами, знает, что заставить группу детей двигаться в одном темпе совершенно нереально. Некоторые из подопечных Алекса шагают слишком быстро, другие, наоборот, медленно. Один мальчик по имени Херби и вовсе отстает от всех. Цепочка детей растянулась, и между самыми быстрыми из отряда и Херби уже несколько километров пути.

Сначала Алекс требует, чтобы передняя часть группы остановилась и дождалась остальных. Некоторое время дети держатся вместе, но, как только движение возобновляется, отряд снова растягивается.

Тогда Алекс решает попробовать другой способ. Он ставит Херби во главу отряда и выстраивает мальчишек по скорости ходьбы: сначала самые медленные, а за ними самые быстрые. Кажется странным, что те, кто могут идти быстрее всех, вынуждены плестись в хвосте. Но зато теперь отряд двигается как единая группа. Каждый скаут легко поспевает за тем, кто

перед ним, а Алекс присматривает за всеми сразу, и все мальчишки придут в лагерь вовремя. Минус только в том, что теперь отряд движется со скоростью Херби. Как же быть?

Алекс понимает, что необходимо делать всё, чтобы облегчить Херби путь к лагерю. Если он будет двигаться хотя бы на пару метров в час быстрее, то ускорится и весь отряд. Эта мысль кажется Алексу настоящим озарением. Он забирает у Херби рюкзак с припасами и распределяет их между остальными скаутами в отряде. Это работает, группа ускоряется, и мальчишки добираются до места назначения вовремя.

Алекса также осеняет, как использовать этот же принцип на заводе. Вместо того чтобы пытаться исправить каждый аспект работы, нужно найти своего «Херби», то есть часть процесса, которая замедляет все остальные. Алекс обнаруживает, что один из станков обрабатывает материалы медленнее других, и находит способ повысить его производительность. За ней, по цепочке, увеличивается производительность следующего «скаута», потом еще одного, и так до тех пор, пока производство не начинает работать в полную силу.

А вот вопрос для вас: есть ли подобный «Херби» в вашей личной или профессиональной жизни? Существует ли какое-то препятствие, которое мешает достичь поставленных целей? Систематическое определение и устранение таких «ограничений» поможет вам без лишних усилий добиваться действительно важного.

Но в этом деле необходимо соблюдать определенную регулярность. Если иногда исправлять мелкие поломки то тут, то там, это в лучшем случае приведет к временному прогрессу, а в худшем вы потратите время и усилия на что-то, что не имеет для всего процесса особого значения. Если вы хотите усовершенствовать функционирование системы в целом (а под системой в данном случае подразумевается и какой-либо производственный процесс, и работа в офисе, и ежедневные домашние обязанности), вам необходимо определить, кто из ваших «скаутов» шагает медленнее всех. Как объясняет автор, ученый и предприниматель Элияху Голдратт, «час, потраченный на преодоление “бутылочного горлышка”, потерян для всей системы. Но если сэкономить час, не пытаясь при этом решить проблему, он ничего не будет стоить».

Обычный человек подходит к выполнению заданий случайным образом. Он реагирует на кризисы, а не предвидит их. Поэтому, когда неполадки обнаруживаются, ему приходится искать решения как можно скорее. Образно говоря, он затыкает дыру в плотине пальцем и надеется, что волны не смоют ее целиком. Если такой обычный человек хорошо

умеет обращаться с молотком, то любая проблема покажется ему гвоздем. Он будет бить и бить по ней, не замечая, что это повышает уровень его стресса и фрустрации. В некоторых ситуациях чем сильнее действие, тем мощнее и противодействие.

Эссенциалисту недостаточно поверхностных решений. Он не борется с очевидными симптомами болезни, а ищет ее причину. Эссенциалист задает себе вопрос: «Что именно мешает мне достичь важной цели?» Пока обычные люди бьют и бьют по каждому гвоздю и нагромождают один временный «костыль» на другой, эссенциалист вкладывает свое время в удаление скрытых препятствий. Он не просто решает проблему – он минимизирует свои усилия, но при этом максимизирует результат.

Обычный человек	Эссенциалист
Нагромождаёт одно временное решение на другое. Делает больше.	Удаляет препятствия, мешающие прогрессу. Получает больше.

### Больше удалишь – больше получишь

Аристотель выделял три вида труда<sup>[49]</sup>, хотя в современном мире мы признаём только два из них. Первый – это теоретический труд, конечной целью которого является истина. Второй – практический труд, цель которого заключается в действии. Третий вид труда обозначается словом «поэзис»<sup>{106}</sup>. Философ Мартин Хайдеггер определял поэзис как «порождение» или «произведение»<sup>{107}</sup>. Именно этот вид труда и характерен для эссенциалистского подхода к деятельности.

Эссенциалист производит больше, сокращая, а не увеличивая объем своего труда.

Мы редко задумываемся о том, какие из наших усилий принесут пользу, а какие окажутся бессмысленными. Но даже если такие мысли нас и посещают, чаще всего мы обдумываем, что добавить в нашу деятельность, а не что убрать из нее. Если вы хотите продавать больше товаров, увеличьте количество продавцов, а если вам нужно повысить объемы производства, поставьте на заводе новые станки. Эффективность такого подхода подтверждается множеством доказательств. Однако результаты вашей деятельности можно улучшить и другим способом. Вместо того чтобы фокусироваться на усилиях и ресурсах, которых не

хватает, эссенциалист определяет препятствия или ограничения, которые следует устранить. Но как это сделать?

## **1. Сфокусируйтесь на основной цели**

Невозможно определить, какие именно препятствия стоят на вашем пути к цели, если вы не знаете саму цель. Когда человек не уверен в том, чего хочет добиться, любые изменения будут случайными. Задайте себе вопрос: «Как понять, что дело сделано?» Давайте ради примера представим, что ваша цель – составить 15-страничный черновик отчета, приложить его к письму и отослать клиенту до двух часов дня в четверг. Теперь у вас есть конкретная задача, а не общее представление о том, что что-то нужно сделать.

## **2. Определите самое слабое звено**

Вместо того чтобы сразу приступить к проекту, отведите себе несколько минут на размышления. Спросите себя: «Какие препятствия могут встретиться на моем пути? Что может помешать мне закончить работу?» Составьте для себя их список. Возможно, вам не хватает информации, или вы слишком утомлены, или стремитесь сделать все идеально. Посмотрите на список и задайте себе вопрос: «Можно ли удалить какое-то из этих препятствий, так, чтобы вместе с ним исчезли и все остальные?» Вычисляя самое слабое звено процесса, необходимо помнить, что даже те виды деятельности, которые кажутся вам продуктивными (проведение исследований, опрос сотрудников, переписывание отчета для исправления ошибок), могут на самом деле оказаться препятствиями. Не забывайте: ваша цель – закончить черновик отчета. Все, что оказывается на пути к ней, должно подвергаться сомнению.

Очень часто достижению поставленной цели мешает несколько препятствий. Однако в определенный момент времени только одно из них будет основным. Удаление побочных препятствий не принесет вам пользы, если основное все еще будет в силе. Если ваша задача – написать 15 страниц отчета, то, даже наняв человека, который проведет за вас всю исследовательскую работу, вы не приблизитесь к ее выполнению. Вспомните, как Алекс сначала починил самый медленный станок на заводе, потом – следующий за ним, и так далее; он не пытался исправить все



недочеты одновременно. Точно так же и мы должны удалять препятствия на своем пути одно за другим.

### **3. Избавьтесь от препятствия**

Предположим, что ваша главная беда – перфекционизм. Вы пытаетесь сделать свой отчет идеальным, и у вас есть десятки идей, как этого добиться. Но в данном случае ваша задача – составить черновик. Чтобы избавиться от препятствия, замените установку «идеально или никак» на другую – «лучше сделать, чем не сделать». Позвольте себе не доводить черновик до совершенства. Избавившись от главной проблемы, вы почувствуете, что остальные аспекты работы даются вам гораздо легче.

Самым слабым звеном может быть и другой человек: начальник, не дающий проекту зеленый свет, бухгалтер, не одобряющий бюджет, клиент, отказывающийся подписать контракт. Чтобы устранить трения между вами и другими людьми, следуйте старинной английской поговорке: на мед летит больше мух, чем на уксус. Назначьте встречу со своим «самым слабым звеном» и не интересуйтесь у него, выполнил ли он порученное ему задание (и так очевидно, что нет). Задайте ему вопрос: «Что мешает вам сделать то-то и то-то? Как я могу помочь вам устранить эти препятствия?» Вместо того чтобы делать нерадивому сотруднику выговор, предложите ему помощь. На подобную вежливость человек отреагирует гораздо охотнее, чем на очередное требование.

Когда наши дети были еще совсем маленькими, я заканчивал магистратуру, а моя жена испытывала постоянный стресс из-за ухода за ними и не знала, как с ним справиться. В то время я как раз изучал теорию ограничений. Когда мы с женой применили к ситуации все описанные выше советы, то поняли, что главным препятствием, мешающим ей наиболее полно реализовать себя в материнстве, является отсутствие времени на планирование, обдумывание и подготовку своих действий. С тремя детьми в доме матери действительно сложно улучшить для себя свободную минуту. После определения проблемы мы начали работать над ее решением. Я бросил некоторые внеклассные занятия, чтобы чаще бывать дома. Мы нашли няню, которая сидела с детьми по несколько часов в неделю. Благодаря этому мы стали делать *меньше, но лучше*.

Чтобы избавиться от препятствий, не требуется сверхчеловеческих усилий. Начать можно с малого. Представьте, что вам нужно спустить с

вершины холма огромный валун. Достаточно одного толчка, а дальше он разовьет скорость сам.

## Глава 17

### Прогресс

### Сила мелких побед

*Каждый день должен хотя бы на дюйм приближать вас к лучшему будущему.*

*Даг Файербро*

Вспомните, когда вас последний раз останавливала полиция на дороге. Вы вряд ли рассуждали про себя: «Ну, что я сделал на этот раз? Хорошее или плохое?» Ведь все знают, что за хорошее поведение водителя не остановят! А вот работники одного полицейского управления в канадском Ричмонде решили оспорить это утверждение<sup>{108}</sup>.

В нашем обществе уже сложилась привычная схема борьбы с преступностью: нужно принимать более строгие законы, приговаривать нарушителей к более суровым наказаниям и не идти ни на какие компромиссы. Иными словами, делать то, что мы и так уже делаем, только в более строгой форме. Полицейское управление Ричмонда следовало этой стандартной практике работы и получало типичные результаты: 60 % нарушителей становились рецидивистами, а уровень преступности среди детей и подростков постоянно рос. Но вот однажды молодой суперинтендант Уорд Клэпхем решил бросить вызов устоявшейся системе<sup>{109}</sup>. «Почему, – спрашивал Уорд, – мы действуем только после того, как что-то произойдет? Зачем нам такой негативный и реактивный подход? Что если сфокусироваться не на поимке и наказании преступников после нарушения закона, а на предотвращении преступлений до их совершения?» Вспоминая слова Тони Блэра, необходимо жестко относиться не только к преступлениям, но и к их причинам<sup>{110}</sup>.

Предложение Уорда привело к появлению «Позитивных квитанций» – программы, вознаграждающей молодых людей за законное поведение: за то, что они выбрасывают мусор в урны, или надевают шлемы во время езды на велосипеде, или катаются на скейтбордах только в отведенных для этого местах, или вовремя приходят в школу. Вместо суммы штрафа в своего рода «штрафной» квитанции указывается вид небольшого вознаграждения. Например, по такой квитанции молодого человека могут

бесплатно пропустить в кинотеатр или на мероприятие в местном молодежном центре. Так потенциальный правонарушитель полезно проведет время вдали от улицы и связанных с ней неприятностей.

Насколько эффективным оказался инновационный подход ричмондской полиции? Его результатом стал огромный успех. Стратегия была рассчитана на долгий срок, и по прошествии десяти лет власти констатировали, что «Позитивные квитанции» помогли снизить уровень рецидивизма с 60 до 8 %.

Полицейское управление кажется не самым подходящим местом для воплощения принципов эссенциализма. Но система Уорда – это яркий пример того, как человек способен добиться большего, прилагая минимум усилий.

Обычный человек хочет кругом успеть, все охватить и попробовать. Он действует, подчиняясь принципу «чем выше амбиции, тем лучше результат». Но на самом деле чем сильнее мы стремимся к звездам, тем явственнее ощущаем притяжение Земли.

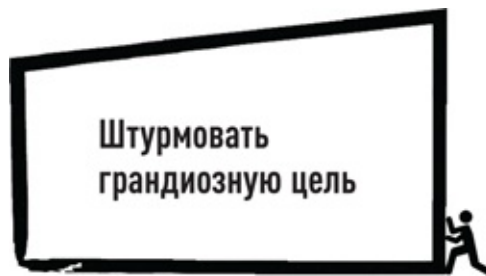
Эссенциалист вместо того, чтобы пытаться охватить все и сразу, начинает с малого и движется от одного небольшого успеха к другому. Он не стремится к большим, ярким, но бессмысленным триумфам. Его интересуют маленькие победы, но зато в самых важных областях.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Ставит перед собой большую цель и получает незначительный результат. Стремится к ярким триумфам.	Ставит перед собой маленькую цель и получает значительный результат. Радуетс каждому небольшому успеху на пути к цели.

Система Уорда Клэпхемa вознаграждала молодых людей за маленькие победы, и постепенно они начинали гордиться своими успехами. Например, однажды офицер полиции остановил подростка, который спас девочку из-под машины, выдал ему «Позитивную квитанцию» и сказал: «Сегодня ты совершил кое-что по-настоящему важное». Парень вернулся домой и прикрепил квитанцию к стене. Когда мать спросила его, собирается ли он как-то использовать ее, он покачал головой. Авторитетный человек заявил, что из него выйдет толк, а это значило для парня гораздо больше, чем бесплатная пицца или поход в боулинг.

А теперь представьте, что такие случаи происходили по 40 тысяч раз в год в течение десяти лет. Каждый раз, когда молодой человек получал вознаграждение за правильный поступок, он чувствовал мотивацию и

дальше вести себя хорошо, и в конце концов такое поведение входило в привычку и переставало стоить ему каких-либо усилий.



Мой знакомый менеджер однажды с торжеством поведал, что собирается построить для своих дочерей огромный кукольный домик. Но так как его амбиции были слишком велики, то очень скоро этот проект начал казаться ему чересчур сложным и скучным, и девочки так и не дождались подарка. Нам кажется логичным, что для того, чтобы сделать что-то значительное, действовать тоже нужно масштабно. Но вспомните, сколько «великих» и «грандиозных» проектов в вашей организации закончились, не начавшись, как и кукольный домик моего друга.

