



Путь к простоте

ТРЕГ МАККЕОН

Грег МакКеон
Эссенциализм. Путь к простоте
Серия «Книги, которые
дополняют Джедайские техники»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8653861
Эссенциализм. Путь к простоте / Грег Маккеон: Манн, Иванов
и Фербер; Москва; 2018
ISBN 9785001171300

Аннотация

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: ваше 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.

Содержание

| | |
|---|----|
| Глава 1. Эссенциалист | 5 |
| Сущность эссенциализма. Ключевые характеристики эссенциалиста | 42 |
| Глава 2. Выбирайте: Непреодолимая сила выбора | 45 |
| Глава 3. Различайте: Почти всё не важно | 53 |
| Глава 4. Уступка: Какую именно задачу хочется решить? | 63 |
| Исследуйте. Как выделить крупницы важного из массы ненужного | 75 |
| Глава 5. Пространство: Как спрятаться от мира и получить от этого удовольствие | 79 |
| Глава 6. Взгляд: Как увидеть самое главное | 91 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 92 |

Грег Маккеон

Эссенциализм.

Путь к простоте

Издано с разрешения The Crown Publishing Group и литературного агентства Synopsis

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2014 by Greg McKeown

© Перевод, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2018

* * *

Глава 1. Эссенциалист

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

Лин Ютань

1

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

¹ От англ. essence – сущность. Здесь и далее примечания даны редактором.

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 во-

прос: «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.



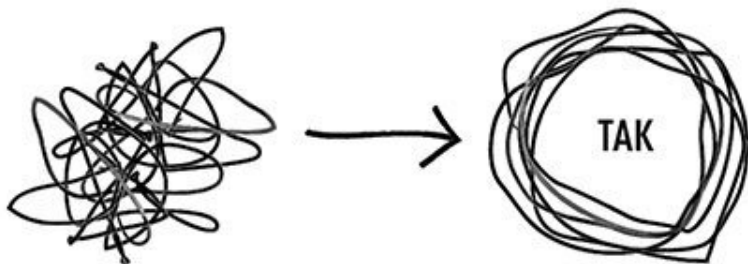
Эссенциализм не помогает вам выполнять больше вещей, а учит тому, как выбирать правильные занятия. Но в то же время вы не делаете меньше просто для того, чтобы делать меньше. Эссенциализм – это умение мудро вкладывать свое время и энергию в исключительно важные дела для достижения максимальной эффективности.

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

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 граммов².

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 X». 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

² 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 акценты, кто-то делает это за вас», <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

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 акценты в своей жизни.
Или за вас это сделает кто-то другой.**

После этой истории я заново заинтересовался (читай: 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 юриспруден-

цию, 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*³. Ради ответов я открыл свою тренинговую 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

³ «Усилители: как лучшие лидеры делают всех умнее» (англ.).

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*⁴, который состоит из четырех фаз:

ФАЗА 1. Точно поставленная цель помогает вам добиться

⁴ 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.

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*⁵ 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 гибели⁶. Такое случается и с предприятиями, и с теми, кто на них работает. Но почему?

⁵ Коллинз Дж. [Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

⁶ Джим Коллинз, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (Нью-Йорк, HarperCollins, 2009).

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.

