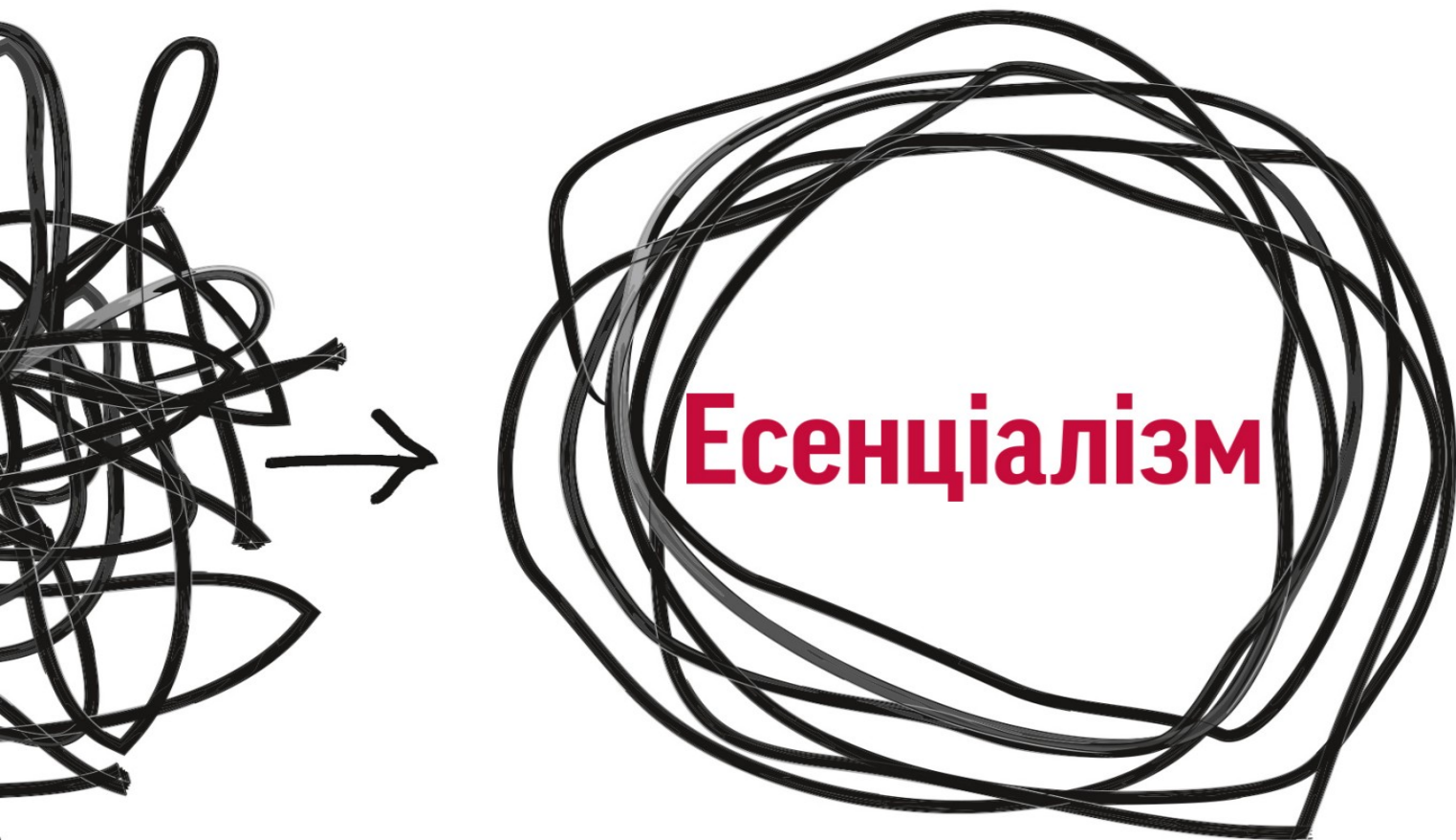


Бестселер New York Times і Wall Street Journal
Продано понад мільйон примірників



Мистецтво визначати пріоритети

Грег Маккеон

НАШ
формат

ЕСЕНЦІАЛІЗМ

GREG MCKEOWN

ESSENTIALISM

THE DISCIPLINED PURSUIT OF LESS

CROWN BUSINESS · NEW YORK · 2014

ГРЕГ МАККЕОН

ЕСЕНЦІАЛІЗМ

МИСТЕЦТВО ВИЗНАЧАТИ ПРІОРИТЕТИ

*Переклала з англійської
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

УДК 304.442-048.43:159.923
М 15

Маккеон Грег

М 15 Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети / пер. з англ. Анастасія Дудченко. — К. : Наш Формат, 2021. — 240 с.
ISBN 978-617-7973-04-0 (паперове видання)
ISBN 978-617-7973-05-7 (електронне видання)

Чи відчували ви коли-небудь, що викладаєтеся на повну, але не отримуєте бажаного результату? Перепрацьовуєте — і водночас не займаєтеся тим, чим потрібно?.. Грег Маккеон, відомий бізнес-тренер й автор концепції про есенціалізм, навчить помічати найсуттєвіше, відкидати непотрібне і встигати найважливіше. Адже він переконаний: не можна займатися геть усім та мати геть усе — тільки нам вирішувати, на що витратити свої безцінні час та енергію.

Тож якщо ви хочете дізнатися, як визначати пріоритети, як робити лише те, що справді необхідно, а найголовніше — як докласти мінімум зусиль і досягати успіху, ця книжка саме для вас!

УДК 304.442-048.43:159.923

Перекладено за виданням: McKeown Greg. *Essentialism. The Disciplined Pursuit of Less* (Crown Business, New York, 2014, ISBN 978-0-8041-3738-6).

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.
Illustrations by Amy Hayes Stelhorn and her team at Big Monacle in collaboration with Maria Elias.

ISBN 978-617-7973-04-0 (паперове видання)
ISBN 978-617-7973-05-7 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2014 by Greg McKeown
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2017

*Присвячую Анні, Грейс, Єві, Джеку, та Естер
Ви уособлюєте все, що для мене істотно важливо*

Розділ 1

ЕСЕНЦІАЛІСТ

Мудрість життя — у відсіюванні неістотного.

Лінь Юїтан

Сем Елліот¹ — здібний менеджер із Кремнієвої долини. Після того, як його компанію поглинув більший бізнес, він практично опинився на межі.

На своїй новій посаді він щосили намагався бути хорошим працівником, тому на будь-яке прохання, не замислюючись, відповідав «так». Але в результаті Сем цілими днями носився з одних зустрічей на інші й хапався за всі конференц-дзвінки — хотів усім догодити і з усім впоратися. Рівень його стресу зростав, якість роботи знижувалася. Він віддавався на повну, але справам, які не були того варті, тож робота перестала задовольняти його, а люди, яким він так догоджав, зневірилися в ньому.

У розпалі цієї безглуздої метушні до Сема прийшли й запропонували вийти на пенсію уже зараз. Але йому ледве виповнилося 40, і на пенсію геть не хотілося. Сем швиденько зметикував, чи зможе відкрити консалтингову компанію, яка би займалася тим же, чим він займається зараз. Він навіть розглянув варіант продавати послуги консультанта своєму ж працедавцеві. Але жодна з цих опцій не здавалася такою вже привабливою. Тож він пішов на бесіду з ментором, який дав йому несподівану пораду: «Лишайся на роботі та не виходь за межі своїх обов'язків консультанта. І нікому про це не кажи». Іншими словами, ментор радив йому займатися лише тим, що було для *нього* важливим, та ігнорувати чужі прохання й вимоги.

Менеджер дослухався поради! Він вирішив щодня потроху розвантажувати себе від безкінечної паперової роботи. Почав казати «ні».

Спочатку він поводився нерішуче. Оцінював прохання, зважаючи на критерій часу: «Чи справді я можу повністю виконати цю роботу за

наявних ресурсів і часу?». Якщо вважав, що ні, — відмовлявся від завдання. Сем був приємно здивований: люди поважали його відвертість, хоча й здавалися трохи розчарованими.

Натхнений своїми маленькими перемогами, він зайняв ще впевненішу позицію. Тепер, коли його про щось просили, Сем зупинявся й оцінював прохання за серйознішим критерієм: «Чи *найважливіша* це справа з усіх, на які я зараз можу витратити свій час і свої ресурси?».

Якщо він не міг однозначно відповісти «так» — то відмовлявся від завдання. І, на його здивування, колеги знову спершу здавалися розчарованими, але потім почали більше поважати його за відмови.

Отож він набрався сміливості й почав застосовувати цей селективний критерій до всього, не тільки до прямих прохань. У минулому житті він завжди брав участь у презентаціях і зустрічах, на які його кликали в останню хвилину; тепер знайшов спосіб так не чинити. Він зазвичай першим кидався відповідати на лист у загальній «гільці» — тепер же просто відходив і поступався іншим. Перестав долучатися до конференц-дзвінків, у яких його цікавили тільки кілька хвилин всієї розмови. Перестав ходити на зустрічі, які не потребували його безпосередньої присутності. Він пояснив мені: «Сам факт, що мене запрошено, — недостатня причина приходити».

Спочатку це здавалося йому егоїстичним. Але завдяки такому селективному підходу у Сема з'явилося більше «повітря», а відтак — простір для вільної творчості. Він міг зосередитись на одному проекті. Міг ретельно планувати роботу. Міг передбачити майбутні перешкоди й почати їх усувати. Замість того щоб крутитися, наче білка в колесі, намагаючись встигнути все, він міг займатися важливими справами. Відкривши для себе можливість займатися лише вартісним — і покинувши все інше, — Сем знову почав працювати якісно. Замість просуватися міліметр за міліметром у мільйонах напрямків, він став генерувати імпульс неймовірної сили, який наближав його до справді важливих цілей.

Він діяв так декілька місяців. Майже одразу виявилось, що Сем не тільки більше встигає на роботі — у нього навіть з'явилося більше вечірнього часу вдома. Він казав: «Я знову маю родину! Можу повертатися додому вчасно». Тепер він не раб свого телефона — він

просто вимикає його. Відвідує спортзал. Виходить кудись поїсти разом з дружиною.

На його величезний подив, цей експеримент не мав жодних негативних наслідків. Керівник не покарав його. Колеги не образились. Якраз навпаки: вони почали поважати і цінувати його більше, ніж будь-коли, адже він займався тільки важливими для нього і цінними для компанії проектами. Робота знову почала давати відчуття реалізації. Рейтинг продуктивності пішов угору. Врешті-решт він отримав одну з найбільших премій за всю свою кар'єру!

Цей приклад відображає базову конкурентну пропозицію есенціалізму: ви можете найбільше зробити для досягнення справді важливого тільки тоді, коли дозволите собі не займатися геть усім поспіль і на все погоджуватись.

То як щодо вас? Скільки разів ви погоджувалися на щось, не обміркувавши? Скільки разів ви з обуренням розуміли, що повинні щось зробити, і думали: «Чому я на це підписався?». Як часто ви погоджуєтесь на щось, тільки аби когось задовольнити? Або уникнути неприємностей? Або тому, що «так» стало вашою стандартною відповіддю?

Тепер дозвольте поставити таке питання: ви колись відчували себе на межі? Відчували, що одночасно перепрацьовуєте — і нічого не робите? Викладалися на повну в неважливих справах? Були зайняті, але непродуктивні? Так, наче ви завжди кудись біжите, але нікуди не можете дістатись?

Якщо на будь-яке з цих питань ви відповіли «так», ваш вихід — шлях есенціаліста.

Шлях есенціаліста

Дітер Рамс багато років пропрацював головним дизайнером фірми Braun. Він керується ідеєю, що майже все — гамір. Вважає, що важливого може бути тільки мало. Його робота — фільтрувати цей гамір, аж доки не дістанеться суті. Наприклад, у 24 роки його попросили взяти участь у розробленні дизайну грамофона. На той час кришки програвачів зазвичай виготовляли з цільного дерева або взагалі вмонтовували програвачі у меблі. Натомість він разом з

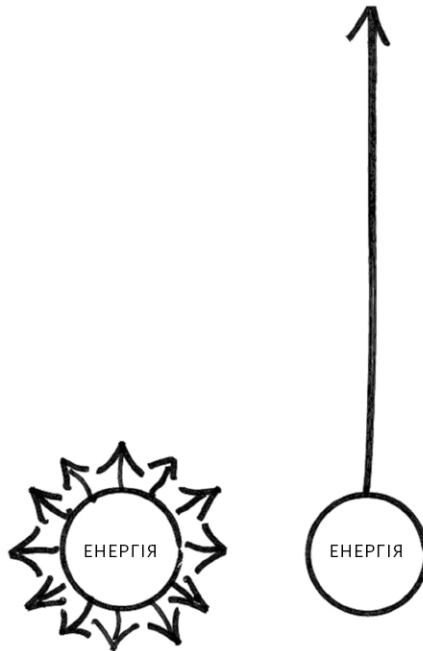
командою усунув зайве і розробив програвач із прозорою пластиковою кришкою. Такий дизайн використали вперше; це було настільки революційно, аж люди боялися, що це ніхто не купуватиме і компанія збанкрутує. Як і завжди, знадобилася сміливість, щоб позбутися неважливого. У 1960-х роках ця естетика почала ставати популярною. З часом у такому дизайні стали випускати абсолютно всі програвачі.

Дизайнерський критерій Дітера можна підсумувати характерно стислим принципом, який укладається всього у три німецькі слова: *weniger aber besser*. Українською це звучить так: *менше, але краще*. Точнішого визначення есенціалізму годі й шукати.

Шлях есенціаліста — це невтомне прагнення докладати менше зусиль, але досягати кращих результатів. Це означає не просто час від часу згадувати про цей принцип. Це означає — *дисципліновано* дотримуватися його.

Шлях есенціаліста — це не новорічні обіцянки частіше казати «ні», не усунування зайвого з поштової скриньки, не формування нової стратегії тайм-менеджменту. Це вміння постійно зупинятись і запитувати себе: «Чи тим я займаюсь?». У нас набагато менше часу і ресурсів, ніж можливостей у світі й варіантів занять. І хоча багато з них — привабливі або навіть дуже привабливі, більшість із них фактично незначні і тільки декілька — важливі. І йти шляхом есенціаліста — означає вчитися бачити різницю, вчитися відфільтровувати всі варіанти і вибирати тільки справді безсумнівні.

Суть есенціалізму — не займатися всім; його суть — займатися *необхідним*. Це не означає менше працювати. Це означає мудро інвестувати свій час та енергію, аби бути найефективнішими у найважливіших справах.

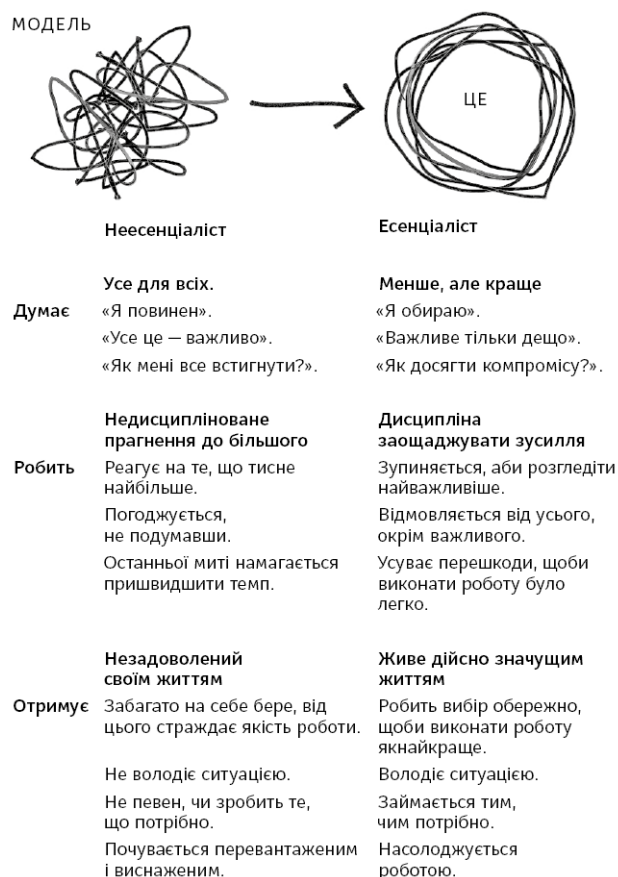


На малюнку вище добре видно різницю між есенціалістом та неесенціалістом. В обох варіантах докладено однакову кількість зусиль. На лівому зображенні ця енергія подрібнюється на багато різних активностей. Врешті ми незадоволені результатом — бо просуваємося по міліметру в мільйонах напрямків. На правому зображенні енергія спрямована всього в декілька напрямків. Отож, коли ми інвестуємо в невелику кількість занять, результат задовольняє нас: ми істотно прогресуємо в тому, що для нас найважливіше. Іти шляхом есенціаліста — означає відкинути саму ідею, що ми можемо все. Натомість слід іти на справжні компроміси та приймати складні рішення. У багатьох випадках ми можемо навчитись приймати такі рішення, за допомогою яких автоматично вирішаться тисячі інших майбутніх спірних моментів — відтак нам не доведеться потерпати і знову й знову ставити собі одні й ті самі питання.

Іти шляхом есенціаліста — це бути творцем свого життя, а не жити за стандартними налаштуваннями. Есенціаліст не приймає рішень поспіхом — він зважено відділяє кукіль від пшениці, позбувається неважливого, а тоді позбувається і перешкод, щоби шлях до важливої мети був певним і рівним. Іншими словами, есенціалізм — це

дисциплінований систематичний підхід до визначення найсильніших своїх сторін і спосіб реалізувати їх, доклавши мінімум зусиль.

Шлях есенціаліста — це шлях до контролю над власним вибором. Це шлях до нового рівня успіху та відчуття значущості. Це шлях, на якому ми насолоджуємося самим процесом руху, а не тільки миттю, коли досягаємо кінцевої точки. Однак, незважаючи на всі ці переваги, є дуже багато причин, які не дають нам дисципліновано встигати менше, але ефективніше; можливо, саме тому багато хто з нас зрештою опиняється на хибному шляху неесенціаліста.



Шлях неесенціаліста

Одного сонячного зимового дня в Каліфорнії я прийшов у лікарню до моєї дружини Анни. І навіть у лікарні Анна буквально світилася. Та я знав, що вона виснажена. Це був наступний день після народження нашої дорогоцінної донечки — здорової, щасливої дитини вагою 3200¹.

Але день, який мав стати одним з найщасливіших і найбезтурботніших у моєму житті, був сповнений напруги. Моє прекрасне новонароджене дитя лежало на втомлених руках дружини, а я не міг відірватися від телефону й робочої поштової скриньки, мав бігти на зустріч з клієнтом, і це дуже тисло на мене. Мій колега написав: «Буде погано, якщо твоя дитина народиться у п'ятницю між першою та другою годиною дня — у цей час ти потрібен мені на зустрічі з Х». Я стояв біля дитини, на календарі — п'ятниця. І хоча я був певен (або принаймні сподівався), що лист написаний жартома, усе одно відчував: маю прийти.

Інтуїтивно я знав, як діяти. Було цілком зрозуміло, що я повинен бути з дружиною і новонародженою дитиною. Тож коли мене запитали, чи планую я прийти на зустріч, я зібрав усі свої сили і відповів...