Исследования показывают, что самой эффективной из всех форм человеческой мотивации является прогресс. Почему? Потому что небольшая, но вполне конкретная победа сегодня придает нам сил и укрепляет уверенность в завтрашнем успехе. В своей статье *One More Time: How Do You Motivate Employees?*<sup>[50]</sup>, вышедшей в 1968 году в *Harvard Business Review* и ставшей одной из самых популярных за всю историю издания, Фредерик Герцберг рассказывает о своих исследованиях в этой области и утверждает, что двумя главными стимулами для человека являются достижение и признание такого достижения<sup>[111]</sup>. Это понимал еще Наполеон, когда говорил, что его жизнь переменилась в тот день, когда он осознал, что человек готов умереть за орденскую ленточку.



Тереза Амабиле из Гарвардской школы бизнеса и психолог Стивен Крамер в другом недавнем эксперименте исследовали анонимные дневники, которые в течение нескольких лет вели сотни испытуемых. Амабиле и Крамер выяснили, что ежедневные, пусть даже самые маленькие победы могут изменять ощущения и действия людей. По их словам, «из всех вещей, которые дают нам положительные эмоции, мотивацию и хорошие впечатления в течение дня, самой важной является прогресс в полезном труде»<sup>{112}</sup>.

Для того чтобы выполнять самые ценные задания, нам не нужны показушные широкие жесты. Мы всего лишь потратим на них силы и время. Единственный правильный способ сделать то, что нужно, – это начать с малого и постепенно накапливать успех, который по инерции будет толкать нас вперед, к следующим победам, и так до тех пор, пока мы не совершим настоящий прорыв. К этому моменту мы научимся действовать уже настолько гладко и без лишних усилий, что окружающим такой прорыв покажется настоящим чудом. Генри Айринг, в прошлом профессор Стэнфордского университета, писал: «Из своего опыта я знаю, как люди и организации добиваются успеха. Его корни следует искать в небольших изменениях, которые мы привносим в нашу повседневную работу. Постоянство и повторение обладают великой силой»<sup>{113}</sup>.

Когда я встретился за обедом с доктором Филиппом Зимбардо, бывшим президентом Американской психологической ассоциации, я знал о нем только то, что именно он организовал знаменитый Стэнфордский тюремный эксперимент<sup>{114}</sup>. Летом 1971 года Зимбардо собрал группу студентов, разделил их на «заклученных» и «охранников» и запер в импровизированной тюрьме, роль которой сыграл университетский подвал.

Всего через несколько дней «заключенные» начали проявлять симптомы стресса и депрессии, в то время как «охранники» становились всё более жестокими (из-за этого эксперимент пришлось прервать раньше, чем планировалось). Суть в том, что само распределение ролей сыграло роль импульса, который через некоторое время подтолкнул студентов к вполне реальным действиям.

Стэнфордский тюремный эксперимент известен во всем мире, и о различных его аспектах было написано немало научных работ. Но меня интересовало вот что: если отношение других в конечном итоге заставило участников эксперимента изменить свое поведение, то можно ли использовать такое влияние для достижения положительного эффекта?

Сегодня доктор Зимбардо планирует еще один масштабный социальный эксперимент, который он называет героическим проектом<sup>[51]</sup>. Идея состоит в том, чтобы привить людям, в профессиях которых необходимо определенное мужество, зачатки героизма<sup>[115]</sup>. Вознаграждая и поощряя героические действия, Зимбардо хочет создать систему, в которой героизм в конце концов станет естественной привычкой, а для совершения подвигов не понадобятся излишние усилия.

У каждого из нас есть выбор. Мы можем либо вложить свою энергию в создание системы, которая облегчит нам выполнение заданий, либо остаться в другой системе, затрудняющей работу. Примером первой служат «Позитивные квитанции» Уорда, и, как мы видим, это действует. Тот же принцип целесообразно применять и к собственным выборам и решениям, на основе которых мы строим свою жизнь.

Мы с моей женой Анной использовали следующий метод поощрения в воспитании детей. В какой-то момент мы поняли, что наша семья слишком много времени проводит за экранами различных устройств. Телевизор, компьютеры, планшеты, смартфоны – всё это отвлекало внимание наших детей от действительно важных дел. Но, как вы можете себе представить, любые попытки насильно изменить их привычки встречались в штыки. Если я пытался выключить телевизор или ограничить время игры на айпаде, тут же начинались жалобы и нытье. Нам с Анной приходилось постоянно следить, чем заняты дети, а это отвлекало нас от собственных занятий.

Тогда мы ввели в доме особую систему<sup>[116]</sup>. Каждый ребенок в начале недели получал от нас по 10 жетонов. Один жетон можно было обменять либо на полчаса за компьютером или мобильным устройством, либо на 50 центов. Таким образом, за неделю набиралось либо 5 часов у экрана, либо 5

долларов. За каждые полчаса, проведенные за чтением книги, ребенок мог получить дополнительный жетон, который гарантировал ему еще полчаса времени у компьютера или лишние 50 центов. Эта система помогла нам добиться потрясающих результатов: буквально за день время у экрана сократилось на 90 %, зато наши дети стали читать гораздо больше, а мы перестали тратить время на то, чтобы их контролировать. Мы приложили лишь немного усилий для создания этой системы, а дальше она сделала всё за нас.

Любой человек в силах разработать для себя подобные системы как для деловой, так и для личной жизни. Суть в том, чтобы начать с малого, поощрять успех и вознаграждать каждую победу. Вот несколько техник, которые помогут вам в этом.

### **Сфокусируйтесь на минимальном прогрессе**

В Кремниевой долине есть популярная присказка: «Чем сделать идеально, лучше просто сделать»<sup>[117]</sup>. Это не значит, что не нужно доводить свои продукты до совершенства. Важно делать лишь то, что необходимо, и не тратить время на бессмысленные мелочи. В предпринимательстве эта идея отражена в концепции минимального жизнеспособного товара<sup>[118]</sup>. Минимальный жизнеспособный товар – это самый простой продукт, который тем не менее может оказаться ценным для целевой аудитории.

По аналогии с минимальным жизнеспособным товаром давайте руководствоваться принципом *минимального жизнеспособного прогресса*. Задайте себе вопрос: «Какой минимальный успех принесет пользу и ценность для достижения конечного результата?» Я использовал данный способ, когда писал эту книгу. Например, еще до того, как я начал работу над текстом, я проводил исследования различных интересующих меня тем. Некоторые из своих идей я кратко формулировал и размещал в «Твиттере» – это и был мой минимальный жизнеспособный товар. Если тема казалась читателям достаточно интересной, я писал о ней пост в блоге или статью в Harvard Business Review. Этот процесс не требовал от меня больших усилий, но зато так я проверял, как мои идеи соотносятся с наиболее волнующими вещами в жизни других людей.

Тот же принцип использует при создании своих мультфильмов компания Pixar. Работа начинается не со сценария, а со своего рода комиксов, из которых может родиться фильм. Они пробуют десятки и сотни



новых идей и проверяют, какая из них сработает наилучшим образом. Когда готов черновой вариант мультфильма, его показывают небольшой группе людей, которая его комментирует. Студия почти не прилагает усилий, но быстро получает важную информацию. Как говорит Джон Лэсситер, старший креативный директор Pixar (а сейчас и Disney): «Мы не заканчиваем работу над фильмами, мы выпускаем их на волю»<sup>[119]</sup>.

## **Проведите минимальную подготовку**

Существует два подхода к выполнению важного задания. Можно начать заранее и двигаться маленькими шагами, а можно начать поздно и работать много. Поздно и много означает, что вы, скорее всего, спохватитесь в самый последний момент и будете работать по ночам. Рано и мало – что, начав задолго до дедлайна, вы потратите минимум времени.

Десять минут, вложенные в проект за две недели до дедлайна, часто приносят больше пользы, чем несколько часов работы в бешеном темпе в ночь перед сдачей. Внимательно посмотрите на задание или поставленную перед собой цель и спросите себя: «Какую минимальную подготовку я могу провести прямо сейчас?»

Один мой знакомый, знаменитый своими вдохновляющими публичными речами, говорит, что начинает готовиться к выступлениям за полгода. Это не означает, что он сразу же составляет полный текст речи, просто делает кое-какие наброски. Если через несколько недель или даже месяцев вас ожидает важная презентация, откройте файл прямо сейчас и потратьте пару минут, записывая туда идеи для выступления. Всего пара минут, и файл можно закрывать. Главное – начать.

Моя коллега из Нью-Йорка использует еще один простой трюк. Назначив кому-то встречу по телефону, она открывает текстовый документ и в течение пятнадцати секунд записывает в него цели этой встречи. Утром она проводит более подробную подготовку и использует сделанные заранее заметки. Они позволяют ей не тратить время на то, чтобы расписать каждый пункт повестки дня. На предварительную подготовку уходит всего полминуты, но они окупаются сторицей.

## **Визуализируйте прогресс**

В первом классе многие участвовали в школьной благотворительной акции. На стене висел термометр, который показывал, сколько денег

собрала школа и насколько она приблизилась к своей цели. Здорово было наблюдать, как столбик термометра каждый день поднимается. Или, может быть, родители давали вам звездочки за хорошее поведение? Каждый раз, когда вы съедали весь обед, или вовремя ложились спать, или убрались в комнате, вы получали очередную звездочку, которую затем обменивали на сладости? Впрочем, наверняка скоро все это вошло у вас в привычку, и необходимость в положительном подкреплении пирожными отпала.

Визуализация прогресса – очень мощный психологический инструмент. Не стесняйтесь применять его ко всем важным для вас процессам, на работе или дома.

Двигаясь маленькими шагами и вознаграждая каждое достижение, можно добиться гораздо большего, чем делая гигантские прыжки к слишком амбициозной цели. Кроме того, признание и поддержка ваших успехов помогут получать больше радости и удовлетворения от процесса.

## Глава 18

### Поток

### Гениальное в повседневном

*Вы никогда не измените свою жизнь, пока не измените что-то, что делаете каждый день.*

*Майк Мердок*

Пловец Майкл Фелпс стал победителем Олимпийских игр в Пекине в 2008 году. В течение многих лет до своего триумфа перед каждой гонкой он придерживался одного и того же распорядка действий. Он прибывал к месту проведения соревнований за два часа до начала, растягивался и разогревался по заведенному порядку: 800 метров смешанным стилем, 50 – свободным, 600 – на доске для плавания, 400 – с колобашкой<sup>{120}</sup>. После разминки он вытирался, надевал наушники и садился (а не ложился) на массажный стол. С этой минуты Майкл и его тренер Боб Боумэн не говорили друг другу ни слова до самого окончания заплыва.

За 45 минут до начала Фелпс надевал свой плавательный костюм. За полчаса отправлялся в бассейн с теплой водой и проплывал 600–800 метров. За 10 минут до старта он входил в комнату, где собирались остальные спортсмены, и находил отдельное место, чтобы не сидеть ни с кем рядом. На сиденье с одной стороны от своего стула он клал очки, а с другой – полотенце. Наконец спортсменов вызывали, и Майкл шел к бассейну. Там он разминался: сначала делал растяжку с прямой ногой, потом с согнутым коленом, левую ногу всегда первой. После он вынимал правый наушник, а когда слышал, как ведущий объявляет его имя, – левый. Он всегда поднимался на тумбу только с левой стороны и досуха ее вытирал. Затем становился на нее, взмахивал руками и хлопал себя ладонями по спине.

«Это всего лишь режим. Мой режим. Я придерживаюсь его всю свою жизнь и не собираюсь менять», – объясняет Фелпс. Такой распорядок он разработал вместе со своим тренером Бобом Боумэном. Но это еще не всё. Боб также рассказал Майклу, о чем тот должен думать, когда ложится спать и просыпается. Они называют это «просматривать кассету»<sup>{121}</sup>. Конечно, никакой кассеты с фильмом на самом деле нет. Это всего лишь

визуализация идеального заплыва, которая замедленно и очень детально «проигрывается» в мозгу Фелпса. Майкл представляет себе каждое свое движение, начиная со стартовой позиции и заканчивая триумфальным финишем. Всё, от микродвижений вплоть до капель воды на лице.

Это мысленное упражнение Фелпс выполнял не время от времени. В течение многих лет каждый день, просыпаясь и отходя ко сну, он визуализировал свои победы. Когда на тренировке Боб хотел подстегнуть Майкла, он кричал ему: «Включай кассету!» – и после этого у Фелпса открывалось второе дыхание. На каком-то этапе Майкл настолько погрузился в выполнение упражнения, что Бобу оставалось только шептать ему перед каждым стартом: «Приготовься к просмотру». А Фелпс в любой момент был готов нажать кнопку play.

Рассказывая о своей системе, Боумэн говорит: «Если вы спросите Майкла, о чем он думает перед стартом, он, скорее всего, ответит, что его сознание абсолютно пусто и он просто следует программе. На самом деле это не совсем так. Просто его привычки берут над ним верх. К моменту начала заплыва он уже выполняет больше половины своего плана, и делает это успешно. Растяжка проходит так, как он и предполагает. Тренировка точно совпадает с его визуализацией. В наушниках играет та музыка, которую он ожидал. Сам заплыв воспринимается всего лишь как еще один элемент большого плана. До этого Майкл отлично справлялся со всеми запланированными этапами, и победа кажется ему просто естественным продолжением этого успеха»<sup>{122}</sup>.

Как мы знаем, на пекинской Олимпиаде Фелпс завоевал восемь золотых медалей. Я посетил Пекин через несколько лет после его блестящего выступления. Во время поездки я размышлял, как Фелпсу и другим олимпийцам удастся делать так, чтобы зрителю казалось, будто они бьют все мыслимые рекорды играючи, не прилагая усилий. Разумеется, олимпийцы тренируются дольше и упорнее, чем другие спортсмены, но, когда они выходят на беговую дорожку, или на каток, или приближаются к бортику бассейна, кажется, что все движения даются им очень легко. Эта легкость не просто результат изнурительных тренировок, а знак того, насколько гениально может быть организована повседневная рутина.

Обычный человек считает, что выполнение заданий – результат чистых усилий. Чтобы что-то получилось, нужно постараться. Без труда не вытянешь и рыбку из пруда.

Эссенциалист подходит к делу иначе. Он разрабатывает для себя такой режим, при котором достижение даже самых важных целей кажется естественным порядком вещей. Разумеется, даже эссенциалистам иногда

приходится поработать, но с правильным режимом каждое усилие приносит более эффективные результаты.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Пытается достичь результата, прилагая усилия.	Создает режим, позволяющий достичь результата, прилагая минимум усилий.
Считает неважные мелочи результатом по умолчанию.	Считает выполнение задания результатом по умолчанию.

## Как облегчить труд

Четкий распорядок действий – это самый мощный инструмент для преодоления препятствий. Не имея определенного режима, мы постоянно отвлекаемся на бессмысленные и ненужные раздражители. Но если включить важные дела в свою повседневную рутину, то скоро мы начнем выполнять их на автопилоте. Вместо того чтобы бесконечно размышлять о задачах, мы станем выполнять их, даже не задумываясь. Нам не придется тратить драгоценную энергию на то, чтобы каждый день составлять для себя план действий. Нужно лишь приложить немного усилий и разработать собственный режим, а дальше он сделает всё за вас.