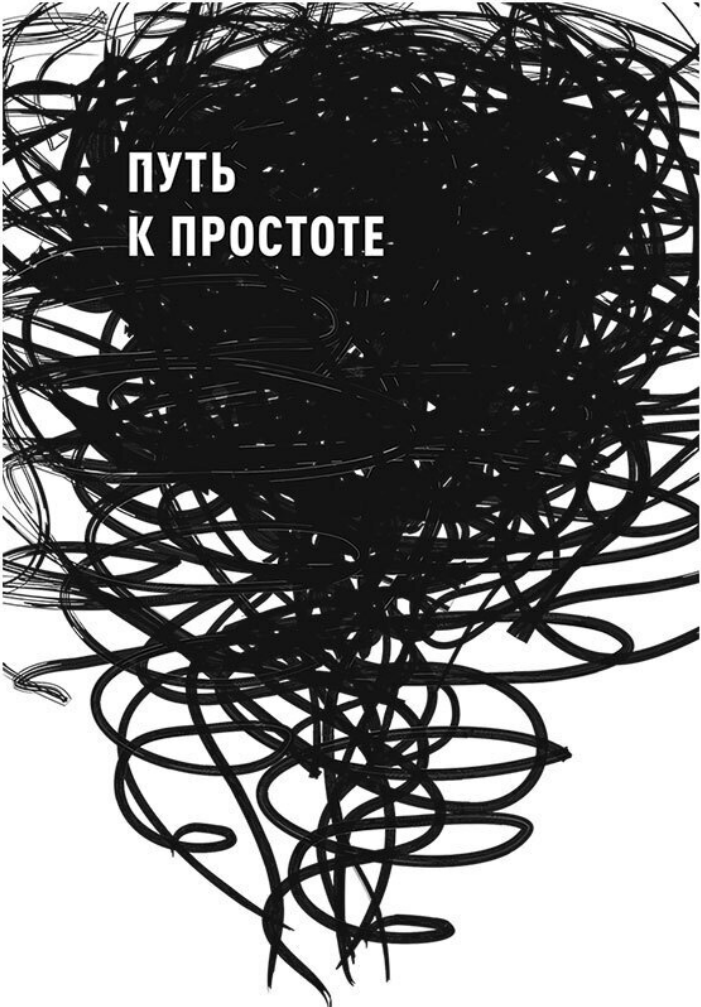
Теоретик менеджмента Питер Друкер говорил: «Через несколько веков, когда наше время уже будет историей, ученых, скорее всего, заинтересуют не новые технологии, не интернет и не электронная коммерция, а резкие перемены в жизни. Это первый случай, когда у такого огромного количества людей появилась возможность выбора и самоуправления. И наше общество оказалось к этому не готово»⁷.

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 ре-

⁷ Питер Друкер, “Managing Knowledge Means Managing Oneself,” *Leader to Leader Journal*, no. 16 (Spring 2000), www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26.

шений». Чем чаще мы вынуждены делать выбор, тем хуже становится качество наших решений⁸.

⁸ 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.



**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 заня-

тия 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*⁹ 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»¹⁰. 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

⁹ Приоритет (*англ.*).

¹⁰ В русском языке слово «приоритет» стало использоваться во множественном числе тоже только в конце XX века.

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»¹¹.

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 предложения¹². Вы перестанете слепо реагировать на давление общества, толкающее вас на работу с десятками разных направлений одновременно.

¹¹ Бронни Уэйр, «The Top Five Regrets of the Dying», Huffington Post, 21 января 2012 года, 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 акценты, кто-то делает это за вас», <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

¹² Бронни Уэйр, «The Top Five Regrets of the Dying», Huffington Post, 21 января 2012 года, www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html, «Упорядоченное стремление к меньшему».

но, 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 барихлом! 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 сби-вались? 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 *меньшие, но лучшие*, 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 акценты, 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 оп-

ций, 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 систему¹³. 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 лучшие: правильные дела в правильное время.

¹³ Бронни Уэйр, «The Top Five Regrets of the Dying», Huffington Post, 21 января 2012 года, www.huffingtonpost.com/bronnie-ware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html, «Упорядоченное стремление к меньшему».

Точка, в которой стресс
максимален



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”»¹⁴.

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, ли-

¹⁴ 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).

бо 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?¹⁵

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?¹⁶

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

Что если бы мы перестали считать занятость мерой важ-

¹⁵ 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/.

¹⁶ 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).

ности? 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 отпавился 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?»¹⁷.

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:

¹⁷ Мэри Оливер, “The Summer Day”, в сборнике *New and Selected Poems*, т. 1 (Бостон, Beacon Press, 1992), с. 94.

«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



**СУЩНОСТЬ
ЭССЕНЦИАЛИЗМА**

**КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ЭССЕНЦИАЛИСТА**

Сущность эссенциализма

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 sireны. Они привлекают 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 на-

чинали 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 полу-

чала 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 тока¹⁸.



После этого собак помещали в клетки, разделенные в цен-

¹⁸ 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).

тре 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 сдается. 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 существо-

вание свободной воли»¹⁹. Это первый шаг, который вам стоит сделать для развития способности делать выбор во всех областях жизни.