«Так».

На мій сором, поки дружина лежала в лікарні разом із дитиною, яка народилася кілька годин тому, я пішов на зустріч. Опісля колега сказав мені: «Клієнт поважатиме тебе за те, що ти вирішив бути тут». Але на обличчях клієнтів не читалася повага. Натомість вони віддзеркалили мої почуття. *Що я тут роблю? Я* погодився, просто щоби когось задовольнити, і в результаті образив родину, зрадив самого себе і навіть погіршив стосунки з клієнтом.

Виявилось, що та зустріч не мала *жодного* результату. Але навіть якби мала — я би все одно опинився в дурнях. Я намагався всім догодити і для цього пожертвував найважливішим.

Цей випадок навчив мене ось чому:

Якщо ви самі не визначите пріоритети у власному житті — хтось зробить це за вас.

Ця історія поновила мою зацікавленість — читайте: «невідступну одержимість» — тим, чому розумні люди приймають саме такі, а не інакші рішення в особистому та професійному житті. «Як так виходить, — думав я, — що ми свідомо використовуємо набагато менше можливостей, ніж насправді маємо?». І ще: «Як же нам приймати такі рішення, які дозволять більше сподіватися на власний потенціал і на потенціал людей довкола нас?».

Моя місія — висвітлити ці питання — колись уже підштовхнула мене кинути навчання на юридичному факультеті в Англії та приїхати до Каліфорнії писати дипломну роботу в Стенфорді. Я більше двох років працював як співавтор над книжкою «Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter»². І зрештою все це надихнуло мене відкрити у Кремнієвій долині компанію, яка займалася би питаннями управління та стратегії. Тепер я працюю в ній із найталановитішими людьми з найцікавіших компаній світу — допомагаю їм стати на шлях есенціаліста.

Під час роботи я натрапляю на перевтомлених людей з усього світу. Вони буквально зруйновані тиском, який на собі відчувають. Я був коучем «успішних» людей, замучених відчайдушними спробами зробити все, ідеально, зараз. Я бачив тих, що потрапили в пастку контролю керівників; ці люди не знали: вони не *повинні* так метушитися на чийсь прохання. І я невтомно працював, щоби зрозуміти, *чому* стільки яскравих, розумних, здібних осіб лишаються в путах смертельних тенет неважливих справ.

Мої знахідки здивували мене.

Я мав справу з одним особливо цілеспрямованим управлінцем, який з молодого віку працював у галузі технологій і обожнював свою роботу. Його знання та пристрасний підхід до справи швидко принесли йому визнання — можливостей більшало й більшало. Успіху хотілося страшенно — тож він і далі якомога більше читав і хапався за все з великим ентузіазмом. Коли ми зустрілися — це була гіпер-активна людина, яка намагалася геть усе вивчити і геть усе досягнути. Здавалося, нова одержимість з'являється у нього щодня, а інколи й щогодини. Та в процесі він утратив здатність відокремлювати важливе від неважливого. Важливим стало *все*. Межа була все ближче й ближче... Він по міліметру просувався в мільйонах напрямків. Він перепрацьовував — і одночасно нічого не встигав. Тоді я намалював йому те, що ви бачили на першому зображенні ліворуч.

Він страшенно довго витріщався на малюнок, незвично мовчазний. Тоді сказав, не стримуючи емоцій: «Це історія мого життя!». Опісля я намалював те, що праворуч. «Що би сталося, коли б ми визначили одну справу, якою ви могли б найбільш ефективно займатися?» — мовив я. Він щиро відповів: «У цьому й питання».

Виявилося, що у багатьох розумних, амбітних людей є абсолютні підстави мати проблеми з відповіддю на це питання. Одна з них — у нашому суспільстві карають за правильну поведінку (відмову) і хвалять за неправильну (згоду). Якщо ми діємо, як у першому випадку — часто почуваємося незручно; якщо так, як у другому — відчуваємо, ніби зробили все правильно. Так з'являється те, що я називаю «парадоксом успіху»², який можна описати чотирма передбачуваними фазами.

Фаза 1. Коли ми чітко бачимо мету — отримуємо можливість докласти зусиль і досягти успіху.

Фаза 2. Коли успіху досягнуто, у нас з'являється репутація людини-«радника». Ми перетворюємося на «старого доброго [вставити ім'я]», який завжди готовий допомогти, а варіантів і можливостей більше.

Фаза 3. Коли зростає кількість варіантів і можливостей — а це насправді означає більше викликів нашому часу й енергії, — ми починаємо розпорозуватись. Підходимо все ближче і ближче до межі.

Фаза 4. Ми відволікаємось від того, що могло би стати нашим найрезультативнішим заняттям. Ефект від успіху зруйнував те чітке бачення, яке від самого початку вело нас до цього успіху.

Що цікаво — і я зараз перебільшую, щоби мене легше було зрозуміти, — *прагнення успіху може стати каталізатором невдачі*. Іншими словами, успіх може відволікти нас від важливих справ, завдяки яким ми його досягаємо.

Такі ситуації трапляються скрізь. У книжці «Як гинуть великі» Джим Коллінз досліджує, що пішло не так у компаніях, які колись були діамантами Волл-стріт, але потім розпалися³. Він доходить висновку, що здебільшого основною причиною падіння стало «недисципліноване прагнення встигати більше». Так відбувається з компаніями, і так відбувається з людьми, які в них працюють. Але чому?

Чому неесенціалізм — усюди

Неесенціалістський шторм виник на основі кількох тенденцій. Розглянемо деякі з них.

Забагато варіантів

Усі ми бачили, як за останнє десятиліття кількість варіантів вибору експоненційно зростає. Але у розпалі цього процесу — і, можливо, через нього — ми втратили з поля зору найважливіше.

Пітер Друкер сказав: «Скоріш за все, через декілька сотень років, коли історію нашого часу можна буде побачити у довгостроковій перспективі, історики вважатимуть найважливішими не технології, не інтернет, не онлайн-торгівлю. Вони писатимуть про безпрецедентну зміну умов життя людини. Вперше в історії — буквально — вибір має багато людей, і їх кількість постійно зростає. Вперше в історії вони повинні відповідати за себе. І суспільство до цього зовсім не готове»⁴.

Недисципліноване прагнення до більшого

Частково ми не готові до цього, адже вперше в історії маємо стільки варіантів вибору, що не можемо з ними впоратися. Ми більше не вміємо відфільтрувати важливе від неважливого. Психологи називають це «втомою від прийняття рішень»: що більше рішень ми змушені приймати, то більше знижується їхня якість⁵.

Забагато соціального тиску

Не тільки експоненційно зростає кількість можливих варіантів — зовнішні фактори впливають на наші рішення також значно частіше і значно сильніше. І хоча вже багато сказано й написано про наше постійне перебування «в мережі» і про те, наскільки може відволікати це інформаційне перевантаження, є важливіше питання: через те, що ми постійно «на зв'язку», зростає сила соціального тиску. Межа між нами самими та чужою думкою щодо того, на чому нам потрібно зосередитись, стерлася. Це не просто інформаційне перевантаження; це перевантаження різними кутами зору.

Ідея, що можна «мати все»

Ідея, наче ми можемо мати все і займатися всім, — не нова. Цей міф нав'язували так довго, що я переконаний: ним інфіковані практично всі на планеті. Його продають через рекламу. Його обстоюють у

корпораціях. Він наче вмурований в описи вакансій, які зазвичай складаються з довгого списку вимог до вмінь і досвіду, і це нормально. Він дає про себе знати, коли під час подачі документів в університет ви повинні показати, що займалися десятками позакласних активностей.

Дійсно нове для нас ось що: сьогодні, коли кількість варіантів вибору та рівень очікувань зросли експоненційно, цей міф особливо шкідливий. У результаті маємо замучених людей, які намагаються захвати у свій і так перевантажений розклад іще більше планів. Так виникають корпоративні культури, що заявляють про принцип балансу між життям і роботою, але сподіваються, що їхні співробітники будуть на смартфоні 24/7/365. І так організують зустрічі, на яких обговорюють аж до десяти «ключових пріоритетів» — і взагалі ніхто не відчуває іронії.

Слово «пріоритет» прийшло в нашу мову у 1400-х роках. Це було слово, яке вживали в однині. Воно означало щось найважливіше з найважливішого. Наступні п'ять сотень років воно так і лишалося словом в однині. І тільки у 1900-х ми утворили з нього множину й почали говорити про *пріоритети*. Ми нелогічно вважали, що зміна слова змінить і саму реальність. Що певним чином тепер у нас буде декілька «перших» питань. Це саме те, чим день у день намагаються займатися і люди, і компанії. Керівник однієї з них розповідав мені, що вони мають «пріоритет-1, пріоритет-2, пріоритет-3, пріоритет-4, пріоритет-5». Це створювало враження, що в пріоритеті компанії — багато справ, але насправді це означало, що в пріоритеті не було нічого.

Коли ми намагаємося одразу все зробити і все отримати, ми починаємо йти на компроміси в тому, у чому ніколи компромісу не шукали б. Якщо ми не будемо неквапливо й обдуманно обирати, на чому зосередити свою енергію і чому віддати свій час, інші люди — наші боси, колеги, клієнти, навіть родини — оберуть за нас, і ми незчуємося, як усе значне й важливе зникне з поля зору. Ми можемо або самі уважно вибирати — або дозволити іншим вибирати за нас.

Австралійська доглядальниця на ім'я Бронні Вер, яка піклувалася про людей в останні тижні їхнього життя, якось записала, про що ці люди найчастіше шкодують. Перший пункт у списку звучав так: «Я

волів би, аби у мене було більше сміливості жити життям, якого хотів я сам, а не якого чекали від мене інші»⁶.

Для цього потрібно не просто навмання казати «ні» — потрібно цілеспрямовано, уважно, стратегічно відкидати неважливе; і не просто позбуватися того, що, очевидно, марнує ваш час, а й відсікати деякі дійсно привабливі можливості⁷. Замість того, щоби піддаватися соціальному тиску й рухатись у мільйонах напрямків, ви навчитеся позбуватися всього зайвого — і в такий спосіб скорочувати, спрощувати, тобто зосереджуватись на дійсно важливих справах.

Уявіть, що ця книжка може вчинити із вашим життям те саме, що професійний прибиральник може вчинити із шафою. Подумайте, що відбуватиметься із вашою шафою, якщо ви ніколи не наводитиме там ладу. Вона буде охайною і чистою, у ній висітимуть всього декілька речей, які ви любляете носити? Звісно ж, ні. Якщо ви свідомо не організуватимете простір у шафі, запанує хаос і вона заб'ється одягом, який ви рідко носите. Час від часу ситуація вже настільки виходитиме з-під контролю, що ви таки докладатимете зусилля і прибиратимете в ній. Але без продуманої системи у вас або залишиться стільки ж речей, як і на початку (бо ви не зможете вирішити, що саме вам потрібно), або ж буде купа непотрібного вбрання, якого ви все одно не позбавитеся (бо не знатимете, куди його подіти).

Так само, як одяг, який ми не носимо, захаращує шафу, зобов'язання і справи, взяті на себе з найкращими намірами, захаращують наше життя. І так без кінця-краю. Якщо у нас немає системи очищення від них, вони вкорінюються в нашому житті навечно.

Ось як вирішив би питання із цією шафою есенціаліст.

1. Дослідити й оцінити

Замість запитувати себе: «Чи є шанс, що колись я це одягну?», ви ставите дисциплінованіші, складніші питання: «Я люблю цю річ?», «Я дуже добре в ній виглядаю?», «Я часто її ношу?». Якщо відповідь «ні» — тоді у вас є кандидат на вибування.

Еквівалент запитання про одяг в особистому й професійному житті звучить так: «Чи стане ця справа або зусилля найбільшим можливим

внеском у досягнення моєї мети?». Перша частина цієї книжки допоможе вам зрозуміти, як визначити саме такі справи.

2. Вилучити

Скажімо, ваш одяг поділений на купки «Повинен лишитись» і «Мабуть, потрібно позбутись». Але ви справді готові скласти другу купку в пакет і відіслати її кудись? Певне «упередження щодо незворотних витрат» усе одно лишається: дослідження показали, що ми схильні оцінювати речі, якими володіємо, набагато вище за їхню реальну вартість, — отож нам набагато важче їх позбутися. Якщо вам не вдається прийняти рішення, поставте вбивче питання: «Скільки б я витратив(-ла) на цю річ, якби вона вже не була моєю?». Зазвичай це знімає всі сумніви.

Іншими словами, просто визначити, які саме дії і зусилля нічого не дають для досягнення вашої мети, недостатньо; все одно доведеться постаратися, аби їх позбутися. У другій частині цієї книжки ви побачите, як усунути неважливе, і не просто усунути, а зробити це так, щоб колеги, боси, клієнти й товариші почали вас поважати.

3. Виконати вирок

Якщо ви хочете, щоби шафа була охайною — треба регулярно організовувати в ній простір. Вам знадобиться одна велика сумка для речей, які слід викинути, і щось невеличке на одяг, який ви хочете залишити. Вам потрібно знати кінцевий пункт доставки й години роботи найближчого секонд-хенду. Вам потрібен час, аби сходити туди.

Іншими словами, коли ви визначитесь зі справами та зусиллями, які лишаються у вашому житті — ті, що стануть найбільшим внеском у досягнення мети, — вам знадобиться система, щоби з мінімальними зусиллями реалізувати свої наміри. Ця книжка навчить вас організовувати усе так, аби ви могли займатися важливими справами без надміру зусиль.

Звісно ж, наші життя — не те саме, що одяг у шафі. Шафа залишиться там, де стояла, коли ми вранці підемо на роботу (якщо тільки вдома немає підлітків!). Але в шафі нашого життя новий одяг — нові вимоги до нашого часу — з'являються постійно. Уявіть, що

кожного разу, коли ви відчиняєте свою шафу, бачите, що люди напхали туди свого одягу. Що ви кожного ранку прибираєте в ній, але до обіду вона знову забита під зав'язку. На жаль, життя більшості з нас дуже на це схожі. Скільки разів ви мали план на початку робочого дня — і скільки разів ви його не дотримувались? Скільки разів ви писали вранці список справ — і о п'ятій вечора помічали, що він став *іще довшим*? Скільки разів ви хотіли провести тихі вихідні вдома з родиною, але суботнього ранку з'ясувалося, що ви уже завалені дорученнями, до дітей приходять гості і десь намалювалася неочікувана проблема? Але ось хороші новини: вихід є.

Суть есенціалізму — створити систему контролю за станом шафи нашого життя. Це не така справа, до якої треба братися раз на рік, на місяць чи навіть на тиждень — не так, як з прибиранням у шафі. Це *дисципліна*, яка знадобиться вам щоразу, коли ви станете перед вибором: погодитись чи ввічливо відмовитись. Це спосіб знаходити складні компроміси між великою кількістю привабливих і кількома дійсно чудовими варіантами. Це вміння робити менше, але краще — а отже, отримувати найбільшу віддачу від кожної безцінної секунди вашого життя.

Ця книжка покаже вам, як жити таким життям, якого ви самі хочете, а не якого від вас сподіваються інші. Вона навчить вас методу бути раціональнішим, продуктивнішим і ефективнішим — як у професійній, так і в особистій сфері. Вона навчить вас систематично помічати важливе, відкидати незначне і займатися серйозними справами, докладаючи мінімум зусиль. Одне слово, вона допоможе вам виробити дисципліноване прагнення до меншого у кожній зі сфер вашого життя. Ось так.

Дорожня карта

У книжці — чотири частини. Перша згрупує основні способи мислення есенціаліста. У наступних трьох показано, як перетворити ці способи мислення на систему дисциплінованого прагнення меншого, яку ви можете застосовувати у будь-якій ситуації.

Сутність: що головне у світогляді есенціаліста?

У першій частині книжки подано три реалії, без яких мислення есенціаліста буде недоцільним і неможливим. Кожній з них присвячено один розділ.

Особистий вибір: ми можемо вирішувати, на що витратити свої час та енергію. Якщо ви цього не навчитеся, говорити про компроміси немає сенсу.

Панування гамору: практично все — гамір, і тільки дещо можна назвати винятково цінним. Це виправдовує необхідність присвятити час визначенню найважливішого. Деякі справи дійсно аж настільки важливіші за інші — отже, зусилля на пошук цих справ того варті.

Реальність компромісів: не можна займатися геть усім і мати геть усе. Якби можна було — не було би причини щось оцінювати чи відкидати якісь варіанти. Коли ми приймаємо реальність компромісів, ми перестаємо запитувати: «Як мені виконати всю роботу?» і ставимо чесніше питання: «Яку проблему я хочу розв'язати?».

Ми можемо почати думати як есенціаліст тільки тоді, коли почнемо розуміти ці три реалії. Якщо ми повністю засвоюємо і приймаємо їх — більша частина методу, описаного в наступних розділах книги, стає інстинктивним, природним процесом. Цей метод складається із трьох простих кроків.

Крок 1. Дослідіть: відділяємо кукіль від пшениці

Один із парадоксів есенціалізму — есенціалісти насправді досліджують *більше* варіантів, ніж їхні колеги неесенціалісти. Поки неесенціалісти беруться за все або практично за все, есенціалісти систематично досліджують та оцінюють багато варіантів, перш ніж взятися за один із них. Вони будуть серйозно займатися тільки однією чи двома ідеями або справами і «досягатимуть успіху» тільки в них, тож вони від самого початку неквапливо досліджують більше варіантів, щоби зрештою напевне обрати правильний.



Якщо керуватися складнішим критерієм — можна отримати доступ до складної пошукової системи нашого мозку⁸. Якщо наш пошуковий запит — «хороша можливість», ми знайдемо декілька десятків сторінок з інформацією, над якою треба буде поміркувати і яку треба буде опрацювати. Натомість можна провести вдосконалений пошук — поставити три питання: «Що найбільше надихає мене?», «У чому я особливо талановитий?» і «Чого потребує світ?». Природно, що з такими запитом сторінок до перегляду стане менше — у цьому й суть справи. Ми не шукаємо собі безлічі завдань. Ми шукаємо, у що можемо вкластися найбільше: потрібну справу, яку слід виконати потрібним способом у потрібний час.

Есенціалісти витрачають максимально багато часу на те, щоби досліджувати, слухати, дискутувати, запитувати і думати. Але саме по собі їхнє дослідження — це ще не все.

Крок 2. Усвідомте: викидаємо кукіль

Багато з нас на щось погоджується, тому що ми палко жадаємо комусь догодити і щось змінити. Однак ключем до бажаного результату

цілком може бути відмова. Як сказав Пітер Друкер: «Люди ефективні, тому що кажуть “ні”, кажуть “Це не для мене”»⁹.

Позбутися неважливого — означає *комусь* відмовити. І часто діяти у такий спосіб. Це означає іти проти сподівань суспільства. Потрібна сміливість і вміння співчувати, щоби це вдавалось. Тож коли мова йде про відсікання неважливого, ми говоримо не лише про дисципліну розуму. Ми говоримо про *емоційну дисципліну*, необхідну для відмови соціальному тиску. У цій частині книги ми навчимося проходити через це випробування.