Существует огромное количество научных работ, посвященных тому, каким образом повседневная рутина облегчает сложные задания. Одна простая теория предполагает, что если какое-то действие повторяется регулярно, то наши нервные клетки – нейроны – создают новые связи при помощи своего рода коммуникационных портов – синапсов. Такие связи укрепляются с каждым повторением, и мозгу становится всё легче и легче их активировать. Это происходит, например, когда вы узнаете новое слово. Чтобы как следует его запомнить, нужно несколько раз употребить его в разных контекстах. Когда вы вспоминаете слово, активируется определенная последовательность синапсов. Этот процесс повторяется до тех пор, пока слово не войдет в ваш лексикон<sup>[\[123\]](#)</sup>.

Благодаря этому же процессу, происходящему в нашем мозгу, мы запоминаем маршрут из точки А в точку Б, по которому проезжаем каждый день, или перестаем сверяться с кулинарной книгой, несколько раз приготовив одно и то же блюдо, или после каждой новой попытки лучше и лучше выполняем задание. Многократное повторение делает эти действия нашей второй натурой.

Как и любая другая способность, умение доводить до конца важные дела развивается с практикой. Вспомните, как вам впервые поручили на

работе какую-то новую обязанность. В первые дни вы чувствовали себя неловким и неуверенным новичком. Чтобы сфокусироваться на работе, вам требовалась вся сила воли. Вы уставали от необходимости принимать решения и легко отвлекались. И такая реакция совершенно естественна. Но после того как вы снова и снова выполняли порученную вам задачу, к вам постепенно возвращалась уверенность в себе. Вы меньше отвлекались, работали быстрее и лучше, и постепенно вам требовалось всё меньше усилий и концентрации. Сила рутины состоит в том, что наш мозг постепенно адаптируется к повторяющимся действиям, пока мы не начинаем выполнять их бессознательно. Четкий распорядок действий дает нам и еще одно преимущество. Когда сознательные усилия превращаются в инстинкты, наш мозг может использовать освободившиеся мощности, чтобы сконцентрироваться на чем-то новом. Таким образом мы можем выполнять одно действие на автопилоте, а второе активно обдумывать. При этом мы не теряем ни уровня концентрации, ни эффективности. Чарльз Дахигг, автор книги *The Power of Habit*<sup>[52]</sup>, говорит: «Когда что-то входит у нас в привычку, мозг начинает работать всё меньше и меньше и в итоге практически перестает обращать внимание на такой процесс. И это очень хорошо, потому что деятельность мозга теперь можно направить на другие задания»<sup>{124}</sup>.

Некоторым кажется, что рутина начинается там, где заканчиваются творчество и инновации. Рутинa для нас – синоним скуки, бессмысленных и пресных занятий. Разумеется, если неправильно организовать свой режим, то он действительно станет серым и унылым. Но должным образом организованная рутина как раз стимулирует креативность, перераспределяя нашу энергию. Вместо того чтобы прилагать усилия для принятия одинаковых решений каждый день, мы автоматизируем их, а сэкономленную энергию и дисциплину используем в других сферах.

В своих трудах, посвященных креативности, Михай Чиксентмихайи рассказывает о том, что творческие люди часто соблюдают очень строгий режим, помогающий им освободить сознание. «Большинство творческих людей уже на самом раннем этапе своей карьеры тщательно изучают свои ритмы сна, питания и работы и придерживаются их, даже если какие-то другие дела в этот момент кажутся им гораздо более привлекательными, – говорит Чиксентмихайи. – Они носят только удобную одежду, общаются только с близкими по духу людьми, делают только то, что считают необходимым. Разумеется, окружающим подобные идиосинкразии<sup>[53]</sup> не всегда приходятся по душе... Но соблюдение личных паттернов позволяет

творческим людям освободить сознание от желаний и ожиданий, требующих внимания, и сконцентрироваться на цели своего творчества»<sup>[125]</sup>.

Исполнительный директор одной из самых инновационных компаний Кремниевой долины следует распорядку, который кажется ужасно скучным и убивающим всякое творческое начало. Один раз в неделю в девять утра он проводит трехчасовое совещание с подчиненными. Его нельзя пропускать. Оно никогда не переносится. На нем обязан присутствовать каждый. Это правило настолько строгое, что менеджеры этой международной компании даже корректируют сроки собственных командировок таким образом, чтобы успеть на совещание. Отговорки не принимаются – в девять утра понедельника все участники совещания должны быть на месте. С первого взгляда этот подход вовсе не кажется таким уж необычным. Но вот уровень идей, рождающихся на подобных еженедельных собраниях, поражает. Исполнительный директор компании снимает с участников собрания ответственность за его планирование или за принятие решения о том, посетить или пропустить его. Так все присутствующие концентрируются на творческом решении проблемы, и любые инновационные идеи рождаются у этой команды легко и естественно.

## **Сила правильного режима**

Если верить ученым из Университета Дьюка, 40 % решений мы принимаем бессознательно, то есть не обдумывая их привычным образом<sup>[126]</sup>. Мне кажется, что этот факт сопряжен для нас как с опасностями, так и с возможностями. С одной стороны, мы можем развивать в себе новые способности, которые по прошествии какого-то времени тоже превратятся в инстинкты. С другой стороны, бессознательное принятие решений позволяет нам чаще отвлекаться на непродуктивные и неважные занятия. Не контролируя собственные решения, человек не замечает развитие плохих привычек: например, проснувшись, сразу же проверять электронную почту, или каждый день покупать пончик по дороге на работу, или тратить обеденный перерыв на сетевой троллинг<sup>[54]</sup> вместо того, чтобы использовать это время для размышлений, отдыха или общения с друзьями и коллегами. Как же избавиться от ненужных привычек и заменить их полезными повседневными действиями, позволяющими нам достигать поставленных целей, не прилагая излишних усилий?



## Найдите свой переключатель

У каждого из нас есть хотя бы одна привычка, от которой хочется избавиться. Кто-то считает, что слишком часто обедает фастфудом, кто-то тратит чересчур много времени на бесполезные занятия, а кто-то хотел бы меньше волноваться по пустякам. Но если попытаться отказаться даже от самой крошечной привычки, очень скоро выяснится, что сделать это крайне трудно. Как будто какая-то непреодолимая сила снова и снова подталкивает вас к картошке фри, заставляет открыть сайт с фотографиями кошек или нагнетает волнение и тревогу. Как же ей сопротивляться?

Чарльз Дахигг в книге *The Power of Habit* пишет: «За последние 15 лет мы узнали многое о том, как действуют привычки и как их можно изменить. Ученые выяснили, что каждая привычка состоит из стимула, действия и вознаграждения. Стимул – это переключатель, который вводит наш мозг в автоматический режим и выбирает в нем определенную привычку. Действие может быть физическим, умственным или эмоциональным. Наконец, вознаграждение помогает мозгу запомнить ту или иную привычку на будущее. С течением времени замкнутый круг “стимул-действие-вознаграждение” становится полностью автоматизированным, так как между стимулом и вознаграждением возникает неврологическая связь»<sup>[127]</sup>.

Это означает, что человеку, который хочет избавиться от плохой привычки, нет нужды менять свое поведение. Вместо этого нужно найти переключатель, запускающий привычку, и связать его с более полезной деятельностью. Например, если ваш путь домой с работы лежит мимо булочной и каждый вечер вы не можете удержаться от покупки очередного пончика, «привяжите» этот стимул к другой привычке – например, покупать салат в кафе напротив булочной. Если звонок будильника стимулирует вас первым делом проверить почту со смартфона, приучите себя вместо этого вставать с постели и варить себе кофе. Поначалу вам будет сложно преодолеть «притяжение» булочной или телефона, но после каждого повторения нового действия (покупки салата или варки кофе) нейронные связи между стимулом и поведением в вашем мозгу будут укрепляться. Через некоторое время вы начнете следовать новой привычке бессознательно и автоматически.

## Создайте новые стимулы



Если вы задались целью изменить собственные привычки, то нельзя останавливаться на уже существующих у вас стимулах: необходимо создавать новые для развития полезных привычек. Я использовал эту методику, чтобы приучиться ежедневно вести дневник, и она прекрасно сработала. Очень долго я не мог заставить себя делать записи регулярно. Сначала я планировал описать все события дня вечером, потом обещал себе, что вернусь к дневнику утром, с утра забывал о нем, к вечеру был вынужден писать уже про два дня, а это казалось мне слишком сложной задачей, поэтому я снова откладывал записи на потом и так далее. Затем я услышал рассказ одного человека, который приучил себя вести дневник, делая заметки каждый день в одно и то же время. Мне показалось, что этот метод мне подойдет, вот только мне требовалось напоминание о необходимости открыть дневник, иначе я и дальше продолжал бы откладывать его на завтра. Я решил класть дневник в сумку рядом со своим мобильным телефоном. Каждый вечер, когда я доставал телефон, чтобы поставить на зарядку (а это уже вошло у меня в привычку), я видел свой дневник и вспоминал, что нужно сделать очередную запись. Постепенно ведение дневника превратилось в естественное действие. Сейчас я с нетерпением жду вечера, чтобы поскорее его открыть. Я веду его уже десять лет и за это время пропустил всего пару дней.

### **Начинайте с самых сложных дел**

Рей Зинн – основатель и CEO компании Micrel, располагающейся в Кремниевой долине и производящей полупроводники. Рей во многом отличается от своих коллег по бизнесу. Начать хотя бы с того, что ему 75 лет и он работает в индустрии (и в городе), где успеха чаще всего добиваются двадцатилетние. Почти 40 лет назад Рей и его деловой партнер вложили в открытие своей компании 300 тысяч долларов (то есть примерно одну десятую от общей суммы, необходимой для запуска подобного предприятия, даже с учетом инфляции). У них не было ни доллара венчурного капитала<sup>[55]</sup>, они не брали кредитов и тем не менее сумели сделать из своей фирмы стабильное предприятие. Рей управляет Micrel вот уже 40 лет и всё это время придерживается необычайно строгого распорядка. Каждое утро на протяжении полувека он встает в 5:30 (даже по выходным), час занимается физическими упражнениями, в 7:30 завтракает, а в 8:15 приезжает на работу. В 18:30 он ужинает со своей семьей, а в 22 часа ложится спать. Эффективно работать в течение дня Рею помогает одно

простое правило: начинать нужно с самых сложных дел. «В конце концов, – говорит он, – нам и так приходится думать о куче вещей. Почему бы не избавиться хотя бы от пары мыслей, превратив их в привычки?»

Следуя советам из этой главы, вы научитесь первым делом с утра браться за самое сложное задание. Сначала задайте себе стимул: это может быть чашка кофе на столе, или звонок будильника, или любое привычное утреннее занятие – и позвольте ему переключить ваш мозг в режим работы над той задачей, которая кажется вам тяжелее всех.

### **Чередуйте привычки**

Делать одно и то же день за днем в точно определенное время может ужасно наскучить. Чтобы этого избежать, разработайте разные режимы для разных дней недели. Джек Дорси интересно подходит к планированию своей недели. Каждый его день имеет определенную тему. Понедельник предназначен для проведения совещаний и управления компанией. Вторник отведен под разработку продуктов. Среда посвящена маркетингу, коммуникациям и развитию, а четверг – общению с разработчиками и партнерами. Пятница – день компании и ее культуры<sup>[128]</sup>. Такой распорядок помогает Джеку сохранять спокойствие посреди хаоса, который представляет собой быстро растущий стартап<sup>[56]</sup>. Ежедневно Дорси сосредоточивает все свои усилия на одной теме, а не распыляет их на несколько задач. Рабочая неделя Джека всегда проходит по таким правилам, поэтому коллегам и партнерам легко приспособиться к нему.

### **Выполняйте привычные действия одно за другим**

Порой идея создания собственного режима дня так захватывает, что нам хочется успевать делать по несколько дел одновременно. Но, как мы выяснили из прошлой главы, чтобы достичь больших результатов, нужно начинать с малого. Для начала измените в своем ежедневном или еженедельном распорядке хотя бы что-то одно. Когда вы добьетесь успеха, он подтолкнет вас дальше.

Я ни в коем случае не хочу сказать, что это будет просто. Многие вредные привычки укоренились в нас слишком глубоко или связаны со стойкими эмоциями. Не думайте, что можно щелкнуть пальцами и изменить их раз и навсегда. Приобретать полезные навыки нелегко, но, когда вы доведете их до автоматизма, это станет для вас серьезной победой.

Хорошие привычки и навыки остаются с нами на всю жизнь. Разработав собственный режим, вы скоро поймете, что это неисчерпаемый источник пользы.

## Глава 19

### Присутствие

### Что важно сейчас?

*Жизнь происходит только в настоящий момент. Если мы теряем этот настоящий момент, мы теряем жизнь*<sup>[57]</sup>.

*Тхить Нят Хань*

Ларри Гелвикс тренировал регбийную команду Highland Highschool в течение 35 лет, за которые она одержала более 350 побед, проиграв всего девять матчей и завоевав первое место в национальном чемпионате 19 раз. Ларри объясняет свой успех так: «Мы всегда выигрываем». Учитывая рекорды команды, он имеет право на такое заявление. Но на самом деле важно нечто большее, чем количество его побед. Говоря «выигрываем», он отсылает нас к вопросу «что важно *сейчас*?»<sup>[58]</sup>.

Гелвикс поддерживает своих игроков, живущих целиком настоящим моментом и полностью сосредоточенных на том, что наиболее значимо не на будущем матче или завтрашней тренировке, а *сейчас*. Он помогает им одержать победу, практически не прилагая никаких усилий. Но как?

Прежде всего, игроки постоянно задаются этим вопросом в течение игры. Вместо того чтобы бесконечно обсуждать последнюю игру, которая не заладилась, или тратить умственную энергию на беспокойство о возможном проигрыше, что не является ни полезным, ни конструктивным, Ларри призывает их сосредоточиться только на игре, которая происходит прямо *сейчас*.

Во-вторых, вопрос «что важно *сейчас*?» подстегивает игроков сосредоточиться на том, как играют они. Ларри считает, что в значительной степени выигрыш определяется тем, сконцентрированы ли игроки на своей тактике или на тактике соперника. Если они думают о другой команде, их внимание смещается. Сознательно или нет, они начинают желать играть так, как это делает другая команда. Они отвлекаются и разделяются. Сосредоточив внимание на своей игре *здесь и сейчас*, они, наоборот, объединяются вокруг единой стратегии, которая способствует слаженному исполнению плана игры.