Неэссенциалист: «Я должен»

Отказывается от права выбора

Эссенциалист: «Я выбираю»

Использует силу выбора.

Когда мы забываем об умении выбирать, мы обучаемся бессилию. Капля за каплей мы теряем силу, пока просто не станем 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.

¹⁹ 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.

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 мастер-

ства²⁰.

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*²¹, назвав ее *законом жизненно важного малого* (the law of the vital few)²². 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 де-

²⁰ 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/featureoffood/story/0,1969713,00.html>.

²¹ «Руководство по контролю за качеством» (англ.).

²² Джозеф Мозес Джуран, «Руководство по контролю за качеством» (Нью-Йорк, McGraw Hill, 1951).

шевых 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 силой²³.

**ЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ, ЧТО ПОЧТИ
ВСЁ НЕ ВАЖНО**

²³ Впервые я написал об этом 29 мая 2012 года в посте для блога на Harvard Business Review под названием «Незначительность почти всего».

**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 жизни²⁴. На самом деле примеры можно найти везде.

Вспомним об Уоррене Баффете, который сказал, что его инвестиционный стиль основан на бездействии, граничащем с ленью²⁵. Он имел в виду, что его компания делает мало вложений, но на длительный срок. В книге *The Tao of Warren Buffett*²⁶ 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»²⁷. Короче говоря, он

²⁴ 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).

²⁵ Уоррен Баффет, цитата из книги Ричарда Коха *The 80/20 Individual*, с. 20.

²⁶ Кларк Д., Баффет М. *Дао Уоррена Баффета*. Минск: Попурри, 2012.

²⁷ Мэри Баффет и Дэвид Кларк, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom* (Нью-Йорк, Scribner, 2006), с. 68.

ставит по-крупному на несколько возможностей и отказывается от многих хороших альтернатив²⁸.

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 другими²⁹. 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 раз³⁰. 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 незна-

²⁸ Мэри Баффет и Дэвид Кларк, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom* (Нью-Йорк, Scribner, 2006), «Незначительность почти всего».

²⁹ 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.

³⁰ 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.

чительности чего бы то ни было»³¹.

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

Думает, что почти всё важно.
Считает альтернативы равными.

Эссенциалист

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 на-

³¹ Джон Максвелл, *Developing the Leader Within You* (Нэшвилл, Теннесси, Т. Nelson, 1993), с. 22–23.

шей 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 500³². 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 них³³.

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

³² Фондовый индекс компании Standard & Poor's, состоит из пятисот избранных акционерных компаний США с наибольшей рыночной капитализацией.

³³ «30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years», Money magazine, 9 октября 2002 года.

рассказывал о своей стратегии в бизнесе³⁴. 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”».

³⁴ Херб Келлехер, «Managing in Good Times and Bad», интервью *View from the Top*, 15 апреля 2006 года, www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc.

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

эффективности³⁵, 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»³⁶. 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

³⁵ Операционная эффективность – правильная организация работы компании в рамках уже существующей стратегии развития.

³⁶ Майкл Портер, «What Is Strategy?», *Harvard Business Review* 74, № 6 (1996).

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 двойную 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»³⁷. Ее история ясно

³⁷ Эрин Каллан, «Is There Life After Work?», *New York Times*, 9 марта 2013 года.

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 году³⁸. В то время она зани-

³⁸ Джудит Рехак, «Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson», *New*

мала 37 % рынка и «Тайленол»³⁹ был их самым прибыльным товаром. Тогда появились сообщения о семи смертях после его приема. Позже выяснилось, что флаконы с лекарством были подделаны⁴⁰. 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 компании⁴¹. В отличие от большинства заявлений о миссии различных компаний, этот символ веры на самом деле распола-

York Times, 23 марта 2002 года, www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html.

³⁹ Лекарственный препарат на основе парацетамола.

⁴⁰ Не совсем точно: считается, что убийца добавлял цианистый калий уже в произведенные капсулы с лекарством.

⁴¹ 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/>.

гал 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 акцентов. 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 Суээлл писал: «Решений не существует. Есть только уступки»⁴².