Реальність змушує нас іти на компроміси — отже, займатися всім ми не можемо. Справжнє питання — не «як би нам встигнути все», а «*хто* буде вибирати, чим нам займатися, а від чого відмовитись». Пам’ятайте: коли ми втрачаємо право на вибір, хтось обирає за нас. Тож ми можемо або самі свідомо вибрати бажаний напрямок, або дозволити скеровувати себе у будь-який інший.

У цій частині поданий метод, за допомогою якого можна позбутися неважливого і таким чином виграти час, потрібний на досягнення важливого. І тільки потім ми зможемо збудувати платформу для роботи, яка потребуватиме мінімальних зусиль.



(Продовжуйте це робити!)

Крок 3. Дійте: усуваємо перешкоди і починаємо працювати без зусиль

Неважливо, яка у нас мета: завершити робочий проект, ступити наступний крок кар’єрною драбиною чи спланувати вечірку на день народження дружини або чоловіка. Ми в будь-якому разі зазвичай вважаємо виконання чогось за складний, повний перешкод процес,

який треба пережити, аби щось «зрештою сталося». Але в есенціаліста інший підхід. Замість того щоб робити щось через силу, есенціалісти інвестують збережений час у створення системи — а система усуває перешкоди і максимально спрощує процес виконання.

Ці три елементи — дослідження, усвідомлення і дія — радше не окремі рухи, а частини циклічного процесу. І коли ми постійно застосовуємо їх — врожаї наших здобутків зростають.

Ідея, для якої настав час

Французькому драматургу і прозаїку Віктору Гюго приписують таку цитату: «Немає нічого могутнішого за ідею, для якої настав час». «Менше, але краще» — це принцип, для якого настав час.

Коли ми дозволяємо собі уважніше вибирати заняття — все змінюється. У наших руках одразу ж опиняється ключ до наступних досягнень. У розумінні того, що ми можемо відкидати неважливе, що правила інших людей — більше не наші правила, що ми самі стоїмо перед вибором, — є надзвичайна свобода. Ця непереборна сила може допомогти нам знайти, де ми можемо показати вищий клас — і це стосується не тільки нашого життя і нашої кар'єри, а й усього світу.

Якби школи перестали примушувати дітей вдавати кипучу діяльність і замінили її важливими проектами, які б дійсно знаходили відгук у людських душах? Якби студенти мали час подумати, як саме найкраще інвестувати у своє майбутнє, щоби не починати гонитву в нікуди після закінчення університету?¹⁰

Якби в компаніях скасували безглузді зустрічі й натомість дали людям простір, де вони могли б міркувати і працювати над найважливішими проектами? Якби люди перестали витрачати свій час на ланцюжки електронних листувань, безцільні проекти і непродуктивні зустрічі — а отже, могли б показати вищий клас, реалізуючи себе у компаніях і будуючи власну кар'єру?

Якби суспільство перестало підсовувати нам купи мотлоху, а натомість дозволило створити більше простору, де можна було б дихати й думати? Якби воно надихнуло нас відмовитись від того, що дуже влучно описали раніше: працювати на ненависній роботі, щоб купувати непотрібні речі на гроші, яких у нас немає, аби справити враження на людей, які нам не подобаються?¹¹

Якби нам перестали нав'язувати, наче більше — це краще, а менше — гірше?

Якби люди перестали думати, що бути постійно зайнятим — це важливо? Якби натомість важливим стало те, скільки часу ми витратили, щоби слухати, міркувати, медитувати, насолоджуватися тим, що ми поряд із найважливішими у нашому житті людьми?

Якби весь світ змінив безглузде «встигати більше» на дисципліну встигати менше... але краще?

Тоді я уявляю світ, у якому людям вистачає сміливості жити так, як вони самі хочуть, а не так, як від них сподіваються інші.

Я уявляю, як усі — діти, студенти, матері, батьки, працівники, керівники, директори, світові лідери — вчаться максимально використовувати свої інтелект, уміння, винахідливість, ділову жилку, щоб їхнє життя набрало більшого сенсу. Я уявляю, як усі ці люди сміливо займаються тим, для чого вони прийшли у цей світ. Я уявляю, як починаю розмову, яка зрушить цю справу з мертвої точки.

Щоби набратися хоробрості, потрібної для переходу на правильний шлях, варто усвідомити, яке насправді коротке наше життя і чого ми хочемо досягти за той час, що нам лишився. Як написала поетеса Мері Олівер: «Скажіть, що ви плануєте зробити / з вашим єдиним бурхливим і безцінним життям?»¹².

Кидаю вам виклик: частіше зупиняйтеся, аби себе про це запитати.

Кидаю вам виклик: пообіцяйте собі тут і зараз, що знайдете час насолодитися суттєвим. Ви на секунду подумали, що можете пошкодувати про таке рішення? А чи можливо, що одного дня ви прокинетесь і скажете: «Хотів би я менше дослухатися до себе і більше займатися неважливими справами, яких чекали від мене інші»?

Кидаю вам виклик: дозвольте допомогти вам створити систему, яка «несправедливо» перекилить шальки терезів у бік пшениці, а не куколю.

Кидаю вам виклик: інвестуйте в себе — майбутнього есенціаліста. Ця книжка — не про те, як повернутися в часи, коли все було простішим. Вона не про уникання електронних листів, не про відімкнення від інтернету, не про те, як жити, наче самітник у пустелі. Це був би регрес. Вона про те, як використовувати принцип «менше, але краще» у своєму теперішньому й майбутньому. Ось це — новація.

Тож мій вам виклик такий: будьте мудрішими, ніж був я того дня, коли народилася моя дочка. Я цілковито переконаний, що таке рішення може принести тільки добро. Уявіть лише, що сталося би з нашим світом, якби кожна людина на планеті перестала займатися однією несуттєвою справою — натомість взялася б до чогось справді важливого.

Через багато років (я сподіваюся, що багато), коли ваше життя добігатиме кінця, ви, можливо, все одно шкодуватимете про щось. Але ви навряд чи шкодуватимете, що намагалися стати есенціалістом. Яку б ви ціну тоді заплатили, щоб отримати один шанс — цей шанс — дослухатися до себе? Якого *сьогоднішнього* рішення ви хотіли б від себе у *той* день?

Якщо ви готові зазирнути всередину себе, шукаючи відповіді на це питання, — ви готові стати на шлях есенціаліста. Тож ступімо цей крок разом.

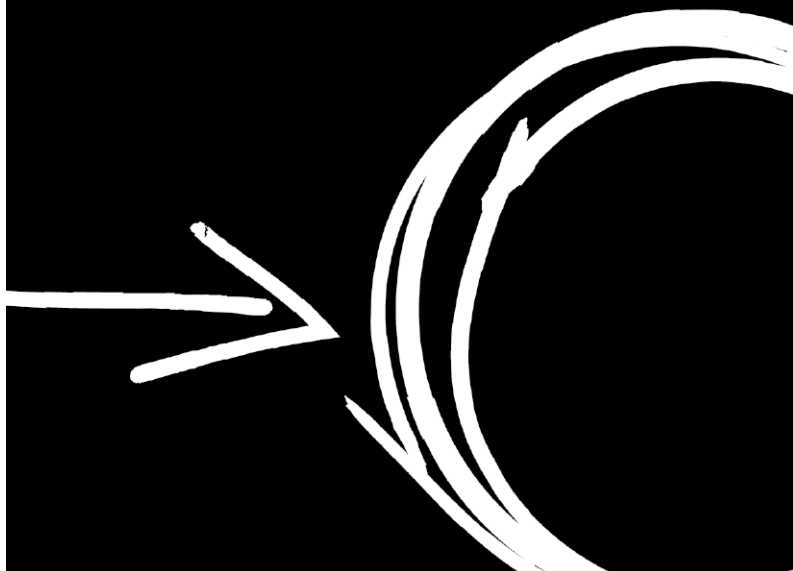
¹ Ім'я змінене.

² «Множинники: як найкращі лідери роблять усіх розумнішими»; українською мовою не видавалася. — Тут і далі примітки перекладачки, якщо не сказано іншого.

ЧАСТИНА ПЕРША

ВИЗНАЧАЄМО СУТНІСТЬ

ЩО ЛЕЖИТЬ В ОСНОВІ
МИСЛЕННЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА?





СУТНІСТЬ

ЩО ЛЕЖИТЬ В ОСНОВІ МИСЛЕННЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА?

Есенціалізм — це не спосіб зробити ще щось; це інакший підхід до справ взагалі. Це спосіб мислення. Але прищепити собі такий спосіб мислення — завдання не з простих. Причина в тому, що певні ідеї — і люди, які нав'язують ці ідеї, — постійно підштовхують нас керуватися логікою неесенціалізму. У цій частині книги — три розділи. У кожному розглянуто хибну тезу неесенціалізму і замінено на правильну есенціалістську.

Існує три добре закріплених припущення, які ми маємо зламати, щоби почати життя есенціаліста: «Я повинен», «Важливо все», і «Я можу зробити і те, й інше». Ці припущення, наче міфічні сирени, однаково небезпечні й звабливі. Вони притягують нас, а потім заводять на мілину.

Щоби проникнути в саму суть есенціалізму, ми повинні замінити ці три хибні тези на три ключові правди: «Я сам обираю», «Насправді значення мають всього декілька речей», «Я можу зробити будь-що, але не геть усе». Ці прості правильні тези виведуть нас із неесенціального ступору. Вони дозволять зробити за життя найбільший вклад з усіх, на які ми спроможні.

І щойно ми позбавимо себе всього нонсенсу неесенціалізму і замінимо його базовою логікою есенціалізму, шлях есенціаліста стане для нас простим і зрозумілим.

Розділ 2

ОБРАТИ

НЕПЕРЕБОРНА СИЛА ВИБОРУ

Здатність обирати — це те, що робить нас людьми.

Мадлен Ленгль

Широко розплющеними очима я дивився на аркушик паперу, який тримав у руках. Я сидів у фойє багатоповерхової офісної будівлі. Вже смеркало, і останні працівники офісу потихеньку зчезали у пітьмі. Покритий нерозбірливими карлючками слів і стрілочок аркушик був результатом двадцятихвилинного спонтанного мозкового штурму про те, чого я хотів від свого життя. І мене найбільше вразило те, чого на папері не було — там не було юридичного факультету. Це мене насторожило, адже я вже півроку вчився на юридичному факультеті в Англії.

Я пішов на юриспруденцію, тому що мені постійно радили «мати туза в рукаві». Після випуску я міг стати юристом. Міг писати про юриспруденцію. Міг навчати юриспруденції. Міг консультувати людей в юридичних питаннях. Мені відкриється весь світ — принаймні так мені говорили. Однак майже з першої секунди мого навчання на юридичному я просто почав готуватися до кожної з цих справ замість обрати якусь одну. Я цілими днями сидів над підручниками, а вечорами читав роботи великих управлінців. У вільні хвилини — писав. Це була класична «компромісна політика»: намагатися інвестувати у все одразу. В результаті я не докладав максимуму зусиль до жодної мети, тому не досягав нічого особливого. Незабаром я почав замислюватись, а що ж такого чудового в тому, що маю стільки варіантів.

У розпал усієї цієї екзистенційної плутанини мені зателефонував друг зі Сполучених Штатів Америки і запросив на весілля. Він уже купив і надіслав мені квитки! Тож я із вдячністю прийняв запрошення і, покинувши Англію, вирушив у несподівану подорож.

Поки я був у Штатах — скористався всіма можливостями зустрітися з учителями та письменниками. Під час однієї з таких зустрічей я познайомився з виконавчим директором неприбуткової освітньої організації. Коли я виходив з кабінету, він мимохідь сказав: «Якщо вирішиш залишитися в Америці, приходь до нас — візьмемо тебе в консультативний комітет».

У цій фразі був цікавий підтекст. Директор нічого конкретного не запитував. Він припускав, що я маю вибір: «Якщо вирішиш залишитися...». Я замислився.

Я вийшов з кабінету і спустився ліфтом у вестибюль. Взяв з чийогось стола аркуш паперу, сів і спробував відповісти на питання: «Якби ти зараз міг обрати один керунок у своєму житті, який би ти обрав?».

У результаті з'явився список, в якому, як я вже казав, юридичного факультету не було.

До того часу я завжди *розумів*, що можу не йти на юридичний. Але так само *відчував*, що це не варіант. Тоді я й збагнув: жертвуючи своїм правом на вибір, я *зробив* вибір. Кепський вибір. Я не хотів вибирати «не йти на юридичний» — і обрав юридичний: не тому, що насправді сильно хотів цього, а за замовчуванням. Думаю, саме тоді я вперше усвідомив, що, коли ми відмовляємося від власної здатності вибирати, щось інше або хтось інший втручається і вибирає за нас.

За декілька тижнів я офіційно пішов з юридичного факультету. Покинув Англію і переїхав до Америки, щоби стати на шлях письменника і вчителя. Ви зараз читаете це тому, що я зробив вибір.

Попри те, наскільки цей конкретний вибір змінив траєкторію мого життя, я найбільше ціную, як він змінив мій кут зору на вибір *як такий*. Ми часто вважаємо, що вибір — це явище. Але вибір — не явище. Інші наші дії можна розцінити як явище, але вибір — це дія. Це не даність, це процес. Цей досвід навів мене на думку, що принесла мені полегшення: може, ми й не завжди можемо вирішувати, які у нас будуть варіанти, але ми *завжди* можемо вирішувати, який із них обрати.

Чи було у вас колись відчуття, що ви застрягли на місці, бо вважали, що насправді не мали вибору? Чи відчували, як наростає стрес, бо вас розривають дві протилежні тези: *я не можу* — і *я повинен*? Чи

відмовлялися ви крок за кроком від власного права на вибір, аж поки не дозволяли собі сліпо йти шляхом, який обрав за вас хтось інший?

Якщо так — ви не самі.

Непереборна сила вибирати

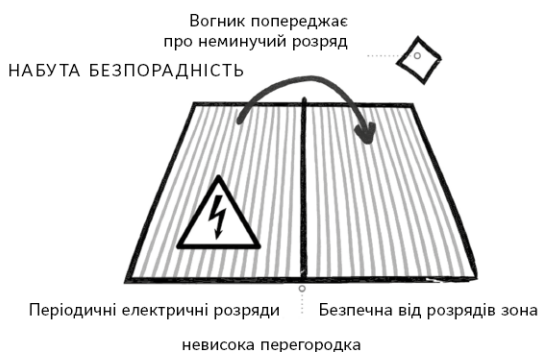
Ми надто довго перебільшували значення зовнішнього аспекту вибору (наші варіанти) і надто довго применшували значення нашої внутрішньої здатності вибирати (наші дії). Це більше, ніж семантика. Подумайте ось про що. Нас можуть позбавити варіантів (явищ), але головної здатності здійснювати вибір (свободи волі) — ні.

Здатність вибирати не можна забрати чи навіть віддати — її можна тільки забути.

Як ми забуваємо про нашу здатність вибирати?

Одну з важливих тез, як і чому ми забуваємо про нашу здатність вибирати, можна знайти у класичній праці Мартіна Селігмана і Стіва Меєра, які під час експериментів із німецькими вівчарками зіткнулися з тим, що пізніше назвали «набутою безпорадністю».

Селігман і Меєр поділили собак на три групи. Собак з першої групи посадили у клітку і вдарили їх електричними розрядами, але вони отримали спеціальну панель, на яку можна було натиснути лапою — і розряди припинялися. Собак з другої групи посадили в ідентичну клітку, дали їм ідентичну панель і теж вдарили ідентичними розрядами; різниця полягала в одному: панель не працювала, тому собака була безсила проти струму. Третю групу собак просто посадили у клітки, але розрядами не вдарили¹³.



Після цього кожну з собак посадили у велику коробку з невисокою перегородкою посередині. З одного боку коробки йшли електричні розряди, з іншого — ні. Сталося дещо цікаве. Собаки, які раніше могли вимкнути струм, та собаки, яких не били розрядами, швидко навчилися переступати через перегородку на той бік, де не було струму. Але собаки, які в попередній частині експерименту нічого не могли вдіяти, так не чинили. Ці собаки не пристосовувалися і не змінювали своєї поведінки залежно від обставин. Вони не намагалися уникнути електричних розрядів. Чому? Бо не знали, що мають якийсь вибір, окрім як терпіти розряди. Вони набули безпорадності.

Є докази, що люди навчилися бути безпорадними практично так само. Я чув про один із прикладів: дитина не може досягнути математики. Вона вчиться і вчиться, але нічого не вдається, і зрештою опускає руки. Вважає, що всі її зусилля марні.

Я спостерігав явище набутої безпорадності у багатьох організаціях, із якими працював. Коли люди вважають, що їхні зусилля на роботі даремні, вони зазвичай демонструють це одним або двома способами. Інколи виходять з гри і полишають спроби, як та дитина, якій було важко з математикою. Інша реакція, на перший погляд, не здається такою очевидною. Вони чинять у протилежний спосіб: стають гіперактивними. Хапаються за кожну можливість. Кидаються працювати над кожним завданням. Смакують кожен виклик. Намагаються досягнути все. Така поведінка не завжди схожа на набуту безпорадність. Зрештою, хіба активна робота не доводить, що людина переконана у своїй важливості та цінності? Але якщо придивитися ближче — можна помітити, що ця манія займатися геть усім скидається на димову завісу. Ці люди не вважають, що мають вибір між наявними можливостями, завданнями, викликами. Вони вважають, що «повинні зробити все».

Я перший визнаю: вибір — це складно. Адже він вимагає відмовитись від чогось, і про це пізніше можна пошкодувати. А за межами робочого місця вибір стає ще тяжчим. Усе, що ми бачимо в магазинах, ресторанах, взагалі всюди, де щось продають, — усе влаштовано так, щоби відмовитись було важко. Коли ми слухаємо політичну рекламу, її мета — вплинути так, щоби нам і на думку не спало проголосувати за когось іншого. Коли телефонує теща або

свекруха (окрім моєї, звісно) і просить щось зробити — зрозуміти, що вибір є, може бути найскладнішим завданням на світі. Якщо ми поглянемо в такий спосіб на своє буденне життя, нас навряд чи здивує, що ми забуваємо про своє право на вибір.

Однак вибір — це сама основа буття есенціаліста. Щоб стати есенціалістом, потрібно набагато уважніше ставитись до своєї здатності вибирати. Ми повинні визнати: ця здатність — непереборна сила, що живе всередині нас окремо від решти сил і не пов'язана з чимось або з кимось іншим. Вільям Джеймс якось написав: «Перший акт свободи волі — це повірити у свободу волі»¹⁴. Ось чому основне та критично важливе вміння, якого ви набудете на цьому шляху, — розвивати здатність вибирати у кожній сфері вашого життя.

Неесенціаліст

«Я повинен».

Есенціаліст

«Я обираю».

Втрачає право на вибір. Застосовує силу вибору.

Коли ми забуваємо, що маємо здатність вибирати, ми вчимося бути безпорадними. Дозволяємо крапелька за крапелькою забирати нашу силу, аж доки не перетворюємося на функцію вибору інших людей — або навіть на функцію вибору, який самі зробили в минулому. Так ми відмовляємося від своєї сили вибору. Це шлях неесенціаліста.