## Есть только сейчас

Подумайте о том, как этот факт можно применить в повседневной жизни. Вы когда-нибудь попадали в ловушку переживаний прошлых ошибок, снова и снова прокручивая их в голове, как видеоплеер, застрявший на бесконечном повторе? Или вы тратите время и силы, тревожась о будущем? Проводите много часов в размышлениях о вещах, которые не можете контролировать, а не в раздумьях о тех областях, где ваши усилия имеют значение? Наверняка порой вы оказываетесь заняты мысленной подготовкой к следующей встрече или выполнению следующего задания, вместо того чтобы в полной мере присутствовать в настоящем. Мы заикливаемся на прошлых ошибках или испытываем стресс от того, что нас ждет впереди, потому что такое поведение заложено в человеческую природу. Тем не менее каждая секунда, потраченная на беспокойство о прошлом или будущем, отвлекает нас от имеющего значение *здесь и сейчас*.

У древних греков было два слова для обозначения времени: хронос и кайрос. Греческого бога Хроноса представляли как пожилого седого человека, а его имя ассоциировалось с тикающими часами, хронологической последовательностью, которую мы до сих пор измеряем и составляем в стремлении использовать ее эффективно. Слово «кайрос» перевести сложнее, оно обозначает неожиданный и благоприятный миг. Хронос имеет количественный характер, кайрос – качественный. Ощутить кайрос можно, только полностью находясь в текущем моменте: том, в котором мы существуем *сейчас*.

Потрясающе, что с практической точки зрения у нас есть только *сейчас*. Мы не можем контролировать будущее в буквальном смысле. Только настоящее. Конечно, мы извлекаем уроки из прошлого и способны вообразить будущее. Однако только *здесь и сейчас* мы на самом деле в силах выполнить те вещи, которые действительно имеют значение.

У неэссенциалиста есть склонность быть настолько занятым прошлыми успехами и неудачами, а также будущими проблемами и возможностями, что он упускает настоящий момент. Он становится рассеянным: он и правда где-то не здесь.

Путь эссенциалиста – настроиться на настоящее, чтобы ощутить кайрос, а не только хронос. Сосредоточиться на том, что важно не вчера или завтра, а прямо *сейчас*.

## Неэссенциалист

Размышляет о событиях прошлого или будущего.  
Думает о том, что было важно вчера или будет завтра.  
Волнуется о будущем или переживает об уже случившемся.

## Эссенциалист

Сосредоточен на настоящем.  
Настроен на то, что важно прямо сейчас.  
Наслаждается моментом.

Недавно Анна и я встретились за обедом посреди напряженного рабочего дня. Обычно на обеде мы так заняты, расспрашивая друг друга о событиях утра или планируя занятия на вечер, что забываем насладиться совместным обедом. В этот раз, когда нам принесли еду, Анна предложила эксперимент: сосредоточиться только на настоящем моменте. Не пересказывать утренние планерки, не договариваться, кто заберет детей с карате, не обсуждать, что приготовить на ужин. Вместо этого мы должны есть медленно и не спеша, полностью погрузившись в настоящее. Я полностью поддержал ее идею.

Когда я аккуратно сделал первый укус, что-то произошло. Я почувствовал свое дыхание. Тогда я неосознанно отметил, что оно замедлилось. Вдруг мне показалось, что само время движется медленнее. Обычно я нахожусь в одном месте, а мой ум – в пяти других, но теперь я ощущал, что мой разум и тело были полностью *здесь*.

Это впечатление осталось со мной и в послеобеденное время, когда я заметил еще одно изменение. Меня не отвлекали разные мысли, и я мог полностью сконцентрироваться на своей работе. Я был спокоен и целиком присутствовал при решении текущих вопросов. Вместо того чтобы, как обычно, разделять умственную энергию на множество конкурирующих задач, я направил ее на наиболее важное в настоящий момент. Выполнять работу не стало легче, но зато я начал получать от нее удовольствие. В этом случае то, что хорошо для ума, было также хорошо и для души.

Дзиро Оно – лучший в мире мастер по изготовлению суши и герой фильма «Мечты Дзиро о суши» Дэвида Гелба<sup>[129](#)</sup>. Ему глубоко за восемьдесят, он готовит суши в течение многих десятилетий, и это искусство, безусловно, не стоит ему практически никаких усилий. Однако это не просто история о том, как практика и опыт приводят к мастерству. Наблюдая за его работой, видишь человека, полностью отдавшегося настоящему моменту.

Эссенциалисты всю жизнь придерживаются такого поведения. И именно поэтому они отдают всю энергию имеющейся в данный момент работе. Они не распыляют свои усилия. Они знают, что выполнить задачу легко, если работать усердно, и сложно, если работать спустя рукава.

## Многозадачность против многоориентированности

Я столкнулся с бывшим однокурсником через много лет после окончания Стэнфорда. Он подошел ко мне, чтобы поприветствовать, когда я делал какую-то работу на компьютере в одном из офисов на территории кампуса. После минуты любезностей он сообщил, что ищет работу. Он немного рассказал мне о желаемых вакансиях и спросил, не получится ли мне помочь ему. Я начал задавать вопросы, чтобы понять, чем я мог бы быть полезным, но через полминуты после начала разговора он получил СМС. Не говоря ни слова, он посмотрел вниз и начал писать ответ. Я сделал то, что я обычно делаю в подобных случаях: замолчал и стал ждать.

Прошло десять секунд. Затем еще двадцать. Я просто наблюдал, как он яростно набирает сообщение. Он ничего не говорил. Он не обращал на меня внимания. Я ждал из любопытства, чтобы узнать, как долго это может продолжаться. Но после двух полных минут, что довольно много, когда вы стоите в ожидании, я сдался и вернулся к своему столу и работе. Еще через пять минут он снова появился, во второй раз прервав меня. Теперь он хотел закончить беседу по поводу помощи в поиске работы. Сначала я думал порекомендовать его на известную мне вакансию, но после этого инцидента я потерял уверенность в том, что стоит давать рекомендацию на собеседование человека, который может и не присутствовать на нем: физически он появится, но его сознание будет отсутствовать.

На этом месте вы, вероятно, ожидаете, что я заговорю о пороках многозадачности; о том, как истинный эссенциалист никогда не пытается сделать больше, чем одну вещь за один раз. Но на самом деле мы легко делаем два дела одновременно: моем посуду и слушаем радио, едим и разговариваем, разбираем стол и думаем, куда бы пойти обедать, переписываемся в соцсетях и смотрим телевизор и так далее.

То, чего мы не можем, – это *сосредоточиться* на двух делах одновременно. Когда я пишу «присутствовать», я не имею в виду, что нужно делать одно дело за раз. Я подразумеваю, что нужно сосредоточиться на одном деле. Многозадачность не враг эссенциализма; делать вид, что мы способны сосредоточиться на нескольких вещах, – вот что действительно плохо.

## Как присутствовать в настоящем моменте

Вот несколько методов, которые позволят полностью сосредоточиться

на происходящем.

### **Определите, что является наиболее важным прямо сейчас**

Недавно я провел целый день, обучая эссенциализму руководство одной компании из Нью-Йорка. Я в полной мере наслаждался этим, и мне казалось, что я всюду присутствую. Но когда я вернулся в номер отеля, то почувствовал внезапную тягу к миллиону разных дел. Всё вокруг напоминало о вещах, которые я мог бы делать: проверить электронную почту, прослушать сообщения, почитать книгу, которую я считал обязательной, подготовить презентацию, нужную только через несколько недель, записать интересные идеи, появившиеся за день, и многое другое. Это было не просто ошеломляюще огромное количество дел, это был тот самый стресс от множества задач, одновременно борющихся за ваше время. Ощувив тревогу и напряжение, я остановился. Я опустился на колени. Я закрыл глаза и спросил себя: «Что важно *сейчас*?» После секундного размышления я понял, что пока я не знаю ответа и важнее всего – выяснить его!

Я встал. Прибрался. Разложил разбросанные предметы по своим местам, чтобы они не отвлекали меня и не вынуждали заняться ими всякий раз, когда я проходил бы мимо. Я выключил телефон. Создать барьер между мной и чьей-то возможностью написать мне было ужасным облегчением. Я открыл дневник и сделал заметку о прошедшем дне. Это позволило мне сосредоточиться. Я написал карандашом список всех вещей, которые занимали меня. Тогда я уточнил предыдущий вопрос, сформулировав его так: «Что нужно сделать, чтобы быть в состоянии спокойно пойти спать?» Я решил, что важнее всего – пообщаться с женой и детьми. Второй пункт – выполнить только те дела, которые помогли бы мне провести первые часы следующего утра без лишних усилий: заказать услугу «звонок-будильник» и завтрак, загрузить презентацию на компьютер, погладить рубашку. Затем я стер все то, что не имело значения в конкретный момент.

Когда вы сталкиваетесь с бесчисленным количеством задач и обязанностей и не в состоянии выяснить, к какой из них сначала приступить, остановитесь. Сделайте глубокий вдох. Ограничьте свое присутствие данным моментом и спросите себя, что является самым важным в эту самую секунду, а не завтра или даже через час. Если вы не уверены, составьте список из всех задач, борющихся за внимание, и



вычеркните те, которые не приоритетные прямо *сейчас*.

### **Выкиньте будущее из головы**

Это позволит глубже сосредоточиться на вопросе «что важно *сейчас*?». Моим следующим шагом было сесть и перечислить возможные необходимые в будущем дела. Я перелистнул страницу дневника. На этот раз я спросил себя, что бы я хотел видеть результатом сегодняшнего дня. Это был не список безусловных обязательств, а просто способ вытащить все идеи из головы и запечатлеть их на бумаге. Я преследовал две цели. Во-первых, не забыть те идеи, которые могли бы оказаться полезными позже. Во-вторых, смягчить напрягающее ощущение, что я должен сделать всё сию секунду.

### **Расставьте приоритеты**

После этого я рассортировал пункты обоих списков по приоритетности. Затем я начал выполнять задачи из списка того, что важно прямо *сейчас*. Я спокойно и последовательно переходил от пункта к пункту, стирая из списка завершённые. К тому времени, как я пошел спать, я не только сделал всё, что должно было быть выполнено на тот момент, но сделал это лучше и быстрее.

### **Освежающая пауза**

Джефф Роджерс, старший вице-президент одной компании, однажды услышал простую идею об остановке для обновления. Как-то Джефф понял, что каждый вечер по пути домой он был по-прежнему сосредоточен на рабочих проектах. Всем нам знакомо это чувство. Наше тело покидает кабинет, но мысленно мы еще очень долго остаемся в нем, а наши умы попадают в бесконечный цикл воспроизведения событий прошедшего дня и беспокойства обо всем, что предстоит выполнить на следующий. Теперь, когда Джефф добирается до дверей своего дома, он делает *освежающую паузу*. Эта техника так же проста, как и удивительна. Джефф останавливается всего на мгновение. Закрывает глаза. Один раз вдыхает и выдыхает: глубоко и медленно. На выдохе рабочие вопросы отпадают. И он входит к своей семье с большей целеустремленностью. Он поддерживает

высказывание, приписываемое Лао-цзы: «В работе делайте то, что вам нравится. В семейной жизни присутствуйте в полной мере».

Тхить Нят Хань, вьетнамский дзен-буддийский монах, которого называют самым спокойным человеком в мире, провел жизнь в поисках того, как жить в кайросе, хотя он и называл его иначе – полнотой ума, или «умом новичка». Он пишет: «Полнота ума поможет вам вернуться домой, в настоящий момент. И каждый раз, когда вы идете туда и отмечаете состояние счастья, которое у вас есть, счастье приходит»<sup>{130}</sup>.

Такой акцент, на присутствии в *настоящем моменте*, влияет на всё, что делает Тхить Нят Хань. Каждый день он проводит целый час за чашкой чая с другими монахами. Он объясняет это так: «Представьте, что вы пьете чай. Держа чашку, вы можете сделать вдох, чтобы вернуть свой ум в ваше тело, и вы становитесь полностью присутствующим в *настоящем моменте*. И когда вы действительно присутствуете в настоящем, в нем оказывается кое-что еще – жизнь, представленная чашкой чая. В этот момент вы настоящий, и чашка чая тоже. Вы не потерялись в прошлом или будущем, в своих делах и заботах. Вы свободны от всех этих невзгод. И в этом состоянии, будучи свободным, вы пьете чай. Это момент счастья и мира...»

В течение дня обращайтесь внимание на ваши собственные моменты кайроса. Опишите их в дневнике. Подумайте о том, что стало их причиной, и о том, что вывело вас из них. Теперь, когда вы знаете, что вызывает кайрос, попытайтесь воссоздать его.

Обучая себя настраиваться на него, вы не только будете успешнее работать, но и просто станете счастливее.

## Глава 20

### Будьте

### Жизнь эссенциалиста

*Остерегайтесь скудости насыщенной жизни.*

*Сократ*

История началась с того, как он учился на адвоката в Англии. У него была богатая семья и хорошие карьерные перспективы, поэтому будущее казалось безоблачным. Каждый день он просыпался с чувством уверенности. Ему была ясна главная задача – стать профессиональным юристом и прожить обеспеченную жизнь. Но потом ему подвернулась возможность кругосветного путешествия, и всё изменилось.

Мохандас Ганди посетил Южную Африку и увидел там упадок. Неожиданно он обнаружил высшую цель – освобождение угнетенных во всем мире.

Одержимый ею, он избавился от всего остального. Этот процесс Ганди назвал «уменьшение себя до нуля»<sup>{131}</sup>. Он надел домотканую одежду (хади) и призвал последователей поступить так же. Он провел три года, не читая газет, так как считал, что они лишь вносят ненужное смятение. Он всю жизнь экспериментировал с упрощением питания<sup>{132}</sup>. Один день в неделю Ганди проводил в молчании. Было бы преуменьшением сказать, что он отказался от материальных благ: к моменту смерти ему принадлежало менее десяти вещей.

Но важнее всего, разумеется, было то, что он посвятил жизнь тому, чтобы помочь народу Индии обрести независимость. Он никогда намеренно не занимал политических должностей и все же считается отцом индийской нации. Но его влияние простиралось далеко за ее границы. Как сказал генерал Джордж Маршалл, в то время государственный секретарь США, по случаю смерти Ганди, он «стал голосом совести всего человечества, он сделал смирение и правду силой, могущественнее империй»<sup>{133}</sup>. Альберт Эйнштейн добавил: «Грядущим поколениям будет сложно поверить, что такой человек из плоти и крови когда-то бродил по земле»<sup>{134}</sup>.

Нельзя поспорить, что Ганди прожил жизнь, которая имела значение.

Разумеется, мы не должны во всем повторять Ганди, чтобы вдохновляться его примером как человека, который жил целиком и полностью как эссенциалист. Мы все можем очистить наше бытие от несущественного и встать на путь эссенциалиста – своим собственным способом, в свое время и в своем масштабе. Все мы в силах прожить жизнь не только в простоте, но и наполнив ее высоким смыслом.

## **Жить по существу**

Есть два способа думать об эссенциализме. Первый – как о чем-то, что вы делаете от случая к случаю. Второй – как о чем-то, чем вы являетесь. В первом случае эссенциализм – всего лишь еще одна вещь, которую вы хотите добавить к своей и без того переполненной жизни. Во втором – это другой, более простой метод делать все что угодно. Он становится стилем жизни, всеобъемлющим подходом к личным и рабочим вопросам, сущностью того, что мы есть.