Питер Друкер однажды сказал Джиму Коллинзу, автору классической книги *Good to Great*⁴³, 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 людей⁴⁴.

⁴² Фраза Суээлла взята из его выступления в Университете штата Огайо в 1992 году.

⁴³ Издана на русском языке: *Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.* М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

⁴⁴ Стефани Смит, “Jim Collins on Creating Enduring Greatness”, *Success*, www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness, страница проверена 22 сентября 2013 года.

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 разговаривал 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 – хо-

рошая 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

Думает: «Я могу сделать всё».

Спрашивает: «Как я могу сделать всё?»

Эссенциалист

Спрашивает: «Чем я готов поступиться?».

«Чего я могу достичь?»

В рассказе Laugh, Kookaburra, опубликованном в New Yorker⁴⁵, Дэвид Седарис пишет о своем путешествии по австралийскому бушу⁴⁶. 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 эссенци-

⁴⁵ Седарис Д. Смейся, Кукабарра // Допинг. 2010. Весна. С. 122–131.

⁴⁶ Дэвид Седарис, «Laugh, Kookaburra», *The New Yorker*, 24 августа 2009 года, www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris.

алиста предполагает выбор между семьей, работой и здоровьем. Я хочу сказать, что, столкнувшись с необходимостью принять решение, от которого будет зависеть расстановка ваших акцентов (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



ИССЛЕДУЙТЕ

**КАК ВЫДЕЛИТЬ КРУПИЦЫ ВАЖНОГО
ИЗ МАССЫ НЕНУЖНОГО**

Исследуйте

Выделяйте важное 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 вдуматься, 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 большую 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 ком-

панию с «понедельником без телефона»⁴⁷.

Фрэнк понимает, что людям сложно расставлять акценты 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. Од-

⁴⁷ Фрэнк О'Брайен, "Do-Not-Call Mondays".

нажды 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 офи-

циально называется, Институте дизайна Хассо Платтнера⁴⁸). 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»⁴⁹. 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 Уиттхоффа, авторов книги *Make Space*⁵⁰, «это не просто низкие технологии, это полное отсутствие технологий». «Будка-нуар» располагается в подвале школы, вдали от обычных студенческих маршрутов⁵¹. Сюда приходят с

⁴⁸ Хассо Платтнер – немецкий бизнесмен, миллиардер и филантроп.

⁴⁹ От *фр. noir* – черный. Вероятно, в названии обыгрывается и второе значение слова – жанр в искусстве.

⁵⁰ В названии обыгрывается два значения английской фразы *make space*: идиоматическое – подвинуться, потесниться, и буквальное – создать пространство.

⁵¹ Скотт Дорли, Скотт Уиттхофф, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Хобокен, Нью-Джерси, John Wiley, 2012), с. 132.

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 соб-

ственную 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 CEO⁵² – 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.

⁵² От *англ.* chief executive officer – главный исполнительный директор.

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»⁵³. 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

⁵³ Ричард Уэстфолл, *Never at Rest: A Biography of Isaac Newton* (Кембридж, Cambridge University Press, 1980), с. 105.

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 уткнется 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 результаты⁵⁴. 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 послед-

⁵⁴ Джефф Уайнер, “The Importance of Scheduling Nothing,” *LinkedIn*, 3 апреля 2013 года, <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130403215758-22330283-the-importance-of-scheduling-nothing>.

ние 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 прак-

тике, 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 поразмыслить⁵⁵.

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*⁵⁶;

⁵⁵ 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>.

⁵⁶ «Дзен: Ум неразумности» (англ.).

Тao, to Know and Not Be Knowing⁵⁷; As a Man Thinketh⁵⁸; The Essential Gandhi⁵⁹; «Размышления» Марка Аврелия, а еще Тора, Упанишадy, 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.

⁵⁷ «Дао: Знать, не зная» (англ.).

⁵⁸ Аллен Дж. Человек мыслящий. Минск: Попурри, 2012.

⁵⁹ «Важнейшее из Ганди» (англ.).

Глава 6. Взгляд: Как увидеть самое главное

*Где знание, которое мы потеряли в сведениях?*⁶⁰
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.

⁶⁰ Пер. А. Сергеева.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.