Есенціаліст не просто визнає силу вибору — він прославляє її. Есенціаліст знає, що коли ми відмовляємося від свого права на вибір, то даємо іншим не тільки силу, а й недвозначний дозвіл обирати за нас.

Розділ 3

Розгледіти

ПРАКТИЧНО ВСЕ — НЕВАЖЛИВЕ

Більшість того, що існує у Всесвіті — наші дії, всі інші сили, ресурси та ідеї, — малоцінне й дає мало результатів; з іншого боку, дещо працює фантастично добре і має гігантський вплив.

Річард Кох

У класичному алегоричному романі Джорджа Орвелла «Колгосп тварин» нас знайомлять із вигаданим персонажем — конем Боксером. Його змальовано сумлінним і сильним. На кожну перешкоду і кожну проблему він реагує словами: «Я працюватиму наполегливіше». Він живе за цією філософією, аж доки його, виснаженого і зломленого, не відвозять на шкурудерню. Він — трагічна постать: зусилля, яких він докладав усе більше й більше, попри його найкращі наміри, тільки посилили нерівність і проблеми на фермі.

Чи ми можемо бути такими, як Боксер? Чи часто перешкоди тільки посилюють нашу рішучість працювати більше й наполегливіше? Чи трапляється таке, що ми на кожен виклик відповідаємо: «Так, я можу взятися і за це!»? Зрештою, нас усіх з юних років учили, що ключ до результатів — це тяжка праця, і більшість із нас нерідко нагороджували за продуктивність та здатність тягнути на собі кожне завдання і кожен виклик, якими жбурляє у нас світ. Та чи існує межа, після якої навіть робота тямущих людей втрачає цінність? Чи існує межа, після якої працювати більше — не те саме, що продукувати більше? Чи існує межа, за якою працювати *менше* (але думати більше) — насправді спосіб досягати кращих результатів?

Пам'ятаю, коли я був молодим, хотів заробити кишенькових грошей. Дванадцятирічний англієць міг заробити небагатьма способами, один із них — розвозити газети. За це платили приблизно один фунт на день, забиравало це близько години. Тож довгий час я кожного ранку перед початком уроків годину тягав від дверей до дверей сумку, яка здавалася важчою за мене самого (і щоб ви розуміли — просто кинути газету на ґанок, як це роблять у Сполучених Штатах, не можна було; ми мали просунути газету у маленьку щілинку поштової скриньки на

дверях, а потім проштовхнути її всередину). Будьте певні — ці кишенькові гроші були зароблені тяжкою працею.

Ті зусилля, які треба було докласти, просто щоб заробити той один фунт на день, назавжди змінили моє ставлення до вартості жаданих речей. З того часу, коли я дивився на щось, що хотів купити, то переводив ціну в кількість днів, які я повинен буду доставляти газети. Один фунт нагороди дорівнював одній годині праці. Я зрозумів, що за таким сценарієм можу досить довго збирати гроші на радіокеровану машинку, яку так хотів.

Потім я почав думати, як би мені пришвидшити процес, і мене осяйнуло: суботніми ранками я можу не розвозити газети, а мити сусідські автомобілі. Я міг брати по два фунти за авто і мити по три за годину. Відношення годин до фунтів раптом змінилося з 1:1 на 1:6. Я засвоїв критично важливий урок: деякі зусилля приносять більшу винагороду за інші.

Багато років по тому, під час навчання в університеті, я пішов працювати в коучингову компанію. Працював у їхньому відділі обслуговування клієнтів за 9 доларів на годину. Було б легко розглядати роботу в контексті співвідношення часу та грошей. Але я знав, що насправді значення має співвідношення між часом і *результатами*.

Тож я запитав себе: «Якого найціннішого результату я можу досягти на цій роботі?». Виявилось — перезавоювати довіру клієнтів, які хотіли припинити співпрацю. Тож я наполегливо працював, переконував їх не йти, і невдовзі кількість втрачених клієнтів сягнула нуля. Мені ж платили за кожного клієнта, який не пішов, тож я навчився більшого, заробив більше і досягнув більшого.

Наполеглива праця — це важливо. Але більше зусиль не обов'язково забезпечують більше результатів. Принцип «менше, але краще» — так.

Ферран Адрія — можливо, один з найкращих шеф-кухарів у світі, завдяки якому El Bulli став найвідомішим рестораном, — реалізує принцип «менше, але краще» як мінімум у два способи. По-перше, він особливо добре вміє одне: виявляти абсолютну сутність традиційних страв, а тоді інтерпретувати їх так, як ніхто раніше не уявляв. По-друге, столик в El Bulli щорічно намагалися забронювати два мільйони людей, проте ресторан завжди обслуговував тільки 50 клієнтів за вечір

і шість місяців на рік був зачинений. На час написання книжки Ферран узагалі перестав готувати для клієнтів — натомість перетворив El Bulli на лабораторію їжі, де прагнув відшукати саму суть свого ремесла¹⁵.

Звикнути до ідеї працювати «менше, але краще» може бути складніше, ніж здається, особливо враховуючи, що раніше нас нагороджували за те, що ми працюємо більше... і більше, і більше. Але є точка, після якої ви докладатимете більше зусиль, а змін не буде — або навіть настане ступор. Ідея прямого зв'язку між результатами і зусиллями приваблює, це правда. Вона здається справедливою. Проте дослідження у багатьох галузях свідчать про інше.

Багато хто чув про так званий принцип Парето, відкритий ще у 1890-х роках: 20 % зусиль дають 80 % результату. Набагато пізніше, 1951 року, один із праотців руху за якість Джозеф Джуран розширив цю ідею у своєму «Довіднику з контролю якості» і назвав її «законом кількох важливих речей»¹⁶. Він помітив, що якість продукту можна суттєво підвищити, якщо вирішити всього декілька проблем. Людей, які хотіли взяти участь у дослідженні, він знайшов у Японії — на той час вона мала репутацію країни, що виробляє дешевий товар низької якості. Коли зусилля спрямували на те, щоб основну увагу зосередити на поліпшенні кількох нюансів, словосполучення «вироблено в Японії» набуло нового значення. Поступово революція якості привела до того, що Японія здобула статус світового центру економічного розвитку¹⁷.

«Відокремлювати кукіль від пшениці» — спосіб, який можна застосовувати у всіх справах, великих і маленьких. Це дуже переконливо продемонстрував Річард Кох — автор декількох книжок про те, як користуватися принципом Парето (правилом 20/80) у щоденному житті¹⁸. Насправді, приклади є всюди.

Подумайте про Воррена Баффета і його відомий вислів: «Наша інвестиційна філософія межує з летаргією»¹⁹. Ішлося про те, що він та його фірма інвестують всього у кілька проектів і довгий час не виводять гроші. Мері Баффет і Девід Кларк у книзі «Дао Воррена Баффета» пояснюють: «На початку кар'єри Воррен вирішив, що не зможе приймати сотні правильних інвестиційних рішень, тож постановив, що інвестуватиме тільки в той бізнес, у якому буде повністю впевнений, і потім робитиме на нього величезну ставку.

Всього 10 інвестицій забезпечили 90 % його статків. Інколи те, чого ви не робите, і те, що робите, буває однаково важливим»²⁰. Одне слово, Воррен Баффет багато ставить на декілька суттєвих інвестиційних можливостей і відмовляється від багатьох посередніх²¹.

Є люди, які вірять, що зв'язок між зусиллями та результатами ще менш лінійний — згідно з тим, що науковці називають «степеневою функцією». За теорією степеневої функції, певні зусилля дійсно дають експоненційно більше результатів, ніж інші. Наприклад, колишній технічний керівник Microsoft Натан Майрволд вважає (і підтвердив це мені особисто): «Найкращі програмісти продуктивніші за посередніх програмістів не в 10, не в 100, навіть не в 1000, а в 10 000 разів»²². Може, це й перебільшення, але теза про те, що *певні* зусилля дають експоненційно кращі результати за інші, досі актуальна.

Приголомшлива реальність така: ми живемо у світі, де майже все нічого не варте і тільки дещо винятково цінне. Як писав Джон Максвелл: «Неможливо переоцінити ступінь неважливості практично будь-чого»²³.

Неесенціаліст майже все вважає суттєвим. Есенціаліст майже все вважає несуттєвим.

Коли ми перестаємо вважати все однаково важливим, починаємо бачити всю цінність слідування шляхом есенціаліста. Виявляється, що навіть багато привабливих, бажаних можливостей часто не варті того, що декілька дійсно неймовірних. Тільки ми це розуміємо — починаємо сканувати своє середовище у пошуках «пшениці» й енергійно позбавляємося «куколю». Тільки в такому разі можемо відмовитися від привабливих можливостей і погодитися на справді дивовижні.

Ось чому есенціаліст присвячує необхідний йому час на дослідження всіх варіантів. Присвятити цьому достатньо уваги — виправдане бажання, адже деякі можливості *настільки* важливі, що повертаються десятикратною винагородою. Іншими словами, есенціаліст більше зіставляє — отже, може менше *робити*.

Неесенціаліст	Есенціаліст
----------------------	--------------------

Майже все вважає суттєвим.	Відділяє кукіль від пшениці.
Розглядає можливості як практично однакові.	Майже все вважає несуттєвим.

Багато здібних людей не можуть вивести власну продуктивність на новий рівень, тому що не можуть позбутися переконання, що важливо все. Але есенціаліст навчився помічати різницю між насправді важливим і всім іншим. Щоб практикувати цю навичку есенціаліста, можемо почати з найпростішого, а коли звикнемо до такого підходу у щоденних рішеннях — спробуймо застосовувати його у важливіших сферах життя. Потрібна грандіозна зміна свідомості, щоб удосконалити це вміння. Але це можливо.

Розділ 4

КОМПРОМІС

ЯКУ ПРОБЛЕМУ ОБРАТИ?

Стратегія — це компроміси й ухвалення рішень. Це свідомий вибір бути інакшим.

Майкл Портер

Уявіть, що ви змогли повернутися в часі у 1972 рік та інвестувати долар у кожну компанію зі списку S&P 500. Яка з компаній дала би 2002 року найбільший прибуток з вашої інвестиції? General Electric, IBM, Intel?? Згідно із журналом Money і відповідно до аналізу на основі Ned Davis Research, відповідь така: жодна компанія з переліку²⁴.

Правильна відповідь — Southwest Airlines. Це приголомшує, адже індустрія повітряних перевезень має погану славу у сфері генерування прибутків. Однак Southwest під керівництвом Герба Келегера рік за роком стабільно демонструвала неймовірні фінансові результати. Есенціалістський підхід Герба до бізнесу — ось розгадка.

Одного разу я був присутній на заході, де у Герба брали інтерв'ю щодо його стратегії ведення бізнесу²⁵. Розмова захоплювала, та особливо цікаво мені стало тоді, коли він почав розповідати, як продумано він ішов на компроміси у Southwest Airlines. Замість літати у всіх напрямках, вони розважливо вирішили пропонувати тільки деякі маршрути. Замість піднімати ціни, щоби покрити вартість їжі, взагалі не подавали її. Замість можливості бронювати місця заздалегідь дозволили людям обирати собі місце, коли вони потрапляють у літак. Замість здирати з пасажирів більше грошей за послуги першого класу, просто пропонували лише другий клас. На ці компроміси йшли не за замовчуванням, а за планом. Усі і кожен стали частиною продуманої стратегії зі зниження вартості квитків. Чи ризикував Келегер втратити клієнтів, які потребували більше маршрутів, хотіли купувати непомірно дорогу їжу тощо? Так, але він абсолютно чітко розумів, чим була його компанія — лоукостовим

перевізником — і чим вона не була. І саме це відобразилося в його компромісних кроках.

Коли він запропонував: «Ви повинні розглянути кожну можливість і сказати: “Ну... ні, вибачте. Я не буду займатися ще тисячею різних справ, які насправді нічого особливо не змінять для кінцевого результату, що його ми намагаємося досягти”», — це був приклад есенційного мислення.

Спочатку критики, скептики та інші неесенціалісти, які не могли повірити в можливий успіх цього підходу, шмагали Southwest Airlines вздовж і впоперек. Хто при здоровому глузді скористається послугами авіакомпанії, яка здійснює рейси тільки в окремі точки й не годує на борту, навіть якщо квитки на її літаки дуже дешеві?? Однак через декілька років стало зрозуміло, що у Southwest щось знали. Конкуренти по галузі помітили, як зростають прибутки Southwest Airlines, і намагалися імітувати їхні дії. Але замість повністю довіритись есенційному підходу Келегера й використати його, вони вдалися до того, що професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер називає «роздвоєнням стратегії».

Якщо максимально все спростити, то *роздвоєння* означає триматися власної стратегії — і одночасно намагатися перейняти стратегію конкурента. У той час одну з найпомітніших спроб здійснили Continental Airlines. Свій сервіс польотів обраниями маршрутами вони назвали Continental Lite.

У Continental Lite скористалися деякими вигадками Southwest Airlines. Знизили тарифи. Не харчували пасажирів. Перестали продавати квитки у перший клас. Збільшили частоту польотів. Проблема полягала в тому, що їхня чинна бізнес-модель продовжувала працювати (на Continental Lite припадав тільки маленький відсоток усіх польотів компанії) і, аби конкурувати в питаннях цін, їм бракувало робочої ефективності. Тож довелося заощаджувати іншими способами, а відтак — шукати компроміс щодо якості своїх послуг. Поки Southwest ішов на свідомі, зважені компроміси у стратегічних питаннях, Continental довелося жертвувати прибутками, про які в попередньому плані не йшлося. Як говорив Портер: «Стратегічна позиція не може бути стійкою, поки є інші»²⁶.

Такими спробами дотримуватися двох несумісних стратегій компанія почала підривати власну конкурентоспроможність.

Роздвоєна стратегія коштувала Continental вкрай дорого. На скасованих рейсах вони втратили сотні мільйонів доларів, і, згідно зі словами Портера, «запізнення літаків і скасування рейсів оберталось тисячею скарг на день». Зрештою гендиректора звільнили. Мораль історії ось у чому: *ігнорувати необхідність компромісів — неприйнятна стратегія для організації*. І схоже на те, що для окремо взятих осіб вона так само неприйнятна.

Ви колись зустрічали людину, яка завжди намагається втулити у графік ще одну справу? Такі люди знають, що у них через десять хвилин заплановано зустріч, дорога до якої займає десять хвилин, але все одно перед виходом сідають відповісти на кілька електронних листів. Або погоджуються підготувати звіт до п'ятниці, хоча у них цього дня — інший страшенно важливий дедлайн. Або, можливо, обіцяють заскочити на день народження двоюрідної сестри в суботу ввечері, хоча вже мають квитки на виставу, яка починається в той самий час, що й вечірка. Їхня логіка ігнорує компроміси: «Я можу зробити і те, і те».

Деяко важливіша проблема: ця логіка хибна. Вони неминуче запізнюються на зустріч, не вкладаються в дедлайн (або халтурять в обох проектах), не з'являються на дні народження двоюрідної сестри — або пропускають виставу. А реальність така: аби погодитися на щось одне, треба відмовитись від кількох інших можливостей.

Компроміси — це реальність як професійного, так і особистого життя, і поки ми її не усвідомимо — будемо, як Continental, приречені, застрягнемо у «роздвоєній стратегії», яка змушуватиме нас мовчки жертвувати тим, чим ми жертвувати не планували.

Колишня фінансова директорка Lehman Brothers Ерін Калан розповіла у своїй колонці в The New York Times, чим вона пожертвувала, коли за замовчуванням ішла на компроміси: «Я не починала кар'єру, плануючи присвятити всю себе роботі. Це підкралося з часом. З кожним роком незначні зміни перетворювалися на норму. Спочатку я приділяла півгодинки в неділю впорядкуванню електронної пошти, списку справ, записів у календарі — щоби простити собі ранок понеділка. Потім я працювала в неділю декілька

годин, далі — цілий день. Межі посувались і посувались, аж поки все, що в мене залишилося — це робота»²⁷. Її історія — підтвердження критично важливої правди: або ми самі робимо важкий вибір, або дозволяємо іншим — колегам, босу, клієнтам — вирішувати за нас.

За час роботи я помітив, що топ-менеджери компаній — одні з тих, кому найважче прийняти реальність компромісів. Нещодавно я спілкувався із головою компанії в Кремнієвій долині, яку оцінюють у 40 мільярдів доларів. Він поділився сформованою ним політикою цінностей його організації, яку планував оголосити всій компанії. Але коли він мені її озвучив, я зіщулювся: «Ми цінуємо пристрась, інновації, ефективність і вміння вести за собою».

Одна з декількох проблем цього списку: а хто не цінує такого? Інша проблема — у ньому нічого нема про те, що саме компанія цінує *найбільше*. У ньому нічого нема про те, як бути працівникам, якщо під час прийняття рішень дотримання однієї цінності суперечитиме іншій. Так само буває, коли компанії проголошують, що їхня місія — однаково служити всім зацікавленим сторонам, тобто клієнтам, співробітникам й акціонерам. Якщо вони кажуть, що однаково цінують усіх, із ким мають справу, у керівництва немає чіткого плану дій на випадок, коли потрібно буде знайти компроміс із людьми, яких вони обслуговують.

Порівняйте це з тим, як відновили свою репутацію Johnson&Johnson після трагічного скандалу з чиказьким отруйником 1982 року²⁸. На той час у Johnson&Johnson було 37 % ринку, а «Тайленол» приносив найбільші прибутки. Потім звіти показали, що після прийому «Тайленолу» померло сім людей. Виявилось, що у ліки підклали ціаністий калій³. Як мали реагувати Johnson&Johnson?

Це було складне питання. Чи основна відповідальність компанії — убезпечити клієнтів і негайно забрати з аптечних полиць весь «Тайленол»? Чи пріоритетне завдання — застосувати антикризові заходи в PR, щоб акціонери не попродавали акції? Чи першочерговий обов'язок — утішити родини жертв і виплатити їм компенсації?

На щастя для них, вони мали «Кредо» — гасло, яке написав голова компанії Роберт Вуд Джонсон 1943 року і яке викарбуване на камені у штаб-квартирі Johnson&Johnson²⁹. На відміну від більшості гасел про

корпоративні місії, «Кредо» дійсно засвідчує пріоритети компанії: «Спочатку клієнти — акціонери потім».

У результаті компанія Johnson&Johnson швидко вирішила відкликати весь «Тайленол», хоча це сильно вдарило по ній: згідно з деякими звітами, збитки складали до 100 мільйонів доларів. Безпека клієнтів — чи 100 мільйонів? Непросте рішення... Але «Кредо» чітко вказало на те, що є найсуттєвішим. Воно дало змогу піти на важкий компроміс.

Можна намагатися уникати реальності компромісів, але втекти від них неможливо.

Якось я працював із командою управлінців, яким потрібна була допомога з визначенням пріоритетів. Вони щосили намагалися обрати п'ять головних проектів, які за наступний фінансовий рік повинен був реалізувати IT-відділ, і одна менеджерка не могла здійснити вибору.