Корни эссенциализма просматриваются во многих духовных и религиозных традициях. Гаутама Будда отказался от своей жизни принца в поисках аскетического существования. Это привело его к просветлению и созданию буддизма. Похожим образом иудаизм вырос из истории Моисея, отказавшегося от всех благ приемного сына фараона и ушедшего пастухом в пустыню. Там он встретился с горящим кустом и понял, что его главная миссия заключается в том, чтобы вывести народ Израиля из плена. Пророк Мухаммед всегда сам чинил обувь, штопал одежду, доил козу и завещал последователям ислама поступать так же. Образцом простоты был и Иоанн Креститель, который жил в пустыне, носил одежду из верблюжьей шерсти и ел то, что находил на земле. Некоторым христианским группам, например квакерам, были присущи элементы эссенциализма: так, они практиковали «свидетельство простоты», в процессе которого оставляли в своей жизни только то, что действительно имеет значение. И, разумеется, нельзя забывать, что Иисус был плотником, а потом, во время своего служения, не имел ни денег, ни политического положения, ни физического имущества.

Философию меньшего, но лучшего исповедовали многие замечательные исторические личности: Далай-лама, Стив Джобс, Лев Толстой, Майкл Джордан, Уоррен Баффет, мать Тереза и Генри Дэвид Торо. Последний писал: «Я верю в простоту. Поразительно и в равной степени печально то, сколькими ничтожными вещами даже мудрейший из людей считает себя обязанным заниматься в течение дня; как редко он допускает

возможным что-то пропустить... Упрощайте житейские задачи, проводите грань между тем, что необходимо, и тем, что истинно»<sup>{135}</sup>.

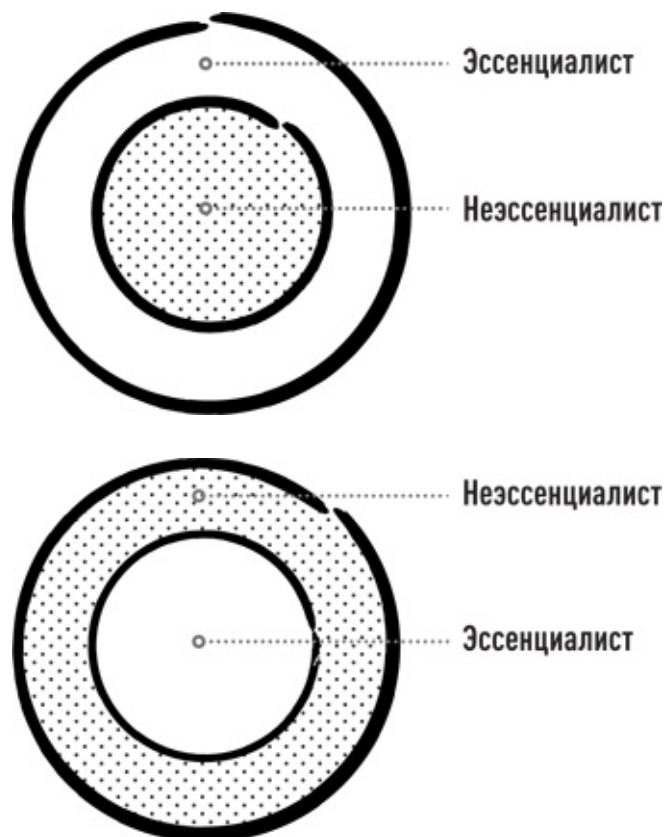
Действительно, мы обнаруживаем эссенциалистов среди самых успешных людей в любой сфере деятельности. Это религиозные лидеры, журналисты, политики, адвокаты, врачи, инвесторы, спортсмены, писатели, художники. Они вносят максимальный вклад разными способами в разных областях. Но все они имеют одну особенность: они не просто пустословят о том, что лучше *меньше, но лучше*. Они осознанно выбирают и полностью принимают путь эссенциалиста.

Независимо от профессии и области деятельности мы ВСЕ можем сделать то же самое. Надеюсь, что, дочитав до этого места, вы поняли и приняли основные принципы и умения эссенциалиста. Пришла пора сделать последний шаг и научиться использовать эти умения не только для того, чтобы иногда практиковать эссенциализм, но стать настоящим эссенциалистом.

## **Главное в мелочах**

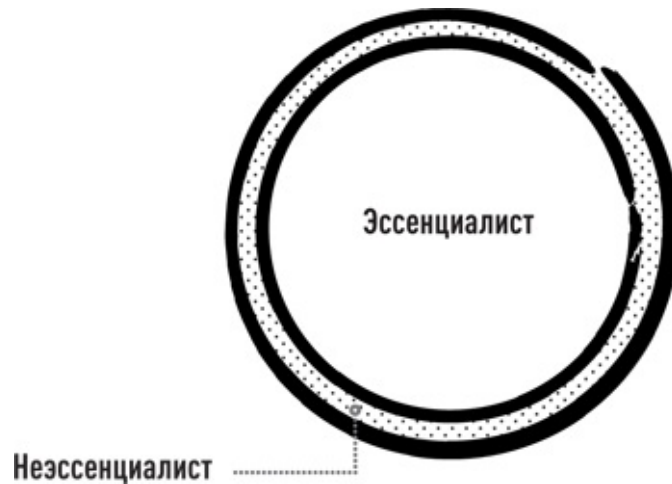
Есть большая разница между тем, когда вы неэссенциалист, время от времени становящийся эссенциалистом, и тем, когда вы эссенциалист, который иногда ведет себя как неэссенциалист. Вопрос в том, что для вас главное, а что нет. Внутри большинства из нас живет и эссенциалист, и неэссенциалист. Но кто из них ваша суть?

Люди, которые глубоко внутри являются эссенциалистами, получают от своих усилий большую отдачу по сравнению с теми, кто только делает вид. Выгода растет кумулятивно. Каждый выбор, который мы делаем в пользу существенного, отбрасывая незначительное, укрепляет нас, благодаря чему каждый следующий выбор становится привычнее, а затем этот способ превращается в нашу вторую натуру. Со временем эссенциальная часть внутри нас разрастается, затмевая ту, которая интересуется неважными вещами.



Здесь легко попасть в ловушку *парадокса успеха*, который мы рассматривали в первой главе. У нас имеется ясная цель, ведущая к успеху. Но когда мы достигаем успеха, перед нами появляются новые варианты и возможности. Звучит неплохо, но нельзя забывать, что альтернативы отвлекают нас, сбивают, уводят с истинного пути. Наша ясность затуманивается, и вскоре мы понимаем, что идем не туда. И теперь вместо того, чтобы двигаться с максимальной скоростью, мы по миллиметру продвигаемся во всех направлениях. В конце концов, наш успех ускоряет последующую неудачу. Единственный выход из замкнутого круга – *путь эссенциалиста*.

Но *путь эссенциалиста* касается не только успеха; он ведет нас к жизни, полной значения и смысла. Что мы увидим, оглянувшись назад, – длинный список «достижений» или же только несколько главных, по-настоящему стоящих результатов?



Если вы разрешите себе полностью принять эссенциализм – действительно жить в соответствии с ним, независимо от того, касается ли это дома или работы, – он станет частью вашего понимания мира. Вы сможете изменить свое сознание настолько глубоко, что методы эссенциализма, которые мы обсуждали, и те, до которых вы дойдете сами, станут для вас естественными и инстинктивными.

Когда вы поймете истинность идей эссенциализма, они изменяют вас.

У греков было слово «метанойя», которое обозначало превращение сердца<sup>[59]</sup>. До сих пор мы думали о превращении как о чем-то, что происходит в нашем разуме. Но, как говорится, как помыслит человек в своем сердце, таковым он и будет<sup>[136]</sup>. Когда сущность эссенциализма проникнет в наши сердца, мы сами окажемся эссенциалистами. Мы станем другими, лучше себя нынешних.

Когда вы превратитесь в эссенциалиста, вы поймете, что не похожи на остальных. Когда другие соглашаются, вы будете отказываться. Когда другие делают, вы будете думать. Когда другие говорят, вы будете слушать. Когда другие будут стоять под фонарем, чтобы привлечь внимание, вы будете стоять в стороне, пока не наступит время светиться. Пока другие рассылают резюме и редактируют профили на LinkedIn, вы будете строить осмысленную карьеру. Пока другие жалуются (читай – хвастаются) на свою занятость, вы будете сочувственно улыбаться, не понимая, о чем идет речь. Пока другие создают вокруг себя стресс и хаос, у вас будет осмысленная и полная жизнь. Можно сказать, что жизнь эссенциалиста в нашем обществе, стремящемся сделать всё и сразу, – это тихая революция.

Всегда жить, как эссенциалист, нелегко. Часто мне приходится бороться с собой. Я все еще инстинктивно хочу угодить людям, когда они просят меня о чем-то, даже если я знаю, что это несущественно. Когда мне выпадают возможности, особенно хорошие возможности, я до сих пор думаю, что могу сделать всё, хоть это не так. Я борюсь с импульсивным желанием взглянуть на смартфон; иногда мне кажется, что на моей могиле напишут: «Он проверял почту». Я с готовностью признаю, что нельзя измениться сразу.

Но со временем это становится легче и легче. Не так стыдно отказывать. Решения становятся яснее. Избавление от несущественного переходит в естественный, инстинктивный процесс. Теперь, когда моя жизнь изменилась, я лучше контролирую свой выбор. Если вы полностью откроете свои сердце и разум эссенциализму, всё это будет верно и в отношении вас.

Теперь эссенциализм не просто что-то, что я делаю. Я непрерывно продолжаю становиться эссенциалистом. Поначалу это был просто осознанный выбор, но постепенно он стал стилем жизни, изменил меня в самой глубине. С каждым днем я еще лучше осознаю, что могу делать все меньше и меньше со все большей пользой.

Быть эссенциалистом для меня значит:

- попрыгать с детьми на батуте, а не пойти на встречу со знаменитостью;
- отказаться от работы с клиентом и писать книгу;
- один день в неделю целиком проводить дома и не заходить в социальные сети;
- в течение восьми месяцев вставать в пять утра и писать до часу дня, чтобы закончить эту книгу;
- сдвинуть дедлайн на работе, чтобы пойти с детьми в поход;
- не смотреть телевизор в командировках, чтобы иметь время отдохнуть и подумать;
- регулярно посвящать целый день одному занятию, отказываясь от всего остального;
- отложить роман, который я читаю, если он не входит в список приоритетных задач на сегодня;
- вести дневник каждый день на протяжении последних десяти лет;
- отказаться от возможности выступить, чтобы поужинать с Анной;
- позвонить своему девятиностотрехлетнему отцу, вместо того чтобы сидеть в «Фейсбуке»;
- отказаться читать лекции в Стэнфорде, зная, что это отберет у меня



время от рекламирования этой книги, распространения эссенциализма и у моей семьи.

Список легко продолжить, но я хотел обратить ваше внимание, что, сосредотачиваясь на существенном, вы всегда делаете *выбор*. И это *ваш выбор*. Это само по себе освобождает.

Много лет тому назад, бросив юридическую школу, я решал, что делать дальше с карьерой. Вместе с Анной я рассмотрел сотни, а то и тысячи разных идей. Однажды, когда мы ехали домой, я спросил: а что если я буду писать диплом в Стэнфорде? Я часто тогда задавался вопросами «что если?». Обычно все идеи просто проходили мимо. Но в тот раз я почувствовал мгновенную ясность, внезапно я осознал еще до того, как слова сорвались с губ, что это и был мой путь.

Понять правильность этого пути меня заставило то, как исчезала ясность, когда я думал о чем-то еще. Несколько раз я чуть было не начинал другие проекты, но что-то останавливало меня в последний момент. Мне просто казалось это неправильным. И я сконцентрировался на единственном деле. Когда я ожидал отзыв из университета, мне было предоставлено много других возможностей, некоторые даже весьма соблазнительные, но я отказался от всех них. Несмотря на то что я не знал, приняли меня или нет, я совсем не нервничал. Я был спокоен, сосредоточен и полностью контролировал происходящее.

Я хотел поступить только в Стэнфорд – оба раза. Когда со второй попытки я наконец получил приглашение, стало очевидно, что это и есть самое важное в моей жизни. Это был верный путь в верное время. Это было мое личное приглашение на путь к эссенциализму.

Если бы я не встал на него, то никогда не выбрал бы стратегию «Стэнфорд или ничего». Я никогда бы не писал статьи для Harvard Business Review. И, скорее всего, никогда не написал бы слова, которые вы сейчас читаете, впитываете и думаете, как приспособить их к своей жизни.

Преобразование в эссенциалиста – долгий процесс, но выгоды его бесконечны. Вот некоторые из них, способные изменить вашу жизнь к лучшему.

## **Больше ясности**

Помните метафорический шкаф, который мы обсуждали в первой главе? Освобождая шкаф своей жизни, вы сможете докопаться до того, что

*действительно* имеет значение. Вы будете меньше соприкасаться с тем, что уже успели себе запланировать, и больше – с тем, что вам нужно. С каждым днем вы всё яснее начнете понимать, насколько существенные вещи важнее остальных. В результате они будут требовать от вас гораздо меньше усилий.

### **Больше контроля**

Вы приобретете способность делать паузы, отходить в сторону и не бросаться работать сломя голову. Вы будете меньше чувствовать себя инструментом воплощения желаний и планов других людей. Помните, что если вы не расставляете приоритеты, то кто-то делает это за вас. Но если вы решили управлять своей жизнью, то сможете делать это. Власть принадлежит вам. Она внутри вас.

### **Больше радости**

Вместе с концентрацией на том, что важно прямо *сейчас*, приходит способность жить полной жизнью именно в конкретный момент. Для меня основным плюсом такой жизни стали радостные воспоминания, которых иначе просто бы не существовало. Я больше улыбаюсь. Я ценю простоту. Я рад.

Как сказал настоящий эссенциалист Далай-лама, «если жизнь проста, то она приносит удовлетворение. Простота чрезвычайно важна для счастья».

### **Жизнь эссенциалиста – жизнь, которая действительно имеет значение**

Жизнь эссенциалиста полна смысла. Это *жизнь, которая действительно имеет значение*.

Когда мне нужно напомнить себе об этом, я размышляю об одной притче. В ней убитый горем человек, у которого умерла трехлетняя дочь, решил собрать все видеозаписи ее короткой жизни. Но, просматривая кассеты, он чувствовал, что что-то упустил. Он снимал каждый выход из дома, каждую поездку. У него было много кассет, но не в том заключалась проблема. И он понял, в чем дело. Он накопил множество съемок того, что

они делали: пейзажей, которые они видели, еды, которую ели, достопримечательностей, которые посещали. Но почти отсутствовали крупные планы самой дочери. Он был так занят, снимая окружающее, что упустил самое важное.