Вона наполягала, що «головних» проектів має *бути вісімнадцять*, я наполягав на п'яти. Вона звернулася зі своїм списком до команди, і через два тижні вони повернули його скорочену версію — там був *один-єдиний* проект! (Мене завжди цікавило, що такого було в тому проекті, що його не викинули). Вона відмовлялася іти на компроміси і в результаті розподілила час і зусилля, необхідні для реалізації п'яти проектів, на сімнадцять. Не дивно, що вона не отримувала бажаних результатів. Вона керувалася логікою: «Ми можемо зробити все». Очевидно, не можемо.

Зрозуміти, чому так спокусливо не визнавати необхідність компромісів, дуже легко. Хоч би як там було, компроміс — це апріорі вибір між чимось бажаним. Ми хочемо отримати більшу платню чи більше вільного часу? Закінчити лист чи встигнути на зустріч? Зробити швидше чи краще? Очевидно, що коли мусимо обрати між двома справами, яких однаково прагнемо, то хочемо погодитися на обидві. Але ми не можемо мати все, хоч би як цього прагнули.

Неесенціаліст підходить до кожного компромісу з питанням: «Як мені виконати і те, й інше?». Есенціаліст ставить складніше питання, але це питання полегшує життя: «Яку проблему обрати?». Есенціаліст іде на компроміси уважно. Він діє сам, а не чекає, що хтось діятиме за

нього. Економіст Томас Совел стверджував: «Розв'язання проблем нема. Є тільки компроміси»³⁰.

Якось Пітер Друкер сказав Джиму Коллінзу, автору класичної бізнес-книги «Від хорошого до величного»⁴, що він міг або вибудувати велику компанію, або створювати великі ідеї — але не те і те. Джим обрав ідеї. У результаті цього компромісу в його компанії і досі працює тільки три людини, але ідеї з його книг знають десятки мільйонів людей³¹.

Компроміси інколи бувають болісними, але без них не обійтися. Коли ми спонукаємо себе зважувати обидва варіанти і стратегічно вибирати той, що буде для нас найкращим, то істотно підвищуємо шанси досягти того, чого хочемо *ми*. Тоді можемо насолоджуватися результатами, які з'явилися завдяки низці послідовних виборів — як у випадку із Southwest Airlines.

Нещодавно в літаку до Бостона я зустрів живий приклад такого підходу, коли розговорився з батьками, які летіли провідати свого сина. Вони, очевидно, пишалися, що він там навчається, і мені стало цікаво, яку стратегію вони й він використали, щоби потрапити туди. Вони сказали: «Він спробував себе багато в чому, але щойно ми розуміли: це заняття не стане для нього “головним” — обговорювали його і відмовлялися від нього». Тут суть не в тому, що всі батьки повинні хотіти навчати дітей у Гарварді. Суть у тому, що ці батьки-есенціалісти свідомо вирішили: їхня мета — відправити сина у Гарвард, і вони розуміли, що для успіху потрібно йти на стратегічні компроміси.

Ця логіка працює і в інших людських стосунках. Коли Анна і я тільки одружилися, ми зустріли чоловіка, у якого були, на наш погляд, просто неймовірні подружні взаємини. Ми хотіли від нього поради, тож запитали: «У чому ваш секрет?». Він, зокрема, розповів, що вони з дружиною вирішили не приєднуватися до жодних клубів. Він не став членом гольф-клубу. Вона не подалася у книжковий клуб. Вони вчинили так не тому, що їм було нецікаво. Просто пішли на компроміс і цей час вирішили присвятити своїм дітям. З роками діти стали їхніми найкращими друзями — і це було варто того, щоби пожертвувати друзями-гольфістами і подругами з розірваними примірниками «Анни Кареніної».

Для есенціалістів компроміси — невід’ємна частина життя, а не якийсь негатив, від якого нема куди подітись. Вони не запитують: «Від чого мені відмовитись?»; вони запитують: «У чому я хочу досягти успіху?». Сукупний вплив, який дає ця маленька зміна мислення, може бути неоціненним.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Думає: «Я можу виконати і те і те».	Думає: «У чому я хочу досягти успіху?»
Запитує: «Як мені встигнути все?»	Запитує: «На який компроміс я готовий піти?»

У розповіді під назвою «Смійся, кукабара», опублікованій у журналі The New Yorker, Девід Седаріс з гумором описує, як мандрував австралійськими бушам⁵³². Під час прогулянки його подруга-гід розповіла про те, що мимохідь почула на майстер-класі з управління. «Уявіть плиту на чотири конфорки, — пояснювала вона групі. — Одна конфорка — це ваша родина, друга — друзі, третя — здоров’я, четверта — робота. Щоб стати успішним, потрібно вимкнути одну конфорку. А щоб стати справді успішним, потрібно вимкнути дві».

Це, звісно, я розповідаю жартома; я не стверджую, що бути есенціалістом означає вибирати між друзями, родиною, здоров’ям та роботою. Я стверджую, що коли ви стоїте перед вибором, де в одному варіанті на першому місці родина, а в іншому — здоров’я, друзі чи робота, ви маєте бути готові запитати себе: «Що саме обрати?».

Компроміси не потрібно ігнорувати чи відверто засуджувати. Їх необхідність потрібно прийняти і йти на них свідомо, уважно, зі стратегічним підходом.

³ «Тайленол» (парацетамол) використовували як ліки від застуди. У вересні 1982 року від цих ліків почали помирати люди. Розслідування виявило у таблетках ціаністий калій; слідство

дійшло висновку, що ціанід потрапив у ліки не на заводі. Коли резонанс справи минув, «Тайленол» знову почав набирати популярності як лікувальний засіб.

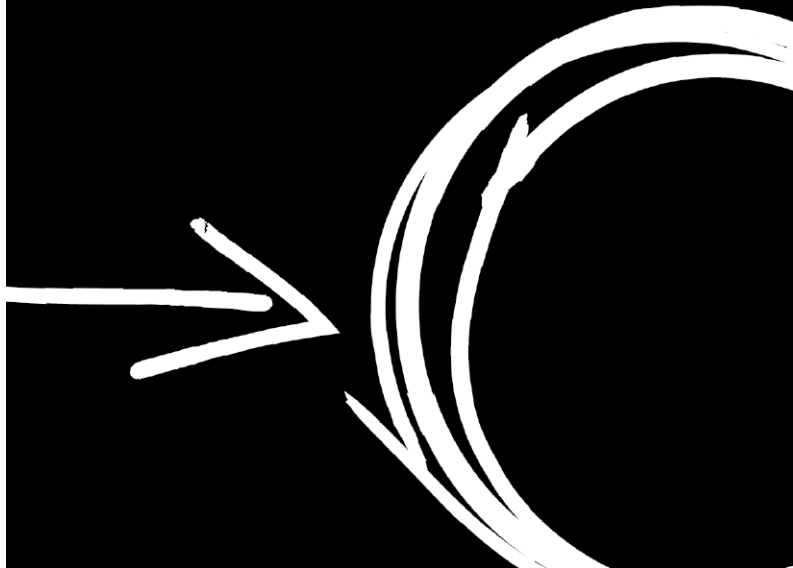
4 Вийшла друком у видавництві «Наш Формат». — *Прим. ред.*

5 Буш — необроблена земля, вкрита чагарниками.

ЧАСТИНА ДРУГА

ДОСЛІДЖУЄМО

ЯК ВІДДІЛИТИ КУКІЛЬ
ВІД ПШЕНИЦІ?





ДОСЛІДЖЕННЯ

Відділяємо кукіль від пшениці

Один з парадоксів есенціалізму: есенціалісти досліджують більше варіантів, ніж неесенціалісти. Неесенціалістів захоплює буквально все, тому вони на все і реагують. Але оскільки вони зайняті реалізацією кожної можливості й ідеї, вони досліджують *менше*. Завдання есенціаліста, своєю чергою, дослідити й оцінити велику кількість варіантів, перед тим як взяти на себе відповідальність за роботу над будь-яким з них. Есенціалісти беруть відповідальність тільки за декілька ідей чи справ і «прагнуть успіху» тільки в них — тому на початку вони досліджують більше варіантів, щоби переконатись, що зрештою оберуть правильний.

У другій частині ми обговоримо п'ять способів визначити справді суттєве. Сила тяжіння неесенціалізму настільки велика, що вам може хотітися пропустити цей крок або прочитати про нього побіжно. Однак цей крок сам по собі суттєво важливий для дисциплінованого прагнення до меншого. Для відділення суттєво важливого нам потрібні простір для мислення, час для того, щоби подивитись і послухати, дозвіл на гру, мудрість на сон і дисципліна, щоби застосовувати до свого вибору селективний критерій високої якості.

Іронічно, але в культурі неесенціалістів ці речі — простір, слухання, гра, сон, і процес вибору — можуть *здаватися* звичайним відволіканням. В кращому разі вважається, що мати їх — це непогано. В гіршому — їх висміюють як ознаку слабкості й марнотратства. У всіх нас є високопродуктивні чи амбітні знайомі, які думають: «Звісно, було б чудово мати змогу виділити собі час «на подумати», але зараз ми не можемо дозволити собі таку розкіш». Або: «Розважатись? У кого є час на розваги? Ми тут працювати зібрались!». Або, як сказав мені один з моїх начальників, коли брав мене на роботу: «Сподіваюсь, ти до цього гарно виспався. Тут таких шансів буде небагато».

Якщо ви вважаєте, що суперзайнятість і суперзавантаженість — свідчення продуктивності, ви, мабуть, вважаєте також, що час на

дослідження, думки й рефлексії треба звести до мінімуму. Однак саме ці речі — протитрута від неесенціалістської зайнятості, якою уражено стільки людей. На відміну від звичайних відволікань, вони критично важливі в справі відділення справжніх відволікань від *справді* важливих речей.

Есенціалісти увесь можливий час досліджують, слухають, обговорюють, переосмислюють і думають. Але саме по собі їхнє пояснення — не кінець. Мета дослідження — відділити кукіль від пшениці.

Розділ 5

ЧАС НА СЕБЕ

ПРИВИЛІЄ НЕДОСТУПНОСТІ

Без великого усамітнення жодна серйозна робота неможлива.

Пабло Пікассо

Френк О'Брайєн — засновник Conversations, компанії, що надає маркетингові послуги і має офіс у Нью-Йорку. Журнал Ink вніс її у список приватних акціонерних компаній Америки, що найшвидше розвиваються. О'Брайєн винайшов радикальний підхід усупереч скаженому темпу сьогоденного життя.

Раз на місяць він збирає в кімнаті всіх своїх 50 працівників на цілий день. Користуватися телефонами заборонено. Електронна пошта — поза законом. Порядку денного немає. Мета зустрічі — просто відволіктися, щоб поміркувати і обговорити. Прошу зазначити: він не організовує цю зустріч у п'ятницю в середині місяця, коли продуктивність може бути млявою і люди все одно не викладуться на повну. Цілоденну зустріч він організовує у перший понеділок місяця. І ця практика — не тільки внутрішня: навіть його клієнти знають, що в «не-дзвонити-понеділок» годі чекати відповіді³³.

Він діє так, тому що знає: його люди не зможуть визначати суттєве, якщо їх постійно смикатимуть. Їм потрібен вільний час, щоб виокремити справді важливе. Він написав: «Я вважаю, що присвячувати час тому, аби видихнути, озирнутись і подумати, критично важливо. Щоб творити інновації та зростати, ви маєте бачити все якомога чіткіше». Навіть більше, він використовує ці зустрічі як лакмусові папірці, які можуть вказати на те, що його працівники забагато часу витрачають на неважливі речі. «Якщо хтось не може прийти на зустріч, бо має забагато справ, це свідчить про те, що або ми щось робимо неефективно, або потрібно найняти більше людей». Якщо працівники настільки зайняті, що у них немає часу подумати, — вони занадто зайняті, і крапка.

Нам потрібен час на себе, щоб мати змогу відділити кукіль від пшениці. На жаль, у нашу голодну на час еру в нас немає його за визначенням — потрібно цей час знайти самим. Один з лідерів, з яким я працював, визнав, що затримався в компанії на п'ять років довше, ніж було потрібно. Чому? Тому що він був настільки зайнятий справами компанії, що не мав часу подумати, чи повинен узагалі там бути. Щоденні справи завадили йому зупинитися й оцінити ситуацію в цілому.

Аналогічний випадок: віце-президент однієї з провідних технологічних компаній світу розповів мені, що він щотижня проводить на зустрічах 35 годин. Він настільки перевантажений цими зустрічами, що не може знайти навіть години раз на місяць, аби подумати про стратегію власної кар'єри, не кажучи вже про те, як вивести організацію на новий рівень. Замість того, щоб присвятити час обговоренню того, що відбувається насправді і що має відбуватися, він розтринькує свій час на нескінченні презентації та нудні командні переговори, на яких нічого насправді не вирішується.

Щоб визначити, що суттєво, а що ні — потрібно спочатку дослідити варіанти. Неесенціалісти автоматично ведуться на найновішу ідею, беруться за найновішу можливість, відповідають на електронний лист, що надійшов останнім. Есенціалісти виокремлюють собі час на дослідження і розмірковування.

Неесенціаліст

Надто зайнятий роботою, щоби думати про життя.

Есенціаліст

Знаходить час для себе і досліджує життя.

Час на роздуми

Я особливо оцінив усі переваги такого розподілу часу, коли працював у Інституті дизайну Гассо Платтнера⁶ у Стенфорді. Перше, що я помітив, коли зайшов до аудиторії, в якій мене попросили прочитати курс, — там не було традиційних стільців. Замість них стояли куби з

піноматеріалу; на них можна було сидіти — це досить незручно, як я невдовзі зрозумів. Це навмисна вигадка, як і майже все в інституті. Куби стояли для того, щоби через декілька хвилин незручного сидіння студентам хотілося піднятися, походити і познайомитися з іншими, а не тільки з однокурсниками, що сидять праворуч і ліворуч. І в цьому вся суть. Навчальний заклад використав фізичний простір як спосіб заохочувати нові знайомства і спонукати до інакшого мислення.

З тією ж метою в інституті створили місце, де можна було сховатись, — так звану «Будку темряви». Це маленька кімната, яку облаштували так, щоб у ній могло одночасно перебувати не більше трьох осіб. Вона без вікон, туди не потрапляють жодні звуки, у ній немає нічого, що відволікало б від думок. Як написано у книжці Скотта Дурлі й Скотта Віттгофта «Звільніть місце», вона «більш ніж низькотехнологічна. Вона нетехнологічна взагалі». Кімната на першому поверсі, осторонь від усього. Дурлі і Віттгофт зауважують: у неї не можна зайти дорогою кудись чи звідкись³⁴. Туди можна податися лише навмисно — щоб подумати. У місці, де можна спокійно поміркувати, студенти мають змогу абстрагуватись і зосередитись.

З якоїсь причини у нас хибні асоціації зі словом *зосереджуватись*. Коли мова йде про вибір, люди зазвичай думають про зосередження як про певний стан. Однак зосередження — це ще й певна дія.

Щоби бути зосередженим — потрібно виділити час і зосередитись.

Коли я кажу *зосередитись*, то не маю на увазі просто вибрати певне питання і одержимо розмірковувати. Я веду до того, що потрібно знайти час і дослідити сотню питань. Есенціаліст зосереджується так само, як фокусується наш зір: не фіксується на чомусь, а постійно адаптується відповідно до того, що перед ним.

Нещодавно в Інституті дизайну (в іншій кімнаті, де не було ні столів, ні стільців — тільки білі дошки від підлоги до стелі, вкриті самоклеяками всіх можливих кольорів) я зустрів Джеремі Атлі. Ми разом з ним розробляли модель нового курсу, який Джеремі у нападі геніальності назвав «Дизайн життя: есенційно».

Єдине завдання курсу — забезпечити студентам час для «проекування» свого життя. Кожного тижня вони мають за розкладом час на міркування. Вони повинні вимкнути свої ноутбуки і

смартфони — натомість на повну ввімкнути мізки. Їхнє завдання — вправлятися у тому, щоб свідомо відокремлювати важливе (якого так мало) від неважливого (якого дуже багато).

Аби практикувати це вміння, вам не обов'язково йти у Стенфорд. Кожен із нас може навчитися створювати у своєму житті більше простору для роздумів.

Час на концентрацію

Я знаю одного розумного і мотивованого керівника, який постійно відволікається. У нього завжди одночасно працюють твіттер, фейсбук, електронна пошта, він керує декількома інформаційними потоками. Намагаючись створити робоче місце, на якому він би не відволікався, той керівник якось попросив свого асистента відімкнути від комп'ютера всі кабелі інтернету. Але все одно знайшов багато способів вийти в мережу. Тож коли він напружено працював над одним досить великим проектом, пішов на крайні заходи. Він віддав свій телефон і поїхав у мотель, де не було доступу в інтернет. Після восьми тижнів немов у карцері він зміг закінчити проект.

Мені здається, що крайнощі, на які повинен був піти керівник, — це сумно. Але, якими б екстремальними не були його методи, мушу оцінити такий підхід. Він знав, що зможе найкраще виконати свою роботу тільки тоді, коли забезпечить безперешкодний простір для думок.

Подумайте про Ісаака Ньютона. Він витратив два роки, працюючи над «Математичними началами» — його славетною роботою про всесвітнє тяжіння і три закони динаміки. Цей період «немов у карцері» став критичним для того, що виявилось справжнім проривом і сформувало наукове мислення на наступні триста років.

Річард Вестфол писав: «У роки слави Ньютона його запитали, як він відкрив закон всесвітнього тяжіння. “Постійно про нього думаючи”, — відповів Ньютон. ...Про що б він не думав, він думав безперервно, інакше кажучи — винятково або майже винятково про це»³⁵. Іншими словами, Ньютон створив простір для інтенсивної концентрації, і цей безупинний процес дав йому можливість дослідити основні закони всесвіту.

Ньютон надихнув мене, і я використав схожий — можливо, менш екстремальний — підхід до написання цієї книжки. Я виокремив собі час — вісім годин від п'ятої ранку до першої години дня, п'ять днів на тиждень. Основне правило — жодних електронних листів, дзвінків, зустрічей і відволікань до 13:00. Мені не завжди вдавалося, але дисципліна забезпечила відчутні зміни. Я налаштував автоматичну відповідь на електронці, яка пояснювала, що я «в режимі ченця», аж доки не закінчу книжку. Важко переоцінити, скільки цей підхід дав мені свободи. Простір для дослідження, розмірковування і написання допоміг не тільки швидше закінчити роботу, а й контролювати решту мого дня.

Це здається очевидним, але коли ви востаннє посеред завантаженого дня мали час просто на те, щоб посидіти і поміркувати? Я кажу не про п'ять хвилин дорогою на роботу, за які ви плануєте день, і не про зустрічі, на яких ви думаєте про якийсь інший проект. Я кажу про те, аби свідомо знайти час і забезпечити собі спокійне місце, де ви нічим би не займалися — тільки розмірковували.

Звичайно ж, у нашому повному гаджетів і перезбудженому сьогоденні це важче зробити. Один з керівників Twitter якось запитав мене: «Ти взагалі пам'ятаєш, що таке нудьга? Такого більше не буває». Він має рацію: ще декілька років тому, якщо ви застрягли в аеропорту або в кімнаті очікування в лікарні, ви, мабуть, просто сиділи, втупившись у повітря, і нудьгували. Сьогодні всі, хто чекає в аеропорту чи в лікарні, занурені у свої пристрої. Звісно, нікому не подобається нудьгувати. Але, знищивши всі шанси на нудьгу, ми втратили час, який використовували на роздуми і осмислення.

Ось вам інший парадокс: що швидшим і зайнятішим стає ваше життя, то більше вам потрібно часу на роздуми. І що більше довкола гамору, то більше потрібно тихих місць, де ми справді можемо зосередитись.

Неважливо, наскільки зайнятим ви себе вважаєте, — ви *можете* знайти у своєму розкладі час і місце на роздуми. Генеральний директор LinkedIn Джеф Вейнер, наприклад, щодня виокремлює в календарі до двох вільних годин. Ділить їх на 30-хвилинні інтервали, хоча нічого не планує. Він винайшов цей простий спосіб, коли через щільний графік зустрічей у нього лишалося дуже мало часу, аби осмислити, що

відбувається навколо нього³⁶. Спочатку це здавалося потуранням собі, марним витрачанням часу. Але зрештою Джеф зрозумів, що це його єдиний і найцінніший інструмент продуктивності. А ще — основний спосіб, щоб бути певним: він *управляє* своїм днем, а не віддається на його милість.

Він пояснив мені: «Я пам'ятаю один день, коли за збігом обставин я від п'ятої до дев'ятої ранку безупинно приймав конференц-дзвінки і сидів на зустрічах. Пам'ятаю, наскільки був спустошений у кінці того дня — думав про те, що не я контролюю свій розклад, а він мене. Однак спустошення швидко поступилося місцем вдячності, коли я пригадав, що це єдиний день за всю історію роботи на посаді, коли я так почувався».

У «порожні» години він може подумати над важливими питаннями: якою буде компанія через три–п'ять років; як найкраще вдосконалити уже популярний продукт чи задовольнити потребу клієнта, яка досі не задоволена; як збільшити конкурентоспроможність або наздогнати конкурентів. Виокремлений час він використовує і для емоційного перезавантаження. Це дозволяє йому відволікатися від вирішення проблем і перемикатися у режим коуча, якого від нього — як від лідера — очікують.

Для Джефа знайти вільний час — більше ніж практика. Це частина ширшої філософії. Він бачив, як вплинуло недисципліноване прагнення встигати усе на компанії та їхніх керівників. Тож для нього це не гасло і не мовний штамп. Це світогляд.

Час на читання

Ще більше можна надихнутися прикладом Білла Гейтса, який регулярно (і це вже стало знаменитою практикою) бере тиждень відпочинку від щоденних справ у Microsoft — просто щоб подумати й почитати. Якось я прийшов на зустріч із Біллом у форматі питання-відповідь, що проходила у штаб-квартирі фонду Білла і Мелінди Гейтсів у Сіетлі, штат Вашингтон. У нього якраз закінчився «тиждень думок». І хоча я чув раніше про цю його звичку, дечого не знав: він практикує її ще з 1980-х років і не забував про неї навіть тоді, коли компанія Microsoft розвивалася найстрімкіше³⁷.

Іншими словами, у найбільш завантажені та скажені періоди він усе одно двічі на рік виокремлював час і знаходив місце, де можна усамітнитись і нічим не займатися — тільки читати статті (його рекорд — 112) і книжки, вивчати технології та думати про загальний стан справ. Зараз він досі знаходить час, вільний від щоденних питань, які стосуються роботи фонду, і просто розмірковує.

Якщо вам здається, що виокремити аж цілий тиждень — це занадто, є способи організувати собі маленький «тиждень роздумів» щодня. Один з підходів, який мені здався корисним, — 20 хвилин зранку читати класичну літературу (не блог, не газету, не новий пляжний роман). Це не тільки нівелює мою попередню звичку перевіряти електронну пошту, щойно прокинувся, а й задає координати нового дня. Це розширює горизонти і нагадує про теми й ідеї, важливі настільки, щоб витримати випробування часом.

Я надаю перевагу літературі, яка надихає, але це мій особистий вибір. Якщо комусь цікаво, зверніться до таких книжок: Zen, the Reason of Unreason; The Wisdom of Confucius; «Тора»; «Біблія»; Tao, to Know and Not Be Knowing; The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation; As a Man Thinketh⁷; The Essential Gandhi; Walden, or, Life in the Woods⁸; the Book of Mormon; The Meditations of Marcus Aurelius⁹; Упанішади. Варіантів — мільярд. Просто обов'язково виберіть щось, написане до ери гіперзв'язку, в яку ми живемо, і нехай воно все одно буде поза часовими рамками. Такі твори можуть поставити під сумнів наші уявлення про справді значущі речі.

Неважливо, можете ви присвятити цьому дві години на день, два тижні на рік чи просто п'ять хвилин кожного ранку — важливо, щоб у своєму завантаженому житті ви мали куди «сховатись».

⁶ В інституті дизайну Гассо Платтнера не вчать дизайну у звичному розумінні цього слова; тут вивчають так зване «дизайн-мислення», нестандартний підхід до організації свого життя.

⁷ Український переклад з назвою «Як людина мислить» вийшов 2020 року у «Мультимедійному видавництві Стрельбицького». — *Прим. ред.*

⁸ «Волден, або Життя в лісах» вийшла 2020 року у видавництві «Темпора». — *Прим. ред.*

⁹ «Наодинці з собою» вийшла 2019 року у видавництві «Апріорі». — *Прим. ред.*

Розділ 6

Оцінити

Визначте, що насправді важливо

Де ті знання, що ми загубили серед інформації?

Томас Еліот

Нора Ефрон, яка стала письменницею в досить поважному віці, мабуть, найбільше відома за фільмами «Сілквуд», «Ті, що не сплять у Сіетлі» та «Коли Гаррі зустрів Саллі», кожен з яких номінували на «Оскар». Письменницький та сценаристський успіх Ефрон багато в чому пов'язаний з її здатністю піймати *суть* історії — навичка, яку вона відшліфувала за свою журналістську кар'єру. Але, незважаючи на всі роки у надшвидкому світі журналістики, свій найважливіший урок вона отримала ще у старших класах.

Підготовчий курс журналістики у старшій школі Беверлі-Хілз вів Чарлі Сімс. Перший день курсу, на який прийшла і Ефрон, він почав так само, як і будь-який інший викладач журналістики: з пояснення концепції ліду¹⁰. Він розповів, що лід складається з відповідей на запитання *чому?*, *що?*, *коли?* і *хто?*. Ці відповіді — найважливіша інформація.

Потім Сімс виклав факти: «Директор школи Беверлі-Хілз Кеннет Пітерс сьогодні оголосив, що наступного четверга усі вчителі старшої школи їдуть до Сакраменто на семінар з нових методів навчання. Серед доповідачів — президент Чиказького університету доктор Роберт Мейнард Гатчінс і губернатор Каліфорнії Едмунд «Пет» Браун».

Учні застукали друкарськими машинками, намагаючись устигнути за темпом викладача. Потім віддали йому швидко написані ліди. Кожен намагався якомога стисліше пояснити, хто, що, коли і чому: «Маргарет Мід, Мейнард Хатчінс і губернатор Браун вивезуть учителів на...», «У наступний четвер вчителі будуть...» Сімс переглянув учнівські ліди.

Він пояснив школярам, що вони всі зробили неправильно. Він сказав, що лід до цієї новини має звучати так: «Наступного четверга

уроків не буде».

«Тієї миті, — пригадує Ефрон, — я зрозуміла, що суть журналістики — не просто повторити факти, а вловити *суть*. Недостатньо було розуміти, хто, що, коли і де. Потрібно було збагнути, що це означає. І чому це важливо». Ефрон додає: «Цей урок чудово згодився і в житті, і в журналістиці»³⁸.

У кожній сукупності фактів прихована певна суть. Талановитий журналіст знає, що потрібно вивчити факти і зрозуміти зв'язки між ними, щоби відшукати цю суть (у мене диплом бакалавра журналістики, тож поставтеся до цього серйозно).

Це означає, що зв'язки мають бути очевидними, недвозначними. Це означає — сконструювати ціле з частинок і зрозуміти, як ці частинки пов'язані між собою і чому це важливо для всіх. Найкращі журналісти не просто передають інформацію. Їхня цінність в іншому: вони розуміють, що важливо людям.

Чи бувало таке, що ви губилися і сумнівались, коли вирішували, на чому зосередитись? Чи траплялося, що постійне бомбардування інформацією знесилювало вас так, аж ви не знали, як бути? Чи паморочилася у вас колись голова від того, що звідусіль сиплються різні завдання, а ви не можете зрозуміти, яке з них важливе, а яке — ні? Чи випускали ви з уваги щось суттєве на роботі або вдома? Не помічали проблеми, аж поки не було запізно?

Якщо так, то наступна есенційна навичка матиме для вас величезну цінність.

Ширша картина

29 грудня 1972 року літак, який здійснював рейс компанії Eastern Air Lines, розбився у національному парку Everglades у Флориді. Загинули сто пасажирів³⁹. Це перша в історії катастрофа широкофюзеляжного повітряного судна і одна з найстрашніших авіакатастроф в історії США. Пізніше слідчих вразило, що за всіма важливими показниками літак був в ідеальному стані. То що ж пішло не так?

Літак виробництва корпорації Lockheed уже готувався іти на посадку, коли другий пілот Альберт Стокстіл помітив: індикатор стану шасі — маленька зелена лампочка, яка сигналізує, що переднє шасі

випустили і зафіксували, — не горить. Насправді передне шасі випустили; проблема була в індикаторі, а не в механізмі. Однак пілоти занадто сильно зосередились на індикаторі і не помічали, що автопілот вимкнувся, аж поки не стало надто пізно. Іншими словами, причиною катастрофи не була несправність шасі. Команда не помітила більшу проблему — те, що літак втрачає висоту. Ось і причина.

Якщо ви у своєму житті застосуєте зазначений вище журналістський підхід, то перестанете віддавати забагато уваги дрібницям і побачите ширшу картину. Ви можете користуватися журналістськими прийомами, хоч би в якій сфері працювали, можете застосовувати їх навіть в особистому житті. Якщо ви тренуватиметеся шукати «лід», то певної миті раптово почнете помічати те, що раніше випускали з уваги. Зможете не просто бачити крапочки на мапі кожного вашого дня: ви зможете з'єднувати їх і бачити напрям. Ви будете зосереджуватись на справді важливих питаннях, а не просто реагуватимете на події.

Фільтрувати захоплення

Підсвідомо ми розуміємо, що не можемо дослідити всю інформацію, з якою маємо справу. Для визначення того, що *справді* важливо з'ясувати докладніше, потрібна дисципліна у скануванні всіх фактів, варіантів і кутів зору, які конфліктують між собою і постійно змагаються за вашу увагу.

Нещодавно я спілкувався із титулованим журналістом і колумністом The New York Times Томасом Фрідманом. Ми розмовляли про те, як відфільтровувати суттєву інформацію від несуттєвого інформаційного шуму. Перед нашою зустріччю Томас обідав з людьми, що надавали йому інформацію для колонки, яку він писав. Спочатку дехто з них вирішив, що він не зважає на жартівливу бесіду за столом. Але *насправді* він слухав. Вбирав у себе кожне слово. Просто відфільтровував усе неважливе, зосереджуючись на тому, що справді було варте його уваги. А потім спробував з'єднати крапочки і поставив море питань тільки про те, що його зацікавило.

Як пізніше розповів мені Фрідман, найкращі журналісти слухають, щоби почути те, чого не чують інші. Під час обіду він тільки одним

вухом слухав, що говорять. Дужче вслуховувався у те, чого не говорять.

Есенціалісти — дуже уважні спостерігачі і слухачі. Вони знають, яка насправді реальність компромісів, і в них немає можливості присвятити увагу всьому. Тож вони уважно слухають, аби почути те, про що не кажуть прямо. Вони читають між рядками. Або, як висловилася знаменита героїня з «Гаррі Поттера» Герміона Грейнджер (чесне слово, вона — навряд чи есенціалістка, але есенціаліст сказав би так само): «Взагалі-то, я надзвичайно логічна, це дозволяє мені не звертати уваги на неважливі деталі й чітко бачити те, чого інші не помічають»⁴⁰.

Неесенціалісти також слухають. Але вони водночас готуються щось сказати. Відволікаються на сторонній гамір. Надто сильно зосереджуються на незначних деталях. Чують тих, хто говорить найгучніше, але дослуховуються не до того. Через своє завзяте прагнення реагувати вони випускають з поля зору головне. У результаті можуть — якщо використати метафору Клайва Льюїса — бігати довкола вогнегасника під час потопу⁴¹. Вони гублять «лід».

Неесенціаліст	Есенціаліст
Звертає увагу на те, що впадає у вічі.	Сканує інформацію, виокремлює в ній основне.
Чує все, що говорять.	Звертає увагу на сигнали в загальному гаморі
Задихається під тягарем інформації.	Чує те, чого не говорять.

У сучасному робочому хаосі, коли стільки гучних голосів довкола постійно спокушають до багатьох напрямків, як ніколи важливо навчитися протистояти пісням сирен й зосереджуватися на заголовках. Є декілька способів віднайти в собі внутрішнього журналіста.

Ведіть журнал подій

Очевидно, що слова *журнал* і *журналіст* мають спільний корінь. У найбуквальнішому сенсі журналіст — це той, хто веде журнал. А отже, один з найбільш очевидних і найбільш потужних способів стати журналістом у своєму житті — вести журнал подій.

Сумно, але факт: люди — забудькуваті створіння. Я сказав би навіть, що жахливо забудькуваті. Не вірите? Можете дослідити цю теорію просто зараз: спробуйте пригадати, що ви їли на вечерю у позаминулий четвер.

Або спитайте себе, на яких зустрічах ви були в понеділок три тижні тому. Якщо ви такі ж, як більшість людей, ви нічого не згадаєте. Вважайте свій журнал подій накопичувачем для резервного

копіювання недосконалого жорсткого диску мозку. Як хтось сказав мені, найтонший олівець кращий за найчудовішу пам'ять.

Я веду журнал подій десять останніх років, користуючись нелогічним, але ефективним методом. Він дуже простий: я пишу менше, ніж мені хотілося б написати. Зазвичай, коли люди починають вести журнал, у перший день вони списують цілі сторінки. Другого дня перспектива стільки писати лякає їх, і вони зволікають або взагалі полишають цю справу. Тож використовуйте для вашого журналу принцип «менше, але краще». Забороняйте собі писати більше, поки щоденні записи не перетворяться на звичку.

Ще я пропоную приблизно кожні 90 днів знаходити годину й перечитувати записи. Але не зосереджуйтеся надто на деталях: скажімо, як мали зустріч щодо бюджету три тижні тому чи як вечеряли пастою минулого четверга. Натомість зосередьтеся на ширших шаблонах чи напрямках. «Упіймайте» заголовки. У кожному дні, кожному тижні, у всьому житті пошукайте лід. Конкретної миті складно помітити незначні поетапні зміни, але всі разом вони з часом можуть дати величезний ефект.

Виходьте на поле

В Інституті дизайну у Стенфорді був курс «Розробка екстремальної економічності», і Джейн Чен була в одній зі студентських команд. Їм дали завдання створити дитячий інкубатор вартістю 1 % від традиційних 20 000 доларів. За словами Джейн, світ розвивається, а «4 мільйони новонароджених дітей з малою вагою помирають у перші 28 днів, тому що їм бракує жиру на регуляцію температури тіла»⁴².

Якби вони підійшли до цього, керуючись лише економією, то розробили б недорогий електричний інкубатор — на перший погляд, логічне рішення, яке, як виявилось, зрештою все одно не допомогло би позбутися кореня проблеми. Натомість вони поставили на паузу, аби подумати, що тут найважливіше. Поїхали до Непалу, щоби побачити проблему на власні очі. Так вони зрозуміли: 80 % дітей народжуються вдома, у селах без струму, а не в лікарнях. І раптом стало очевидно: справжнє завдання команди — створити щось таке,

що взагалі не потребуватиме електричного струму. Маючи головну тезу, вони пристрасно взялися до роботи просто на місці.

Зрештою Джейн і троє людей з її команди заснували неприбуткову організацію під назвою «Обійми» і створили «Гніздо обіймів», використавши воскоподібну субстанцію — її нагрівали у воді, потім клали у спеціальний «кошик». Ця субстанція могла зігрівати дитину до шести годин. Вони «вийшли на поле» і повністю дослідили проблему, відтак змогли чіткіше поставити собі завдання і зосередитись на важливих деталях, які у результаті дозволили їм знайти найкраще вирішення проблеми.

Шукайте те, чого не побачили інші

Маріам Семан — титулована журналістка з Лівану. Нещодавно вона закінчила навчання у Стенфорді за журналістською стипендією імені Джона Найта, спеціалізація — медійні інновації та конструктивне мислення. Я попросив її поділитися таємницями компромісу з огляду на весь її досвід у вишукуванні реальних історій серед поверхневого гамору. Її відповідь надихнула мене: вона сказала, що знаходити ліди і помічати важливе можна навчитись. Вона сказала, що для цього потрібні знання. Аби збагнути суть історії, треба глибоко розумітися на темі, контексті, уявляти, як вона вписується в загальну картину і як вона пов'язана з іншими історіями. Тож Маріам читає всі тематичні новини і намагається знайти ту інформацію, яку інші випустили з поля зору або присвятили їй недостатньо уваги. «Моя мета, — пояснила вона, — побачити «павутиння» історії, тому що це дозволяє знайти будь-які особливі чи незвичайні деталі або лінії поведінки, які не зовсім вписуються у логіку цієї історії».

Маріам каже, що критично важливо шукати «інший погляд на історію: такий, що висвітлить її по-новому, або такий, що спонукатиме до роздумів». Один з трюків, яким вона користується, — рольова гра: вона ставить себе на місце всіх головних учасників історії, щоб краще зрозуміти їхні мотиви і погляди.

Уточніть питання

Усі, хто колись бачив інтерв'ю з досвідченими політиками, знають, як добре їм іноді вдається не відповідати на поставлене питання. Нас усіх не раз спокушає можливість уникати складних питань. Дати розмиту, загальну відповідь часто легше, ніж зібрати докупи всі факти, потрібні для вдумливої обґрунтованої відповіді. Однак якщо ми уникаємо відповідей, то тільки сильніше застрягаємо в неесенційному лабіринті дезінформації. Уточнити питання — ступити крок, який може вивести далеко за межі цього лабіринту.

Старший віце-президент *salesforce.com* Ілай Коен був однією із шести осіб, яких запроторили в задушливу кімнату готелю Cavallo Point з видом на міст «Золоті ворота». Наступні три години вони мали змагатися у бізнес-симулюванні з п'ятьма іншими командами. Одне із завдань — відповісти на низку питань про те, як вони вийдуть з гіпотетичних управлінських ситуацій. Таймер цокав, а команда Ілая мала проблеми: вони не могли почати. Кожна запропонована відповідь плодила ще більше поглядів і коментарів, і дуже швидко те, що мало бути звичайною вправою на вирішення проблем, перетворилося на незграбні недисципліновані дебати. Я був там — спостерігав за командою і тренував її, тож після п'ятнадцяти хвилин цього безладу був змушений попросити їх зупинитись. «На яке питання ви намагаєтесь відповісти?» — поцікавився я. Усі ніяково замовкли. Ніхто не міг дати відповідь. Потім хтось прокоментував щось інше, і група перемкнулася на дотичну тему.