Эта притча касается двух самых серьезных уроков, которые я получил, пока писал эту книгу. Во-первых, чрезвычайно важная роль моей семьи. В конце концов, всё остальное совсем не имеет значения по сравнению с ней. Во-вторых, это поразительно жалкое количество времени, которое нам осталось прожить. Меня это не подавляет, но приводит в трепет. Это изгоняет из меня страх перед неверным выбором, вливает в меня смелость, заставляет быть более разборчивым в использовании прекрасного (и это слабо сказано!) времени. Я знаю людей, которые ходят на кладбища, когда путешествуют. Сначала это казалось мне странным, но позже я понял, что такая привычка заставляет нас всегда помнить о том, что мы смертны.

Жизнь эссенциалиста – это жизнь, прожитая без сожалений. Если вы правильно оценили, что действительно имеет значение, если вы вложили в это всё свое время и силы, то тяжело сожалеть о том выборе, который вы сделали. Вы гордитесь выбранной жизнью.

Выберете ли вы целенаправленную и осмысленную жизнь или же будете оглядываться на нее с сожалением? Если вы вынесете из этой книги только одну мысль, я хочу, чтобы вы запомнили вот что: какое бы решение вам ни предстояло принять, просто спросите себя: «Что существенно?» Отбросьте все остальное.

Если вы готовы заглянуть в себя и найти ответ на этот вопрос, то вы готовы встать на путь эссенциалиста.

# Приложение

## Настоящий лидер

*Не подлежит сомнению, что маленькая группа  
вдумчивых, преданных идее граждан может изменить  
мир; это всегда было так.*

*Маргарет Мид*

Джефф Уайнер считает принцип *меньше, но лучше* самым мощным механизмом лидерства. Когда он начинал руководить своей компанией, то с легкостью мог бы использовать стандартную процедуру большинства стартапов Кремниевой долины – попробовать заниматься одновременно всеми вопросами. Вместо этого он отказался от хороших возможностей, чтобы использовать самые лучшие. Он сформулировал три принципа, чтобы объяснить свою философию сотрудникам:

1. *Делать меньше работы, но лучше.*
2. Передавать верную информацию правильным людям вовремя.
3. Следить за скоростью и качеством принятия решений.

На самом деле это и есть настоящее лидерство.

## Команды эссенциалистов

Эссенциализм в качестве способа думать и действовать подходит для руководства компаниями в той же мере, что и для управления собственной жизнью. На самом деле многие идеи, изложенные в этой книге, появились у меня во время работы с командами.

Я собрал данные о более чем 500 людях и об их опыте работы в тысяче команд. Я просил их ответить на ряд вопросов о тактике объединенной команды: какова была их роль, что входило в обязанности руководителя и каков оказался конечный результат. Затем я предлагал сравнить это с работой в разобщенной команде: что в данном случае делал руководитель и как это повлияло на итог.

Исследования показали: наиболее успешными стали те команды, которые имели высокий уровень ясности цели. Когда же не было вполне понятно, зачем существует команда, в чем заключаются их задачи и какие у кого роли, люди испытывали замешательство, стресс, досаду и терпели неудачу. Как подытожил один вице-президент, глядя на результаты, полученные от своей команды: «Ясность равняется успеху».

Это всего лишь одна из многих причин, почему принцип *меньше, но лучше* так же полезен для формирования команд, которые способны добиться успеха, как и для того, чтобы позволить человеку жить со смыслом. Жизнь команд в наше время быстра и полна возможностей. Когда они сплочены, избыток альтернатив оказывается полезным. Но когда у команд нет ясной цели, сложно или даже нереально понять, какая возможность из их несметного числа является действительно жизненно важной.

Из-за этого руководитель-неэссенциалист пытается заставить команду заниматься тысячей дел сразу (он и сам стремится делать слишком много), и в конце концов команда останавливается в развитии. Лидер-эссенциалист выбирает другое. Зная конкретную цель, он применяет принцип *меньше, но лучше* во всех вопросах, начиная с поиска талантливых сотрудников и заканчивая распределением ролей и общением. В результате его команда, сплотившись, прорывается на следующий уровень.

## **Пять элементов эссенциалистского лидерства**

К этому моменту вы уже поняли недостатки в мышлении неэссенциалиста и заменили эту неверную логику основными истинами эссенциализма. Но эссенциализм не заканчивается на отдельном человеке. Когда вы переходите к коллективу, будь то команда из двух коллег, отдел из 500 сотрудников или просто какая-то группа в вашем учебном заведении, следующим шагом на пути будет применение тех же установок к вопросам лидерства.

	Неэссенциалист	Эссенциалист
УСТАНОВКА	«Всё для всех».	«Меньше, но лучше».
ТАЛАНТ	Нанимает людей беспорядочно и создает взрыв Бозо.	Ужасно придирчив к выбору сотрудников и увольняет тех, кто тормозит команду.
СТРАТЕГИЯ	Придерживается двойственной стратегии, когда приоритетом является всё.	Определяет основополагающее намерение при помощи ответа на вопрос: «Если бы мы могли сделать что-то одно, то что бы это было?» Отбрасывает несущественные отвлекающие факторы.
ПОЛНОМОЧИЯ	Допускает двусмысленность в распределении заданий. Меняет решения.	Фокусируется на главной роли каждого члена команды и цели его работы.
ОБЩЕНИЕ	Общается шифром.	Слушает, чтобы понять, что существенно. Когда говорит, то делает это ясно. Его слова настолько последовательны, что кажутся скучными. Но его слышат и понимают.
ОТЧЕТНОСТЬ	Контролирует слишком часто или так занят, что вообще не контролирует. Иногда и то и другое: внезапно вмешивается во все дела в группе, а затем надолго покидает ее.	Очень мягко контролирует людей, чтобы помочь им справиться с затруднениями и добиться небольших побед.
РЕЗУЛЬТАТ	Раздробленная команда, которая двигается на миллиметр в миллионе направлений.	Команда становится единым целым и переходит на следующий уровень.

При взгляде на эту таблицу преимущества применения эссенциалистского метода для каждого аспекта лидерства, имеющего значение, должны быть очевидны. Но все же давайте вкратце разберем их, чтобы понять, как в точности быть лидером-эссенциалистом.

## Будьте ужасно придирчивы при найме людей

Неэссенциалист нанимает людей беспорядочно и импульсивно, а затем оказывается слишком занят, чтобы уволить их или заняться переквалификацией тех, кто задерживает команду. Поначалу кадровое изобилие кажется оправданным, потому что оно поддерживает рост производительности. Но на самом деле один неподходящий сотрудник гораздо дороже недостачи одного сотрудника. И ценой за принятие большого числа не соответствующих должности людей (а одно неправильное решение выливается во многие, так как неподходящий сотрудник приводит за собой еще несколько таких же) становится то, что Гай Кавасаки назвал *взрывом Бозо* (Bozo explosion). Из-за него великая команда или компания скатывается в посредственность <sup>{137}</sup>.

Эссенциалист, с другой стороны, ужасно придирчив к талантам. Он ограничивает себя, дожидаясь идеального сотрудника: не важно, сколько резюме ему придется прочитать и сколько собеседований провести. Также он не мешкает, увольняя людей, которые задерживают команду. Итогом становится команда, состоящая из звездных сотрудников, чьи совместные усилия добавляют даже больше к сумме составных частей (см. [главу 9](#)).



## **Спорьте до тех пор, пока не сформулируете по-настоящему ясное (а не «довольно-таки ясное») основополагающее намерение**

Не обладая ясностью целей, неэссенциалист делит свою стратегию; он пытается достичь слишком многих целей и делать слишком много дел одновременно. В результате его команда рассеивается в миллионе разных направлений и очень мало продвигается в каждом из них. Она тратит время на несущественное и забывает о том, что действительно важно (см. [главу 10](#)). Сейчас в компаниях много говорят о *выравнивании* (alignment): и правда, чем лучше команда настроена, тем больших результатов она способна достичь<sup>[60]</sup>. Ясное намерение ведет к точному *выравниванию*, огромное число различных направлений – к его отсутствию.

## Стремитесь к крайним полномочиям

Неэссенциалист допускает двусмысленность в вопросах того, кто и чем занимается. Часто это оправдывается желанием иметь гибкую команду. Но то, что получается, полностью противоречит подвижности. Когда люди не знают, за что несут ответственность и как будут оцениваться их действия, когда решения непостоянны или ожидаются таковыми, когда роли в команде плохо определены – в этом случае сотрудники довольно быстро опускают руки или становятся настолько одержимы тем, чтобы выглядеть занятыми и, следовательно, незаменимыми, что перестают по-настоящему работать.

Эссенциалист осознаёт, что ясность чрезвычайно важна для полномочий. Он не допускает общих и широких ролей в команде. Он уверен, что каждый в команде действительно ясно понимает, чего от него ждут, и знает, чего ждать от всех остальных. Один руководитель недавно обнаружил, что допустил двусмысленность в полномочиях своих сотрудников, и это тормозило всю компанию. Чтобы исправить положение, он занялся процессом уточнения ролей и свел их к четырем должностным инструкциям, каждая из которых обладала четкой областью ответственности.

Предприниматель и венчурный инвестор Питер Тиль посчитал принцип *меньше, но лучше* недостаточным и настоял на том, чтобы сотрудники PayPal выбирали единственную приоритетную роль и полностью фокусировались на ней. Топ-менеджер PayPal Кит Рабуа рассказывает: «Питер требовал, чтобы каждый занимался только одним делом. Он отказывался обсуждать всё, кроме того, что на данный момент было главным занятием. Даже наши ежегодные формы отчетности в 2001 году требовали от любого определить его единственное самое ценное дело в компании»<sup>{138}</sup>. В результате сотрудники обладали полномочиями делать что угодно в рамках ясно указанной роли, которая имела значение для общего дела компании.

## **Передавайте верную информацию правильным людям вовремя**

Лидер-неэссенциалист общается, используя какой-то свой шифр, и в результате люди не уверены, что он действительно имел в виду. Слова неэссенциалиста слишком общие, чтобы использовать их в своих действиях, или так часто меняются, что сотрудники всегда остаются настороже. Лидер-эссенциалист, напротив, сообщает правильную информацию правильным людям и делает это вовремя. Он краток и сдержан в общении, что сохраняет сфокусированность команды на одном деле. Лидер-эссенциалист говорит кристально ясно. Он тщательно избегает бессмысленного жаргона, и его послание становится настолько логичным, что часто кажется скучным. Однако именно это позволяет командам выделять существенное из окружающего шума.

## Следите за работой, чтобы помочь прогрессировать

Лидер-неэссенциалист не слишком силен в вопросах отчетности. Главная и очевидная причина этого заключается в том, что чем больше дел, на которые приходится обращать внимание, тем тяжелее следить за ними. Неэссенциалист вполне может приучить подчиненных к полной бесконтрольности. Люди вскоре понимают, что нет никаких препятствий для того, чтобы допускать ошибки, срезать углы, предпочитать легкое дело важному. Они видят, что любое задание может быть скоро заменено другим, которое в данный момент кажется лидеру более важным.

Эссенциалист тратит время на прояснение вопроса о том, что действительно ожидается от каждого. Этим он делает процесс контроля естественным и безболезненным. Часто следя за работой сотрудников, награждая их за небольшие победы и помогая преодолеть трудности, он поддерживает мотивацию команды и способствует ее значительному прогрессу (см. [главу 17](#)).

Простое руководство в соответствии с принципом *меньше, но лучше* позволит вашей команде увеличить уровень вклада в общее дело и достичь замечательных результатов.

Эла Бхатт, классический эссенциалист и настоящий визионер, обладатель Премии мира Индиры Ганди за основание множества организаций, призванных улучшать жизнь бедных женщин в Индии, и личная героиня Хиллари Клинтон, говорит об этом следующее: «Из всех достоинств простота – мое любимое. Настолько, что я хочу верить, что она может решить большинство как частных, так и глобальных проблем. Если бы у людей был простой подход к жизни, то им не приходилось бы лгать, ссориться, воровать, злиться, убивать. Всем бы всего хватало, и не было бы зависти, излишних накоплений, азартных игр. Когда ваши личные качества прекрасны, то прекрасны и вы. Это красота простоты» <sup>{139}</sup>.

И правда, это красота эссенциализма.

## Благодарности

Я хочу поблагодарить следующих людей:

Анну: за то, что столько лет верила в этот проект. И за то, что еще дольше верила в меня. В этом, как и во всем остальном, ты была моим самым близким другом и самым мудрым советником.

Талию Крон: за потрясающую редакторскую работу, которая заставляла меня избавляться от всего несущественного, пока не осталось только то, что действительно имеет значение.

Тину Констебль, Тару Гилбрайд, Айелет Грюншпехт и Джанни Сандри: за начало беседы и движения.

Уэйда Лукаса и Робин Вольфсон: за то, что повезли эссенциализм «на гастроли».

Рафаэля Сэгалина: за то, что полностью оправдал свою репутацию первоклассного агента.

Мамочку и папочку: знаете, *за всё*.

Бабушке и дедушке: за то, что показали всем нам, как выглядит жизнь эссенциалиста.

Маму и папу: за Анну.

Миссис Свит: за то, что учили *меня*.

Мистера Фроста: за то, что *действительно* заставляли нас думать.

Сэм, Джеймса, Джозефа, Льюиса и Крэйга: за то, что дали мне свободу быть собой. Читайте это моей «запиской, в которой всё объясняется».

Эми Хэйес: за то, что сделала всё путешествие одним сплошным выигрышем.

Джастина: за чтение разных частей этой книги в различных редакциях, в любое время дня и ночи.

Дэниела, Дебору, Элли, Луизу, Макса, Спенсера и Рут: за то, что мне стало легче выбирать после того, как делаете выбор вы.

Бриттон [тут нужно уточнять: имя, судя по всему, и женское, и мужское], Джессику, Джона, Джозефа, Линдси, Меган, Уитни: за вашу непрекращающуюся поддержку.

Роба и Натали Мэйнес: за сокровище несдерживаемого общения.

Питера Конти-Брауна: за нашу «сделку».

Эллисон Бибо, Дженнифер Бейли, Тима Брауна, Боба Кэрролла (старшего и младшего), Дуга Крэнделла, Алиссу Фридрих, Тома Фриля, Роки Гарффа, Лэрри Гельвикса, Джонатана Хойта, Лилу Ибрагим, ПК,

Джейда Койла, Линдси ЛаТеста, Джареда Лукаса, Джима Меекса, Брайана Миллера, Грега Пела, Джоэла Подольны, Билла Риелли, Эша Солара, Эндрю Сайпкса, Шона Вандерхувена, Джеффа Уайнера, Джека Уайта, Эрика Вонга, Дэйва Йика, Рэя Цинна, всю семью YGL и выпуск Кембриджской школы бизнеса 2008 года: за то, что принесли радость в это путешествие.

Стивена Кови и Стива Джобса: за то, что вдохновляете меня.

Господа: за то, что заложил в меня это нескончаемое стремление – и за его вознаграждение.

---

<b>notes</b>
--------------

## **СНОСКИ**

**1**

От *англ.* essence – сущность.