Я знову втрутився у розмову і знову поставив своє питання. А потім знову. Зрештою команда зупинилася і замислилась про мету, якої намагалася досягти, а також про рішення, необхідні для її досягнення. Сторонні розмови обірвались. Члени команди ще раз обговорили всі варіанти, які необмірковано відкинули; вони спробували визначити, які саме приховані теми й великі ідеї об'єднують сказане. Потім вони нарешті перейшли від стану розхитування до наступу. Прописали план дій, прийняли необхідні рішення і розподілили обов'язки. Команда Ілая перемогла з великим відривом.

¹⁰ Лід (від англ. *lead* — керувати, очолювати, бути попереду) — короткий виклад журналістського матеріалу, який розміщують після заголовка перед основним текстом.

Розділ 7

ГРА

СКОРИСТАЙТЕСЯ МУДРІСТЮ ВНУТРІШНЬОЇ ДИТИНИ

Абсурд маленький час від часу
Потішить серце мудреця.

Роальд Дал

Наприкінці класичного мюзиклу «Мері Поппінс» похмурий і безрадісний містер Бенкс приходить додому — його «звільнено, викинуто, випхано на вулицю». Але він чомусь здається абсолютно щасливим — настільки щасливим, що одна зі служниць доходить висновку, що він «геть з глузду з'їхав». Навіть його син зауважує: «Це не схоже на батька». І справді, батько — наче інша людина: він віддає дітям поремонтованого паперового змія і затуляє пісню «Ходімо запустимо змія».

У Бенксі, який став вільним від монотонної нудної роботи в банку, оживає його внутрішня дитина. Його гарний настрій творить дива: у всіх мешканців будинку піднімається бойовий дух, і меланхолійна до того родина Бенкса перетворюється на радісну, захоплену, товариську. Це, звісно, вигадана історія, але вона показує, які потужні зміни можуть статися, якщо ми повернемо у свої будні гру.

Формально більшість із нас ніколи не навчали гри, коли ми були малими; ми включалися у гру природно, інстинктивно. Уявіть чисте захоплення немовляти, коли мама бавиться з ним у «ку-ку». Уявіть, як розкривається фантазія дітей, що за ролями розігрують вигадану історію. Уявіть малюка у стані, який Михай Чиксентмихай¹¹ назвав «потокком», коли він споруджує власне міні-королівство із картонних коробок⁴³. Але ми дорослішаємо — і щось стається. Нам кажуть, що гратися — це банально. Гратися — марнування часу. Гратися — необов'язково. Гратися — по-дитячому. На жаль, більшість цих негативних меседжів надходить звідти, де гру уяви мали б заохочувати, а не придушувати.

Слово «школа» походить від грецького слова *schole*, яке означає «дозвілля». Однак сучасна система шкільної освіти, що народилася в

часи індустріальної революції, усунула з процесу навчання дозвілля — і більшу частину задоволення. Кен Робінсон, який присвятив дослідженню творчості у школах своє життя, помітив: школи вбивають у дітях потяг до творчості — замість того, щоб жити її грою: «Ми продалися фаст-фудовій моделі освіти, і вона підриває наш дух і енергію так само, як фаст-фуд виснажує тіло... Уява — джерело всіх досягнень людства. І я вважаю, що способом, яким ми навчаємо своїх дітей і навчаємося самі, ми постійно наражаємо її на небезпеку»⁴⁴. У цьому він має рацію.

Ідею про те, що гра — це банально, ми приносимо із собою в доросле життя; коли влаштуємося на роботу, вона вкорінюється ще сильніше. Та річ не лише в тому, що гру заохочують надто мало компаній; сумно, що багато з них цілеспрямовано викорінюють її. Правда, деякі компанії та керівники прикидаються, що розуміють цінність гри для розвитку креативності, але більшість із них неспроможні створити таке середовище для гри, яке давало би поштовх справжнім дослідженням.

Усе це не повинно дивувати нас. Сучасні корпорації народилися в часи індустріальної революції, коли була тільки одна причина існувати — ефективно й масово виробляти певний продукт. Ба більше, ті древні менеджери брали приклад з військових — а в тому середовищі зовсім не до ігор. (Насправді у корпораціях і сьогодні користуються військовою лексикою; ми часто говоримо, що наші працівники «у перших рядах», та й саме слово «компанія» — від назви військової частини). І хоча індустріальна ера вже лишилася далеко в історії, більшість сучасних компаній і досі опирається на ці моральні засади, структури і системи.

Гра — як щось таке, чим ми займаємось для задоволення, а не для результату (запуск паперового змія, прослуховування музики, кидання бейсбольного м'яча), — може здаватися неважливим заняттям. Часто до неї так і ставляться. Але насправді гра *дійсно* багато в чому важлива. Засновник Національного інституту гри Стюарт Браун дослідив так звану ігрову історію шести тисяч осіб і дійшов висновку, що гра здатна суттєво покращити геть усе — від стану здоров'я до особистих взаємин, якості освіти та здатності організацій створювати щось інноваційне. «Гра, — вважає він, — робить мозок пластичнішим,

більш адаптивним і творчим». У нього є влучний вислів: «Ніщо так не розпалює мозок, як гра»⁴⁵.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Вважає, що гра — це банальність.	Знає, що гра дуже важлива.
Вважає, що гра — непродуктивне марнування часу.	Знає, що гра дає імпульс дослідженням.

Ігри для мозку

Неможливо переоцінити значення гри в нашому житті. Дослідження на тваринах показали: гра настільки важлива для розвитку основних когнітивних здібностей, що може навіть вплинути на виживання виду. Дослідник Боб Фаган, який 15 років вивчав ведмедів грізлі, виявив, що ті ведмеді, які найбільше гралися, найдовше жили. Коли його спитали чому, він сказав: «У світі, де постійно з'являються нові випробування і трапляються неоднозначні ситуації, гра готує ведмедів до майбутніх змін на планеті»⁴⁶.

Як Пенксеп дійшов подібного висновку у книзі «Афективна нейронаука: основи емоцій людей і тварин», де написав: «Точно відомо одне: тварини під час гри особливо схильні виявляти гнучкість розуму і творчість»⁴⁷.

Але з усіх видів тварин, зазначає Стюарт Браун, найбільше любляють гратися люди. Ми створені для гри, ми творимо себе у процесі гри. Коли ми граємося, ми найповніше демонструємо свою людську натуру, найповніше виявляємо індивідуальність. Чи можна взагалі сумніватися, що часто хвилини, в які ми почуваємося такими живими, хвилини, з яких народжуються найкращі спогади, — це хвилини гри?

Гра змінює наш хід думок, і ми набуваємо здатності досліджувати: породжувати нові ідеї або бачити старі у новому світлі. Вона додає нам допитливості, сильніше налаштовує на новаторство; ми глибше входимо в робочий процес. Гра фундаментально важлива для есенціаліста, адже вона щонайменше трьома способами підживлює здатність досліджувати.

По-перше, гра збільшує список доступних варіантів. Вона допомагає помітити можливості, яких ми інакше не помітили б, і утворити зв'язки, яких інакше не утворили б. Вона розширює світогляд і горизонти. Вона допомагає ще раз обміркувати старі тези і додає нам сприйнятливості до ще не перевічених ідей. Вона дозволяє розширити потік свідомості і вигадати нові історії. Або, як колись сказав Альберт Ейнштейн: «Коли я досліджую самого себе і свій спосіб мислення, я доходжу висновку, що дар фантазії значив для мене більше, ніж талант всотувати позитивні знання»⁴⁸.

По-друге, гра — протиотрута від стресу, і в цьому суть, адже стрес не тільки ворог продуктивності — він здатен просто «вимкнути» ділянки нашого мозку, що відповідають за творчість, допитливість, здатність досліджувати. Знаєте, як це буває: у вас стрес на роботі — і раптом усе починає летіти шкереберть. Ви не можете знайти ключі, постійно на щось наражаєтесь, забуваєте критично важливий звіт на кухонному столі. Нещодавні дослідження припускають, що стрес підвищує активність частини мозку, яка відповідає за емоції (мозочкова мигдалина), і знижує активність частини, яка відповідає за когнітивну функцію (гіпокамп)⁴⁹. Результат очевидний: ми не можемо думати ясно.

Я на власних дітях бачив, як гра запускає цей процес у зворотному напрямку. Коли напруга надто сильна і здається, що все вийшло з-під контролю, я саджу їх малювати. І коли вони малюють — усе змінюється майже миттєво. Стрес тане, а їхня здатність досліджувати відновлюється.

По-третє, як пояснює психіатр Едвард Галовел, який спеціалізується на дослідженнях мозку, гра позитивно впливає на виконавчі функції мозку. Він пише: «До виконавчих функцій мозку входять планування, визначення пріоритетів, складання розкладу, співчуття, делегування,

прийняття рішень, аналіз — словом, більшість навичок, які директор має відточити до ідеалу, щоб збудувати успішний бізнес»⁵⁰.

Гра стимулює і ті ділянки мозку, що відповідають за логічні судження, і ті, що відповідають за безтурботне, нічим не обтяжене сприйняття. Враховуючи це, навряд чи варто дивуватись, що головні прориви в міркуваннях відбулися якраз під час гри. Галовел зазначає: «Колумб був захоплений грою, коли його осінило, що земля кругла. Ньютон бавився в уявну гру, коли побачив яблуню і раптом зрозумів силу тяжіння. Вотсон і Крік гралися з можливими формами молекули ДНК, коли виявили подвійну спіраль. Шекспір усе життя бавився з п'ятистопним ямбом. Моцарт не грався тільки тоді, коли спав. Уявні експерименти Ейнштейна — чудові приклади того, що відбувається, коли мозок запрошують до гри»⁵¹.

Про роботу і гру

Деякі інноваційні компанії нарешті прокинулись і зрозуміли, що гра дуже важлива. Гендиректор Twitter Дік Костоло заохочує до гри через сміх: він заснував у компанії гурток імпровізації. Як колишній стендап-комік, він знає, що імпровізація підштовхує людей думати ширше, гнучкіше, нетрадиційно, творчо.

Інші компанії заохочують до гри через середовище. IDEO проводить зустрічі у мікроавтобусі. Біля будівлі Google ви, скоріш за все, наштовхнетеся на великого динозавра, покритого рожевими фламінго (і це тільки один приклад з багатьох). У студіях Pixar кабінети художників можуть мати який завгодно вигляд — від бару зі старих вестернів до дерев'яної хижки. (Мене особливо вразив один із таких офісів: він від підлоги до стелі був заставлений фігурками із «Зоряних війн»).

Я колись знав успішну жінку, яка працювала у видавництві і завжди тримала на робочому столі кнопку «Легко»¹². Кожного разу, коли хтось після розмови з нею вже збирався йти з кабінету, він чи вона могли по-дитячому порадіти — ляснути долонею по великій червоній кнопці, після чого на весь офіс звучав гучний голос: «Це було легко!». А інша жінка у тій же компанії, кабінет якої був далі коридором,

повісила на стіну плакат з ілюстрацією із дитячої книжки, щоби нагадувати собі, як їй подобалося читати в дитинстві.

Забавки на столах, динозаври з фламінго, море іграшок з фільмів — декому це може здатися банальним відволіканням, але насправді ці речі здатні впливати геть по-іншому. Вони перетворюють гру на життєво важливий ресурс творчості й дослідження.

Гра не просто допомагає нам зрозуміти, що для нас суттєво важливо. Вона ***сама по собі*** — суттєво важлива.

То як же кожен з нас може додати у професійне й особисте життя більше гри? У свою книжку Браун вмістив підручник для початківців, щоб допомогти читачам відновити зв'язок із грою. Він пропонує читачам видобути спогади про гру зі свого дитинства. Що вас захоплювало, коли ви були малими? Як ви сьогодні можете це поновити?

11 Михай Чиксентмихаї (нар. 1934 р.) — американський психолог угорського походження. Відомий своїми дослідженнями щастя, творчості, суб'єктивного добробуту та веселості; запровадив поняття «поток» — потокового стану, вивченням якого займається кілька десятиліть.

12 Easy Button фірми Staples.

Розділ 8

Сон

ЗАХИСТІТЬ АКТИВИ

Кожної ночі, коли я лягаю спати, я помираю. А наступного ранку, коли прокидаюся, — народжуюся знову.

Махатма Ганді

Запанікувавши, Джеф сів у ліжку. Відчуття було таке, ніби в голові розірвалася бомба. Він увесь спітнів, ошелешений. Уважно прислухався. Що таке? Усе тихо... Можливо, це дивна реакція на якусь їжу. Він спробував знову заснути.

Наступної ночі це повторилося. Потім, через декілька днів, таке сталося посеред дня. Він щойно повернувся з Індії, і перше, про що подумав — це може бути реакція на поєднання ліків від малярії та «Бенадрилу», який він приймав, щоб краще переносити зміну часових поясів. Але коли ситуація погіршилась, він зрозумів, що все дещо складніше. Це було схоже на панічні атаки, але без паніки — самі лише фізичні симптоми.

Джеф був класичним трудягою, який глибоко прагнув змінити світ (щоби трохи пояснити таку ревність: його дідусь керував Корпусом миру, коли його тільки заснували). Неймовірно амбітний, мотивований Джеф хотів зробити щось важливе: був членом ради директорів Kiva¹³, Ernst and Young¹⁴ назвали його «Підприємцем року», а Всесвітній економічний форум — «Молодим світовим лідером». Він став співзасновником успішного фонду інвестицій у соціальні зміни і гендиректором всесвітньої мікрокредитної організації, яка допомагала більш ніж 12 мільйонам бідних родин по всьому світу. Він мав 36 років і був на коні.

Джеф постійно кудись літав, тому часто було складно поспати. Головний офіс його компанії — у Сіетлі, інші — у Сан-Франциско, а також в Індії та Кенії. Він регулярно літав на зустрічі в Лондон, потім на шість днів у п'ять різних міст Індії, потім на декілька годин у Женеву — зустрітися з інвесторами — і назад до Сіетла на півтора

дня. За останні три роки він провів у подорожах 60 чи 70 % часу. В середньому він спав від чотирьох до шести годин на добу.

Але йому було 36 років, і у зрілому віці такий темп роботи почав шкодити його здоров'ю і працездатності. Все почалося з того, що нічні напади ускладнювалися. Один за одним почали відмовляти внутрішні органи. Пульс був нестабільним. Стояти рівно стало боляче. Їжу потрібно було перетирати на пюре, інакше він не міг її засвоювати. Кров'яний тиск так понизився, що він непритомнів, якщо занадто швидко підводився. Джеф двічі потрапляв у «швидку». Далі переконував себе, що після наступної угоди знизить темп, а потім ще після наступної, і ще... Але, звісно ж, не знижував. Він був переконаний, що зможе знайти вихід, якщо просто продовжить рухатись. Не хотів іти на компроміси, на які довелося б піти, аби ступити крок назад. Але скоро вони самі прийшли до нього: він був змушений в останню хвилину скасовувати зустрічі, тому що був ослабкий, щоби прийти, або починав виголошувати промову і зривав її, тому що паморочилося у голові. Він став думати, що приносить компанії більше шкоди, ніж користі — а це так і було.

Нарешті, після точного діагнозу, лікар запропонував Джефу два варіанти: до кінця життя приймати ліки, щоб уживатися із симптомами, або взяти відпустку на рік чи два — видужати і відновитися після хвороби. Спочатку Джеф не прийняв цього компромісу. Він звик до боротьби, наче спортсмен; вважав, що зможе скористатися тією ж логікою, що діє у разі розтягнення зв'язок гомілковостопного суглоба або в разі розриву м'язів плечового пояса. І хвалькувато заявив лікареві, що відпочине кілька місяців — і оговтається: «Побачите! Ось побачите!».

Він узяв відпустку на два місяці і, на свій подив, звалився повністю. Спав по 14 годин! Потім цілий день відпочивав. Бували дні, коли він навіть не міг вилізти з ліжка. Шість тижнів Джеф узагалі нічого не міг робити. Він приповз назад до лікаря і визнав, що лікування потребуватиме набагато більше часу, ніж кілька місяців.

Дотримуючи слова, він позбувся всього, що завдавало йому стресу. Пішов у відставку з рад директорів; свою компанію теж вирішив покинути. Він сказав: «Рішення звільнитися далось мені дуже, дуже

складно. Я вийшов з наради директорів зі сльозами на очах і сказав дружині: «Не так я хотів лишити своє дитя!»

Поки Джеф лікувався, він повністю присвятив своє життя відновленню сил та енергії. Змінив режим харчування. Поїхав з родиною на рік на південь Франції. Лікування та зміна клімату і способу життя спрацювали. Побачивши все під новим кутом зору, він почав думати, чого його навчив цей досвід.

Два з половиною роки по тому Джеф був у Танзанії на зустрічі для молодих світових лідерів, організованій Всесвітнім економічним форумом. У вечір відкритого мікрофона ті, що знали історію Джефа, вмовили його поділитися своїми новими знаннями з двома сотнями досвідчених колег. Ледь стримуючи емоції, він сказав їм, що заплатив високу ціну за простий, але істотно важливий урок: «Захищайте свої активи».

Захист активів

Найкращий з усіх наших активів — це *ми самі*. Якщо ми мало інвестуємо самі у себе — і я маю на увазі наш мозок, тіло й дух, — завдаємо шкоди своєму головному інструменту. Один з основних способів, яким люди, а особливо амбітні, успішні люди, пошкоджують цей інструмент, — це брак сну.

Якщо ми даємо первісним інстинктам взяти гору, вони поглинуть нас, як поглинули Джефа. Ми рано вигоримо. Потрібно розробляти стратегію для себе самих так само ретельно, як розробляємо її для своїх кар'єр та компаній. Потрібно задавати собі ритм, виховувати себе, забезпечувати себе пальним, щоб досліджувати, процвітати і добре працювати.

За той довгий час, який Джеф був на відпочинку, він помітив цікавий парадокс у своїй залежності від досягнень: активно працювати особистості реактивно-агресивного типу зовсім *неважко*. Працювати на межі можливостей — легко! Справжнє випробування для людини, яка обертає випробування собі на користь, — не працювати багато. Усім трудягам Джеф пояснює: «Якщо ви думаєте, що ви неймовірно сильні й спроможні на все, маю для вас виклик.

Якщо вам дійсно дуже хочеться зробити щось складне — відмовтесь від цієї можливості і ляжте перепочити».

Коли мені був 21 рік, я теж думав про сон як про щось таке, чого треба уникати. Я вважав його необхідним злом, марним витрачанням часу, який можна було б використати продуктивніше, чимось таким, що потребують слабкі люди або люди зі слабкою силою волі. Можливість бути суперлюдиною і спати всього декілька годин на добу п'янила мене. Я навіть експериментував з радикальними, нетрадиційними способами зменшувати тривалість сну. Я прочитав про одне з досліджень сну, під час якого учасники мали спати всього 12 хвилин кожні чотири години, і спробував діяти так само. Деякий час це було стерпно, але я швидко зрозумів: хоча в такому режимі і можна жити, він має свої вади. Наприклад, сам я фактично не спав, але мозок мій майже не працював. Думати, планувати, визначати пріоритети, бачити ширшу картину було складніше. Приймати рішення і вибирати ставало важче, відділяти суттєве від усілякого мотлоху — практично неможливо.