«Усилители: как лучшие лидеры делают всех умнее» (англ.).

Коллинз Дж. [Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

4

Приоритет (*англ.*).

В русском языке слово «приоритет» стало использоваться во множественном числе тоже только в конце XX века.

«Руководство по контролю за качеством» (*англ.*).

*Кларк Д., Баффет М. Дао Уоррена Баффета. Минск: Попурри, 2012.*

Более точно сказать, что степенной закон – это характеристика какой-либо величины, когда при ее измерении вероятность получения того или иного значения обратно пропорциональна этому значению, возведенному в некоторую степень.

Фондовый индекс компании Standard & Poor's, состоит из пятисот избранных акционерных компаний США с наибольшей рыночной капитализацией.



Операционная эффективность – правильная организация работы компании в рамках уже существующей стратегии развития.

**11**

Лекарственный препарат на основе парацетамола.

Не совсем точно: считается, что убийца добавлял цианистый калий уже в произведенные капсулы с лекарством.

*Седарис Д.* Смейся, Кукабарра // Допинг. 2010. Весна. С. 122–131.

Хассо Платтнер – немецкий бизнесмен, миллиардер и филантроп.

От *фр.* noir – черный. Вероятно, в названии обыгрывается и второе значение слова – жанр в искусстве.

В названии обыгрывается два значения английской фразы *make space*: идиоматическое – подвинуться, потесниться, и буквальное – создать пространство.

От *англ.* chief executive officer – главный исполнительный директор.



«Дзен: Ум неразумности» (*англ.*).

«Дао: Знать, не зная» (*англ.*).

*Ален Дж.* Человек мыслящий. Минск: Попурри, 2012.

«Важнейшее из Ганди» (*англ.*).

Пер. А. Сергеева.

Клайв Стейплз Льюис (1898–1963) – английский и ирландский писатель, ученый и богослов.

Пер. М. Фрейдкина.

Потоковое состояние – психическое состояние, при котором человек полностью погружен в определенный процесс и целиком сосредоточен на нем.



«Эмоциональная неврология: основы эмоций у людей и животных»  
(англ.).

«Игра: как она развивает мозг, воображение и поддерживает бодрость духа» (англ.).

Гуманитарная организация, расположенная в США и отправляющая волонтеров в бедствующие страны для оказания помощи местным жителям.

Темперамент, характеризуемый чрезмерным влечением и духом соперничества, нереалистичным ощущением безотлагательности чего-то, неадекватными амбициями, нежеланием давать самооценку, тенденцией подчеркивать значимость количества продукции по сравнению с качеством и потребностью в контроле. Противопоставляется личности типа В.

Речь идет о полифазном сне – системе, при которой время сна разбивается на несколько периодов в течение суток. Сон по 20 минут каждые четыре часа называется режимом Uberman, от нем. Übermensch – сверхчеловек.

«Дефицит сна: убийца производительности» (англ.).

«Сон как новый показатель статуса успешного бизнесмена» (*англ.*).

От *англ.* Technology, Entertainment, Design – технологии, развлечения, дизайн.



Рейтинг из пятисот американских компаний с крупнейшими доходами, который каждый год составляет журнал Fortune.

Дилберт – главный герой американских комиксов с одноименным названием, в которых с сарказмом описывается офисная жизнь.

«Поправьте это» (*англ.*).

От *англ.* National Association for the Advancement of Colored People –  
Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения.

*Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Пабlishер, 2013.

Решение (*англ.*).

Ножницы (*англ.*).

Убийство (англ.).



«Кто есть редактор?» (англ.)

*Кристенсен К.* Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Пабlishер, 2014.

*Клауд Г., Таунсенд Дж. Барьеры. СПб.: Мирт, 2014.*

Речь идет о мюзикле «Иосиф и его удивительный разноцветный плащ снов».

Великая работа (*лат.*).

Соавтором статьи, в которой впервые был использован этот термин, являлся известный психолог Амос Тверски.

*Голдратт Эл. М., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного обучения.*  
Минск: Попурри, 2012.

Не совсем точно: это разделение Аристотель относил к наукам.



«Еще раз: как вы мотивируете сотрудников» (*англ.*).

На момент выхода книги проект уже был запущен.

*Дахигг Ч.* Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М.: Карьера Пресс, 2014.

Идиосинкразия (от *греч.* *idios* – своеобразный, необычный и *synkrosis* – смешение) – болезненная реакция, непереносимость, возникающая у некоторых людей на раздражители, у большинства других людей подобных явлений не вызывающие.

Троллинг – провокация конфликта участником онлайн-общения.

Венчурный капитал – капитал, владельцы которого стремятся инвестировать его в новые или небольшие предприятия с большой степенью риска. Венчурный капитал необходим, чтобы предприниматели, не имеющие собственного достаточного капитала, могли начать новое дело.

Стартап (от *англ.* start up – запускать) – недавно созданная компания.

Пер. с англ. З. Цеденбал, А. Гиршон.



В английском языке первые три буквы фразы *what's important now?* – что важно сейчас? – образуют слово *win* – выигрывать.

Точнее будет сказать, что метанойя (от *греч.* metánoia – перемена ума, перемена мысли) – это выработка нового взгляда на мир, изменения в понимании собственного я, жизненной цели.

Точнее будет сказать, что выравнивание в бизнесе – это связывание целей компании с личными целями сотрудников.

## Комментарии

Версия этой истории была опубликована 28 июня 2012 года в одном из постов моего блога для Harvard Business Review под названием «Если вы не расставляете приоритеты, кто-то делает это за вас», <https://hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

Оригинальная статья вышла 8 августа 2012 года в моем блоге для Harvard Business Review под названием «Упорядоченное стремление к меньшему», <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>. В этой книге я не раз использовал идеи из других блогов HBR.

Джим Коллинз, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (Нью-Йорк, HarperCollins, 2009).

Питер Друкер, “Managing Knowledge Means Managing Oneself,” *Leader to Leader Journal*, no. 16 (Spring 2000), [www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26](http://www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26).



Шай Данцигер, Джонатан Левав, Лиора Авнаим-Пессоа, “Extraneous Factors in Judicial Decisions,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17 (2011): 6889–6892.

Бронни Уэйр, «The Top Five Regrets of the Dying», Huffington Post, 21 января 2011 года, [www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying\\_b\\_1220965.html](http://www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html). Впервые я упомянул об этом 28 июня 2012 года в посте для своего блога на Harvard Business Review под названием «Если вы не расставляете приоритеты, кто-то делает это за вас», <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

Там же, «Упорядоченное стремление к меньшему».

Там же, «Упорядоченное стремление к меньшему».

Интервью Питера Друкера Брюсу Розенштейну от 11 апреля 2005 года. Брюс рассказал об этом интервью в своей книге *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life* (Сан-Франциско, Калифорния, Berrett-Koehler, 2009).

Race to Nowhere: The Dark Side of America's Achievement Culture (реж. Вики Абелес, 2011) – это документальный фильм о движении, которое борется против неэссенциализма в школе, если говорить моими словами. Они работают над тем, чтобы сократить количество бессмысленных домашних заданий и уменьшить стресс, который испытывают дети. Больше деталей на их сайте, [www.racetonowhere.com/](http://www.racetonowhere.com/).

На эту тему есть много похожих высказываний. Один из примеров – цитата Эмиля Гаврё: «Я был частью той странной гонки людей, о которых можно сказать, что они тратят свою жизнь на вещи, к которым они питают отвращение, чтобы заработать деньги, которых они не хотят, чтобы купить вещи, которые им не нужны, чтобы впечатлить людей, которые им не нравятся» (цитата взята из книги Джея Фриденберга *Artificial Psychology: The Quest for What It Means to Be Human* [New York: Taylor and Francis, 2010], 217).

Мэри Оливер, “The Summer Day”, в сборнике New and Selected Poems, т. 1 (Бостон, Beacon Press, 1992), с. 94.



Мартин Селигман, «Выученная беспомощность», *Annual Review of Medicine* 23, № 1 (1972): 407–412, [doi:10.1146/annurev.me.23.020172.002203](https://doi.org/10.1146/annurev.me.23.020172.002203).

Уильям Джеймс, «Письма Уильяма Джеймса», под ред. Генри Джеймса (Бостон, Atlantic Monthly Press, 1920), 1:147; цитата по книге Ральфа Бертона Перри *The Thought and Character of William James* (1948; репринт, Кембридж, Массачусетс, Harvard University Press, 1996), 1:323.

Джон Карлин, «If the World's Greatest Chef Cooked for a Living, He'd Starve», *Guardian*, 11 декабря 2006 года,  
<http://observer.theguardian.com/foodmonthly/futureoffood/story/0,1969713,00.ht>

Джозеф Мозес Джуран, «Руководство по контролю за качеством» (Нью-Йорк, McGraw Hill, 1951).

Впервые я написал об этом 29 мая 2012 года в посте для блога на Harvard Business Review под названием «Незначительность почти всего».

Ричард Кох, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* (Лондон, Nicholas Brealey, 1997); *The Power Laws* (Лондон, Nicholas Brealey, 2000), в США опубликована под названием *The Natural Laws of Business* (Нью-Йорк, Doubleday, 2001); *The 80/20 Revolution* (Лондон, Nicholas Brealey, 2002), в США опубликована под названием *The 80/20 Individual* (Нью-Йорк, Doubleday, 2003); и *Living the 80/20 Way* (Лондон, Nicholas Brealey, 2004).

Уоррен Баффет, цитата из книги Ричарда Коха The 80/20 Individual, с. 20.

Мэри Баффет и Дэвид Кларк, The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom (Нью-Йорк, Scribner, 2006), с. 68.



Там же, «Незначительность почти всего».

Мы встретились на мероприятии, организованном фондом Билла и Мелинды Гейтс в Сиэтле, штат Вашингтон. Мы поболтали несколько минут после окончания его выступления. Он подтвердил, что говорил что-то подобное и что действительно верит в то, что так и есть на самом деле.

Джон Максвелл, *Developing the Leader Within You* (Нэшвилл, Теннесси, T. Nelson, 1993), с. 22–23.

«30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years», Money magazine, 9 октября 2002 года.

Херб Келлехер, «Managing in Good Times and Bad», интервью *View from the Top*, 15 апреля 2006 года, [www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc](http://www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc).

Майкл Портер, «What Is Strategy?», *Harvard Business Review* 74, № 6 (1996).

Эрин Каллан, «Is There Life After Work?», *New York Times*, 9 марта 2013 года.

Джудит Рехак, «Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson», *New York Times*, 23 марта 2002 года, [www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj\\_ed3.html](http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3.html).



Майкл Джозефсон, “Business Ethics Insight: Johnson & Johnson’s Values-Based Ethical Culture: Credo Goes Beyond Compliance”, *Business Ethics and Leadership*, 11 февраля 2012 года,  
<http://josephsoninstitute.org/business/blog/2012/02/business-ethics-insight-johnson-johnsons-values-based-ethical-culture-its-credo-goes-beyond-compliance-rather-than-compliance-based-rules-culture/>.

Фраза Соуэлла взята из его выступления в Университете штата Огайо в 1992 году.

Стефани Смит, “Jim Collins on Creating Enduring Greatness”, *Success*,  
[www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness](http://www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness),  
страница проверена 22 сентября 2013 года.

Дэвид Седарис, «Laugh, Kookaburra», *The New Yorker*, 24 августа 2009 года, [www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa\\_fact\\_sedaris](http://www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris).

Фрэнк О'Брайен, "Do-Not-Call Mondays".

Скотт Дорли, Скотт Уиттхофф, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Хобокен, Нью-Джерси, John Wiley, 2012), с. 132.

Ричард Уэстфолл, *Never at Rest: A Biography of Isaac Newton* (Кембридж, Cambridge University Press, 1980), с. 105.

Джефф Уайнер, “The Importance of Scheduling Nothing,” *LinkedIn*, 3 апреля 2013 года, <https://www.linkedin.com/pulse/article/20130403215758-22330283-the-importance-of-scheduling-nothing>.



Я в долгу перед описанием «Недели размышлений» Билла Гейтса, сделанным Робертом Гутом в статье “In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft’s Future,” *Wall Street Journal*, 28 марта 2005 года, <http://online.wsj.com/article/0,SB111196625830690477,00.html>.

Нора Эфрон, “The Best Journalism Teacher I Ever Had,” *Northwest Scholastic Press*, 18 июня 2013 года, [www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs](http://www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs); также об этом писала Эфрон в своем эссе “Getting to the Point” из книги Лоррен Гленно и Мэри Молер *Those Who Can... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference* (Berkeley, CA: Wildcat Canyon Press, 1999), 95–96.

Описание происшествия в базе данных по авиационной безопасности сети авиационной безопасности, <http://aviation-safety.net/database/>, было доступно 9 июня 2012 года.

Гарри Поттер в фильме «Гарри Поттер – Дары смерти. Ч. I».

«Эта игра заключается в том, чтобы бегать с огнетушителем во время наводнения и толпиться на том борту судна, который почти уже ушел под воду», К. С. Льюис, *The Screwtape Letters* (San Francisco, CA: HarperCollins, 2001), 138.

“Young Firm Saves Babies’ Lives,” Stanford Graduate School of Business,  
7 июня 2011 года, [www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/](http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/).

Михай Чиксентмихайи, *Flow, the Secret to Happiness*, выступление на TED, февраль 2004 года, видео, [www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow.html](http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html).

Кен Робинсон, *Bring on the Learning Revolution!* выступление на TED,  
февраль 2010 года, видео,  
[www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson\\_bring\\_on\\_the\\_revolution.html](http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html).



Стюарт Браун, *Play Is More Than Just Fun*, выступление на TED, май  
2008 года, видео,  
[www.ted.com/talks/stuart\\_brown\\_says\\_play\\_is\\_more\\_than\\_fun\\_it\\_s\\_vital.html](http://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html).

Цитируется по Стюарт Браун, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* (New York: Avery, 2009), с. 29.

Як Панксепп, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* (Oxford: Oxford University Press, 1998), с. 297.

Цитируется в разговоре между Эйнштейном и Яношем Плешем в книге Яноша Пеша *János: The Story of a Doctor*, перевод Эдварда Фитцджеральда (London: Gollancz, 1947), с. 207.

Суприя Гхош, Т. Рао Лакшми и Сумантра Чаттарджи, “Functional Connectivity from the Amygdala to the Hippocampus Grows Stronger after Stress,” *Journal of Neuroscience* 33, no. 38 (2013), abstract, [www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract](http://www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract).

Эдвард М. Хэллоуэлл, *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), с. 125.

Эдвард М. Хэллоуэлл, *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), с. 113.

К. Андерс Эрикссон, Ральф Т. Крампе и Клеменс Теш-Ромер, “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” *Psychological Review* 100, № 3 (1993): с. 363–406, [http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(pdf\).](http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(pdf).pdf)



Чарльз А. Чейслер, “Sleep Deficit: The Performance Killer,” интервью Бронуина Фрайера, *Harvard Business Review*, октябрь 2006 года, <http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer>.

Ульрих Вагенр и др., “Sleep Inspires Insight,” *Nature* 427 (22 января 2004 года): с. 352–355. Дополнительные исследования, подтверждающие идею: Майкл Хопкин, “Sleep Boosts Lateral Thinking,” *Nature online*, 22 января 2004, <http://www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html>.

Нэнси Энн Джеффри, "Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs," Wall Street Journal, 2 апреля 1999 года, <http://online.wsj.com/article/SB923008887262090895.html>.

Эрин Каллан, “Is There Life After Work?” New York Times, 9 марта 2013 года, [www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?_r=0).

Дерек Сайверс, “No More Yes. It’s Either HELL YEAH! or No,” 26 августа 2009 года, <http://sivers.org/hellyeah>.

“Box CEO Levie at Startup Day,” GeekWire, 24 сентября 2012 года,  
<https://www.youtube.com/watch?v=W99AjxpUff8>.

Впервые я приводил эту цитату в своей статье в Harvard Business Review, которая называлась “The Disciplined Pursuit of Less,” 8 августа 2012 года, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

Это упражнение и другие части этой главы были впервые опубликованы в статье в Harvard Business Review, которая называлась “If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I’ll Scream,” 4 октября 2012 года.



Я благодарен Гэри Хеймелу и Ч. К. Прахаладу и их прекрасной статье в Harvard Business Review, “Strategic Intent,” май 1989 года, <https://hbr.org/1989/05/strategic-intent-2>. В качестве примера они использовали японские компании, которые обладали долговременными планами по выводу своей производительности на новый уровень потребления ресурсов. Спустя некоторое время, по мере того как я работал с людьми и командами, эта идея доказала свою полезность, но сильно изменилась и должна была быть описана в других терминах. Таким термином стало основополагающее намерение.

Хуан Уилльямс, *Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years, 1954–1965* (New York: Penguin Books, 2002), с. 66.

Марк Фини, “Rosa Parks, Civil Rights Icon, Dead at 92,” *Boston Globe*, 25 октября 2005 года.

Донни Уилльямс и Уэйн Гринхоу, *The Thunder of Angels: The Montgomery Bus Boycott and the People who Broke the Back of Jim Crow* (Chicago: Chicago Review Press, 2005), с. 48.

“Civil Rights Icon Rosa Parks Dies at 92,” CNN, 25 октября 2005 года.

Эта история приводилась в нескольких источниках, мне о ней рассказала Синтия Кови в 2012 году.

Стивен Р. Кови и Роджер и Ребекка Меррилл, *First Things First* (New York: Simon and Schuster, 1995), с. 75.

<http://wps.prenhall.com/hssaronsonsocpsych6/64/16428/4205685.cw/-/4205>



Приводится в статье Говарда Гарднера “Creators: Multiple Intelligences” в *The Origins of Creativity*, под ред. Карла Х. Пфеннингера и Валери Р. Шубик (Oxford: Oxford University Press, 2001), с. 132.

Впервые упоминается в посте моего блога для *Harvard Business Review* под названием “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will,” 28 июня 2012 года, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

Видео 1993 *Interview re: Paul Rand and Steve Jobs*, режиссер Дуг Эванс, загружено 7 января 2007 года, [www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-lak](http://www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-lak), Стив Джобс рассказывает о том, как Пол Рэнд создал логотип NeXT.

Кэрол Химовитц “Kay Krill on Giving Ann Taylor a Makeover,” *Business Week*, 9 августа 2012 года, [www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2](http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2).

“Concorde the Record Breaker”, [www.concorde-art-world.com/html/record\\_breaker.html](http://www.concorde-art-world.com/html/record_breaker.html), было доступно 22 сентября 2013 года; Питер Гиллман, “Supersonic Bust,” *Atlantic*, Январь 1977, [www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm](http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm).

“Ministers Knew Aircraft Would Not Make Money,” *Independent*, <http://www.independent.co.uk/news/uk/ministers-knew-aircraft-would-not-make-money-concorde-thirty-years-ago-harold-macmillan-sacked-a-third-of-his-cabinet-concorde-was-approved-the-cuba-crisis-shook-the-world-and-ministers-considered-pit-closures-anthony-bevins-and-nicholas-timmins-review-highlights-from-1962-government-files-made-public-yesterday-1476025.html>

Гиллман, “Supersonic Bust”.

Майкл Розенфилд, “NH Man Loses Life Savings on Carnival Game,” CBS Boston, 29 апреля 2013 года, <http://boston.cbslocal.com/2013/04/29/nh-man-loses-life-savings-on-carnival-game/>.



Даниэль Канеман, Джек Л. Кнетш и Ричард Х. Талер, “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias,” *Journal of Economic Perspective* 5, № 1 (1991): с. 193–206, [http://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/Anomalies\\_DK\\_JLK\\_R](http://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/Anomalies_DK_JLK_R)

Том Стэффорд, “Why We Love to Hoard... and How You Can Overcome It,” BBC News, 17 июля 2012 года, [www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-ward](http://www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-ward).

Впервые упоминается в посте моего блога для *Harvard Business Review* под названием “The Disciplined Pursuit of Less”, 8 августа 2012 года, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

Хэл Р. Аркес и Питер Эйкон, “The Sunk Cost and Concorde Effects: Are Humans Less Rational Than Lower Animals?” *Psychological Bulletin* 125, № 5 (1999): с. 591–600, <http://americandreamcoalition-org.adcblog.org/transit/sunkcosteffect.pdf>.

Джеймс Суровецки, “That Sunk-Cost Feeling”, *The New Yorker*, 21  
января 2013 года,  
[www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta\\_talk\\_surowiecki](http://www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta_talk_surowiecki).

Дэниэл Шаперо, “Great Managers Prune as Well as Plant,” LinkedIn, 13 декабря 2012 года, <https://www.linkedin.com/pulse/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant>.

Марк Харрис, “Which Editing Is a Cut Above?” *New York Times*, 6 января 2008 года. В 1980 году фильм «Обычные люди» получил Оскар как лучший фильм, но его монтажер Джефф Кэню не был номинирован на лучший монтаж.

Харрис, “Which Editing”.



“Jack Dorsey: The CEO as Chief Editor,” 9 февраля 2011 года, видео, загружено 15 февраля 2011 года, [www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ](http://www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ).

Стивен Кинг, *On Writing: A Memoir of the Craft*, 10th Anniversary ed. (New York: Pocket Books, 2000), с. 224.

Я уже писал об этом в посте своего блога для *Harvard Business Review* под названием “The One Thing CEOs Need to Learn from Apple”, 30 апреля 2012 года.

Кинг, третье предисловие к вышеупомянутой книге, хіх.

Аллен Д. Уилльямс, “What Is an Editor?” в *Editors on Editing: What Writers Need to Know About What Editors Do*, третье издание под ред. Джеральда Гросса (New York: Grove Press, 1993), с. 6.

Некоторые незначительные детали изменены.

Основано на речи Клейтона Кристенсена перед студентами Stanford Law School в 2013 году.

Генри Клауд и Джон Таунсенд, *Boundaries: When to Say Yes, How to Say No* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1992), с. 29–30.



Эта история рассказывается в нескольких источниках: например, в книге Джилла Ригби *Raising Respectful Children in an Unrespectful World* (New York: Simon & Schuster, 2006), глава 6. Но я еще не нашел первоисточник, так что рассказываю ее в качестве байки.

Ги Лодж, “Thatcher and North Sea Oil: A Failure to Invest in Britain’s Future”, *New Statesman*, 15 апреля 2013 года, <http://www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-failure-invest-britain's-future>.

Дейл Хёрд, “Save or Spend? Norway’s Commonsense Example,” CBN News, 11 июля 2011 года, [www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example/](http://www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example/).

Ричард Милн, “Debate Heralds Change for Norway’s Oil Fund,” [FT.com](http://FT.com),  
30 июня 2013 года, [www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz2ZtQp4H13](http://www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz2ZtQp4H13).

См. Роланд Хантфорд, *The Last Place on Earth: Scott and Amundsen's Race to the South Pole* (New York: Modern Library, 1999).

Джим Коллинз и Мортен Т. Хансен, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All* (New York: Harper Business, 2011).

Даниэль Канеман и Амос Тверский, “Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures,” *TIMS Studies in Management Science* 12 (1979): с. 313–327.

Роджер Бюхлер, Дейл Гриффин и Майкл Росс, “Exploring the ‘Planning Fallacy: Why People Underestimate Their Task Completion Times,” *Journal of Personality and Social Psychology* 67, № 3 (1994): с. 366–381, [doi:10.1037/0022-3514.67.3.366](https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.366).



Роджер Бюхлер, Дейл Гриффин и Майкл Росс, “Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions,” в *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, под ред. Томаса Гиловича, Дейла Гриффина и Даниэля Канемана (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), с. 250–270.

Стефани П. Пеццо, Марк В. Пеццо и Эрик Р. Стоун, “The Social Implications of Planning: How Public Predictions Bias Future Plans,” *Journal of Experimental Social Psychology* 42 (2006): с. 221–227.

Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, “Protecting Morocco through Integrated and Comprehensive Risk Management”, [www.gfdr.org/sites/gfdr.org/files/Pillar\\_1\\_Protecting\\_Morocco\\_through\\_Integr](http://www.gfdr.org/sites/gfdr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integr) было доступно 22 сентября 2013 года.

Также в этой работе он приводит двенадцать причин того, что люди не занимаются профилактикой рисков: Wharton Center for Risk Management and Decision Processes, “Informed Decisions on Catastrophe Risk”, Wharton Issue Brief, зима 2010 года, [http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101\\_PsychNatHaz.pdf](http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101_PsychNatHaz.pdf).

Элияху М. Голдратт, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* (Great Barrington, MA: North River Press, 2004), глава 13, с. 94.

Зигмунд Кранцберг, *A Soviet Postmortem: Philosophical Roots of the "Grand Failure"* (Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1994), с. 56.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Poiesis>

Некоторые части этой главы были опубликованы в моем посте в блоге для *Harvard Business Review* под названием “Can We Reverse The Stanford Prison Experiment?” 12 июня 2012 года.



Основано на моих беседах с Уордом Клэпхемом между 2011 и 2013 годами.

Речь на ежегодной конференции Лейбористской партии 30 сентября 1993 года, когда Блэр был теньвым министром внутренних дел; см. “Not a Time for Soundbites: Tony Blair in Quotations”, *Oxford University Press Blog*, 29 июня 2007 года, [http://blog.oup.com/2007/06/tony\\_blair/](http://blog.oup.com/2007/06/tony_blair/).

Фредерик Герцберг, “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard Business Review*, сентябрь-октябрь 1987 года, [www.facilitif.eu/user\\_files/file/herzburg\\_article.pdf](http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf).

Тереза М. Амабиле и Стивен Дж. Крамер, “The Power of Small Wins”, *Harvard Business Review*, май 2011 года, <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>.

“The Lord Will Multiply the Harvest”, An Evening with Henry B. Eyring, 6 февраля 1998 года. <https://www.lds.org/manual/teaching-seminary-preservice-readings-religion-370-471-and-475/the-lord-will-multiply-the-harvest?lang=eng>.

Там же, “Can we reverse the Stanford Prison Experiment?”

См. его сайт <http://heroicimagination.org/>.

Мы взяли эту идею из книги Гленна И. Лэтхэма *The Power of Positive Parenting* (North Logan, UT: P&T Ink, 1994).



Видал на стене в Facebook.

Популяризовано Эриком Рисом в интервью Venture Hacks, 23 марта 2009 года, “What Is the Minimum Viable Product?”  
<http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>.

Питер Симс, “Pixar’s Motto: Going from Suck to Nonsuck”, *Fast Company*, 25 марта 2011 года, [www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck](http://www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck).

Майкл Фелпс и Алан Абрахамсон, *No Limits: The Will to Succeed* (Нью-Йорк, Free Press, 2008).

Чарльз Дахигг, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (Нью-Йорк, Random House, 2012).

Фелпс и Абрахамсон, *No Limits*.

Глава “Plasticity in Neural Networks” из книги “The Brain from Top to Bottom”,

[http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d\\_07/d\\_07\\_cl/d\\_07\\_cl\\_tra/d\\_07\\_cl\\_tra.html](http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_07/d_07_cl/d_07_cl_tra/d_07_cl_tra.html),

страница проверена 22 сентября 2013 года.

“Habits: How They Form and How to Break Them”, выпуск радио NPR от 5 марта 2012 года, [www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them](http://www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them).



Михай Чиксентмихайи, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (Нью-Йорк, Harper Perennial, 1997), с. 145.

Дэвид Нил, Венди Вуд, Джеффри Куинн, “Habit: A Repeat Performance”, *Current Directions in Psychological Science* 15, № 4 (2006): с. 198–202,  
<http://web.archive.org/web/20120417115147/http://dornsife.usc.edu/wendywood/2006.pdf>.

Из интервью с Дэном Пинком, <http://www.danpink.com/2012/03/the-power-of-habits-and-the-power-to-change-them/>.

Стейси Коули, “A Guide to Jack Dorsey’s 80-Hour Workweek”,  
CNNMoneyTech, 14 ноября 2011 года,  
[http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey\\_techonomy/index.htm](http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/index.htm).

*Jiro Dreams of Sushi*, реж. Дэвид Гельд (2011).

“Oprah Talks to Thich Nhat Hanh”, журнал *O*, март 2010 года,  
[www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3](http://www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3).

Экнат Исваран, предисловие к книге *The Essential Gandhi: An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas*, ред. Луис Фишер (1962; репринт, Нью-Йорк, Vintage, 1990).

“Gandhiji’s Philosophy: Diet and Diet Programme”, информационный сайт Махатмы Ганди, [www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy\\_health\\_dietprogramme.htm](http://www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy_health_dietprogramme.htm).



[library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm](http://library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm).

Альберт Эйнштейн, эссе “Mahatma Gandhi” из книги Out of My Later Years: Essays (Нью-Йорк, Philosophical Library, 1950).

Генри Дэвид Торо в письме Гаррисону Блейку от 27 марта 1848 года, цитата по книге *The Portable Thoreau*, ред. Джеффри Крамер (Лондон, Penguin, 2012).

Книга притчей Соломоновых, 23:7.

Гай Кавасаки, “From the Desk of Management Changes at Apple”, MacUser, декабрь 1991 года, и затем в дополняющей книгу статье “How to Prevent a Bozo Explosion”, How to Change the World, 26 февраля 2006 года, [http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how\\_to\\_prevent\\_.html](http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how_to_prevent_.html).

Кит Рабуа, в ответ на вопрос “What Strong Beliefs on Culture for Entrepreneurialism Did Peter/Max/David Have at PayPal?” на сайте Quora, [www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois](http://www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois), страница проверена 22 сентября 2013 года.

Из электронного письма и последовавшего за ним телефонного интервью в августе 2013 года.