Скоро режим став мені непосильним, але я все ще вважав, що менше сну — це більше зроблених справ. Тож я обрав нову тактику — раз на тиждень працювати всю ніч. Це було не набагато краще. Потім моя дружина, яку такі підходи не цікавили, дала мені прочитати статтю, що повністю змінила моє уявлення про сон. Переконаливо довела, що сон — не ворог продуктивності; насправді це ключ до максимальної продуктивності. Пам'ятаю, що у статті цитували топ-лідерів компаній, які вихвалялися тим, що сплять повні вісім годин. Я також пригадую цитату Білла Клінтона — він казав, що всі найбільші помилки у його житті сталися через недосипання. Відтоді я намагався спати по вісім годин щоночі.

А як щодо вас? Згадайте минулий тиждень. Чи спали ви менше семи годин в якусь із ночей? Чи ловили себе на тому, що з гордістю кажете або думаєте: «Це не про мене. Мені не потрібно спати вісім годин. Мені повністю вистачає чотирьох чи п'яти» (якщо ви так думаєте просто зараз, коли читаєте це, то цей розділ відкриє вам багато нового). Що ж, є люди, які можуть спати по декілька годин і виживати, але я зрозумів: більшість із них просто звикли бути втомленими і забули, що означає насправді відпочити.

Шлях неесенціаліста — вважати сон за ще один тягар у своєму перенапруженому, перенавантаженому, зайнятому-але-не-завжди-продуктивному житті. Натомість есенціалісти ставляться до сну як до необхідності, яка потім дозволить більшість часу працювати з максимальною віддачею. Ось чому вони свідомо, систематично вписують сон у свій розклад — щоби встигати більше, досягати більше і досліджувати більше. Захищаючи свої «активи», вони здатні жити щоденним життям і мати резерви енергії, креативності та здатності вирішувати проблеми; натомість неесенціалісти ніколи не знають, коли і де втома зіб'є їх з ніг і пограбує.

Есенціалісти вибирають сьогодні на одну справу менше, щоб завтра встигнути більше. Так, це компроміс. Але у результаті цей маленький компроміс може дати великі результати.

Неесенціаліст

Есенціаліст

Думає:

Знає:

На годину менше сну — на годину більше продуктивної роботи.

Сон дозволяє працювати максимально ефективно.

Сон для слабаків.

Година сну — декілька годин набагато продуктивнішої роботи.

Сон — це розкіш.

Сон — для продуктивних людей.

Сон породжує лінощі.

Сон — це пріоритет.

Сон заважає встигнути усе.

Сон породжує креативність.

Сон — не ганьба, а потреба

То чому ми так легко жертвуємо безцінними годинами сну, якщо «захищати активи» так важливо? Причина частково в тому, що усі трудяги, як і я колись, просто повірили у брехню, що вони досягнуть більшого, якщо будуть менше спати. Однак є повно контраргументів — наприклад, на кшталт все більшої кількості досліджень, — які доводять: глибокий нічний сон *додає* нам продуктивності, а не позбавляє її.

Після відомого експерименту з віолончелістами, який провів Карл Андерс Ерікссон і популяризував Малкольм Гладвел як «правило 10 000 годин», було встановлено: найкращі віолончелісти присвячували практиці більше часу, ніж посередньо хороші⁵². Ці висновки підживлюють логіку есенціаліста: вони доводять, що для набуття майстерності потрібно зосереджено й помірковано докладати певних зусиль. І звісно, обнадіює те, що стати майстром повністю в наших силах, що це не просто благословення, послане тільки деяким людям, обдарованим від природи. Та це також небезпечно близько підводить до межі, на якій неесенціаліст починає думати: «Я повинен зробити все». Згубний міф, яким люди виправдовуються за те, що працюють все більше й більше, а результати все погіршуються і погіршуються.

І так може тривати доти, доки ми не прочитаємо про іншу, менш відому тезу з цього дослідження: *другою* важливою характеристикою найкращих віолончелістів *було те, що* вони в середньому спали 8,6 години на добу. Це приблизно на годину довше, ніж спить середньостатистичний американець. Упродовж тижня вони також у середньому 2,8 години дримали після обіду: це приблизно на дві години більше, ніж для середньостатистичного американця. Згідно з висновком, якого дійшли автори дослідження, сон давав віолончелістам можливість відновити сили, і концентрація під час

практики зростала. Тож так — вони більше вправлялися, але й *отримували більше від своєї практики*, тому що добре відпочивали.

Чарльз Кзейлер, професор медицини сну на медичному факультеті Гарварду, у статті під назвою «Дефіцит сну: вбивця продуктивності», опублікований у *Harvard Business Review*, пояснив, як недосипання заважає працювати з високою продуктивністю. Він порівнює дефіцит сну із вживанням великої кількості алкоголю: коли людина працює всю ніч (наприклад, 24 години не спить) або цілий тиждень спить по чотири чи по п'ять годин на добу, це «вводить її в такий самий стан, як рівень алкоголю в крові 0,1 %. Подумайте! Ми ніколи не сказали б: «Ця людина чудово працює! Вона постійно п'яна», але ми і далі захоплюємось людьми, які жертвують сном задля роботи»⁵³.

Найчастіше сон асоціюють з відпочинком для тіла. Але нещодавні дослідження засвідчили: сон — це більше приємність для мозку. Дослідження університету Любека в Німеччині доводять, що повноцінний нічний сон може справді підвищити інтелектуальну силу і посилити здатність вирішувати проблеми.

У дослідженні, описаному в журналі *Nature* більш ніж ста добровольцям дали числовий пазл із нестандартною загадкою: щоби розгадати її, потрібно було знайти «прихований код»⁵⁴. Добровольців поділили на дві групи: одній дозволили безперешкодно проспати вісім годин, іншим не давали виспатись. Потім науковці спостерігали, хто з добровольців знайде прихований код і як швидко вони із цим впораються. У результаті загадку розгадало *удвічі* більше людей, які спали вісім годин, аніж добровольців, які недоспали. Чому? Науковці вважають, що коли ми спимо, мозок активно працює, перекодовуючи та структуруючи інформацію. Отож, коли ми прокидаємось, у нашій голові можуть утворитись нові нейронні сполучення, які збільшують кількість варіантів рішень, — ранок у буквальному сенсі стає мудрішим за вечір.

Втішні новини для ранніх пташок і нічних сов, які живуть серед нас: наука доводить, що креативність може підвищитись, навіть якщо ви просто подрімаєте. Тільки один з прикладів: звіт в офіційному виданні Національної академії наук засвідчив, що навіть за один цикл руху очей у фазі швидкого сну інтеграція незасвоєної мозком інформації посилювалась. Іншими словами, навіть недовгий період глибокого сну

допомагає мозку утворювати нові зв'язки, завдяки яким ми здатні краще досліджувати світ.

Одне слово, сон — це те, що дає нам можливість працювати на повну, аби ми могли досягти більшого за коротший час. Коли мова заходить про безсонне життя, культура мачизму все ще дає про себе знати. Але, на щастя, це явище сходить нанівець, і за це частково можна подякувати декільком суперефективним людям (особливо тим, що працюють в індустріях, які зазвичай за те, аби свічка горіла з обох кінців), які публічно визнавали, що сплять повні вісім годин. Ці люди (а багато хто з них — есенціалісти) знають: звичка добре спати дає їм величезну перевагу в конкуренції — і вони мають рацію.

Засновник Amazon Джеф Безос — один із таких. Він розповідає: «Я став уважнішим, а мої думки — яснішими. Якщо я посплю вісім годин, то весь день почуваюся набагато краще». Співзасновник Netscape і колишній злісний недосипака Марк Андресен, який колись працював аж до світанку, але все одно вставав о сьомій — ще один. Він розповів: «Я міг цілий день просто хотіти піти додому і повернутися в ліжку». Тепер він знає, як впливає на нього сон: «Сім [годин] — і я починаю деградувати. Шість — це недобре. П'ять — велика проблема. Чотири — я зомбі». На вихідних він спить 12 годин і більше. «Це дуже сильно відображається на моїй здатності функціонувати», — каже він.

Цих директорів процитовано у статті під назвою «Сон — новий символ статусу для успішних підприємців»⁵⁵. Журналіст Wall Street Journal пише: «Це офіційно. Сон, рідкісна розкіш для перевтомленої Америки, став новим символом статусу. Те, що колись висміювали як безхарактерність — ті ж трудяги 80-х, які кричали «Обід для невдах!» і «Сон для слабаків!», — тепер стало тонізатором для креативного мозку творця». До цього можна додати, що сон також став тонізатором для проникливого мозку есенціаліста.

В іншій статті, опублікованій у The New York Times, колишня фінансова директорка Lehman Brothers Ерін Калан розповідає таку історію: «2005 року на корпоративі одна з моїх колег запитала мого чоловіка, чим я займаюся на вихідних. Вона знала мене як дуже активну й енергійну людину. «Вона катається на каяку, потім лізе на гору, а потім біжить напівмарафон?» — пожартувала вона. «Ні, — коротко відповів мій чоловік, — вона спить». І це була правда. Коли я

не поринала в роботу, то присвячувала вихідні перезаряджанню батарейок на тиждень уперед»⁵⁶.

Тож якщо там, де ви працюєте, сон все ще затаврований — обміркуйте, як запровадити на роботі ініціативу, яка недвозначно заохочувала б людей спати. Якщо це звучить надто радикально, подумайте, яку вигоду приносить сон — креативність зростає, продуктивність підвищується, навіть витрати на лікування зменшуються — і наскільки це може змінити саму атмосферу роботи. Зважаючи на це, не так складно уявити, як ви переконуєте вашого керівника чи HR-відділ перетворити це на писане правило (зрештою, багато компаній мають чіткі засади щодо неприйнятності споживання алкоголю, а паралелі між впливом спиртного і браком сну на продуктивність, як ми бачили, цілком очевидні). Скажімо, Чарльз Кзейлер запропонував ввести у Гарварді правило, за яким працівники не повинні були їхати на роботу після нічного перельоту. Деякі компанії дозволяють прийти на роботу пізніше, якщо перед тим людина засиділася в офісі допізна. Такі компанії та керівники знають, що «захист активів» — відповідальність, яка лежить саме на керівництві.

Нещодавно я зайшов у Google подрімати в одній з їхніх знаменитих кабінок, щоб скористатися цим досвідом для книжки. Це була маленька кабінка у формі зорельота — на зразок таких, які можна собі уявити, коли дивишся телесеріал 1970-х років «Морк і Мінді». Трохи менша двох квадратних метрів, досить велика, щоби лягти, але не зовсім пласка. Її напівсферична кришка приховувала більшу частину мого тіла, але сховатися повністю я не міг і в результаті спочатку трохи насторожився і сумнівався, що взагалі вдасться заснути. Через тридцять хвилин, коли моє «ліжко» легенько завібрувало, підказуючи, що сеанс закінчено, мої сумніви розвіялись.

Коли я подрімав, справді відчув, наскільки це було мені потрібно. Думки стали яснішими, розум загострився, увага посилилась.

У Google є спеціальний розклад користування кабінками. Скільки людей скористалися ними того тижня, коли я приходив? Мені стало цікаво. Я думав, з п'ятдесяти людей, які працювали на тому поверсі, спати ходять десять чи двадцять. Помилявся. Відповідно до записів, упродовж тижня тільки одна-єдина людина використала можливість

перезарядити мозок і тіло за допомогою тридцятихвилинного денного сну. Хоч би як там було, сама наявність кабінки сигналізує працівникам, що сон — це пріоритет.

Наш найвищий пріоритет — захистити здатність визначати пріоритети.

У цій частині книжки ми говорили про те, як досліджувати й оцінювати варіанти та відокремлювати суттєве, якого так мало, від безлічі зовсім несуттєвого, помірно важливого чи навіть просто привабливого. Це процес визначення пріоритетів. Для цього потрібно виконати складне завдання: відкинути варіанти, які *усі*, на перший погляд, здаються важливими. Однак, за логікою есенціаліста, насправді є лише небагато чогось винятково цінного, усе решта — не таке важливе. Проблема з недосипанням у тому, що через нього страждає наше вміння помічати різницю, а отже, і неоціненний талант визначати пріоритети.

Сон посилить вашу здатність досліджувати, утворювати зв'язки і працювати менше, але продуктивніше, коли ви перебуваєте у стані бадьорості.

13 Неприбуткова організація в США, яка видає гранти на розвиток бізнесу, навчання тощо.

14 Британська аудиторсько-консалтингова компанія.

Розділ 9

ВИБІР

СИЛА ЕКСТРЕМАЛЬНОГО КРИТЕРІЮ

Внутрішній процес потребує зовнішнього критерію.

Людвіг Вітгенштайн

У статті під назвою «Більше жодних “нормально”. Або ідеально — або ніяк» популярний спікер конференції TED Дерек Сіверс розповідає про просту техніку, яка допомагає уважніше ставитися до вибору. Суть у тому, щоб провести експрес-тест для свого рішення: якщо ви цілком і повністю переконані у тому, що прийняли слушне рішення, то приймаєте його у стилі Дерека Сіверса. *Усе інше*, на що ви реагуєте слабше, — відкидайте. Або, як сказав мені колись один із топ-менеджерів Twitter: «Якщо відповідь — не однозначне “так”, тоді це “ні”». Це стислий підсумок фундаментального есенціалістського принципу, і це критично важливо для процесу дослідження⁵⁷.

Дерек і сам живе за цим принципом. Якщо кандидат, з яким він проводив співбесіду, не перевертав догори дригом його світ — він йому відмовляв. Зрештою він знаходив саме таку людину, яка була потрібна. Коли він зрозумів, що погодився взяти участь у декількох конференціях по всьому світові, від яких насправді не був у захваті, то вирішив залишитися вдома і пропустити їх усі — натомість отримав 12 днів, які використав для чогось продуктивнішого. Коли він обирав місце для життя, то викреслив міста, які здавалися непоганими (Сідней і Ванкувер), поки не потрапив у Нью-Йорк і одразу ж не зрозумів, що це для нього ідеальне місто.

Щось схоже відбувається і тоді, коли ми наводимо лад у шафі і послуговуємось загальним критерієм: «Чи є шанс, що в майбутньому я це одягну?». Шафа забивається одягом, який ми рідко носимо. Але якщо запитати: «Чи *обожду* я цю річ?» — зможемо позбутися хаосу і отримати простір для чогось кращого. Так само слід діяти, коли щось обираємо — важливе чи менш значне — у кожній сфері нашого життя.

Правило 90 %

Нещодавно ми з колегою відбирали 24 людини з майже сотні охочих на наш курс «Дизайн життя: есенційно». Спочатку ми встановили мінімальний критерій: «Здатен розуміти кожен тему на курсі». Потім визначили низку ідеальних прикмет, наприклад: «Готовий до досвіду, який змінить його життя». За цим критерієм ми оцінили кожного кандидата за шкалою від 1 до 10. Ми вирішили, що «дев'ятки» і «десятки» проходять без обговорення. Усі, хто не набрав семи балів, автоматично пролітають. У мене було завдання, якому не позаздриш: оцінити тих, хто був між «сім» і «вісім». І поки я мучився, намагаючись визначити достатньо хороших кандидатів, подумав: якщо щось (у моєму випадку — хтось) *просто* підходить або *майже* підходить — неважливо, «сімка» чи «вісімка», — треба казати «ні». Від цього стало набагато легше.

Можете називати це правилом 90 %, і користуватися ним, коли приймаєте будь-яке рішення чи розв'язуєте будь-яку проблему. Коли ви розглядаєте якийсь варіант, визначіть для нього один найважливіший критерій і на основі нього оцініть варіант від 1 до 100. Якщо оцінка хоча б трішки нижча за 90 — вона автоматично прирівнюється до нуля, і варіант можна відкинути. Так ви не застрягнете на етапі прийняття рішення, і — що було б ще гірше — не оберете «шістдесятки» і «сімдесятки». Подумайте, як би ви почувалися, якби на якомусь тесті набрали 65 зі 100... То чому ж свідомо йти на такий крок щодо важливого вибору?

Таке вміння есенціаліста, мабуть, більше за всі інші, про які йдеться у цій частині, — вимагає добре розуміти, наскільки необхідні компроміси. Використання вузького критерію — це і є компроміс; інколи вам доведеться відхилити варіант, який здаватиметься привабливим, і вірити, що скоро з'явиться ідеальний. Інколи він з'являтиметься, інколи ні; суть у тому, що вузький критерій спонукає вас обирати, на який ідеальний варіант зачекати, замість дозволяти іншим людям або всесвіту вирішувати за вас. Як і всі навички есенціаліста, ця вимагає приймати рішення обмірковано, а не як заманеться.

Мабуть, очевидно, в чому користь від такого уважного підходу до рішень: коли критерій надто загальний, ми починаємо серйозно ставитись до великої кількості варіантів. А прості числові розрахунки підштовхують приймати свідомі, логічні, раціональні рішення замість імпульсивних чи емоційних. Так, для використання серйозного критерію потрібна дисципліна. Але якщо так не діяти, це може дуже дорого вам обійтись.

Коли приймають рішення неесенціалісти, вони використовують нечіткі критерії — як у професійному, так і в особистому житті. Наприклад, коли неесенціаліст вирішує на роботі, за який йому взятися проект, він може оперувати неявним критерієм: «Якщо керівник попросить мене, я повинен буду це зробити». Або навіть ще загальнішим: «Якщо хтось мене про щось попросить, я маю зробити це». Або навіть зовсім розмитим: «Якщо всі в компанії це роблять, то і я мушу». В еру соціальних медіа, коли ми набагато більше знаємо про те, чим займаються інші люди, такий критерій може звалити на наші плечі тягар усіх несуттєвих справ, які ми «повинні» зробити.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Погоджується майже на кожне прохання чи можливість.	Погоджується тільки на 10 % можливостей.
Послуговується загальним неявним критерієм, наприклад: «Якщо хтось зі знайомих робить це, я теж повинен».	Послуговується чітким критерієм, наприклад: «Чи <i>точно це</i> те, чого я шукаю?».

Одна команда керівників, із якою я працював, якось визначила три критерії, на основі яких приймала рішення, чи беруться вони за проект. Але з часом вони все більше і більше переставали зважати на них, і зрештою почало здаватися, що портфоліо проектів компанії

відповідає тільки одному критерію: «так сказав клієнт». У результаті моральний дух команди сильно впав — і не просто тому, що працівники перепрацьовували й були перевантажені, бо забагато на себе взяли. Причина була і в тому, що ніхто більше не розумів, чому обрано саме ці проекти, і відчуття величної мети зникло. Ба гірше — їм стало складно позиціювати себе на ринку, адже їхня робота, яка раніше займала унікальну і прибуткову нішу, перетворилася на цілком стандартну.

І тільки коли вони добре попрацювали й визначили екстремальний критерій, то змогли позбутись «сімдесяток» та «вісімдесяток» — крадіїв часу й ресурсів — і зосередитись на найцікавішій роботі, яка найкраще представляла їх на ринку. Навіть більше: їхня система забезпечила працівникам можливість вибирати проекти, в яких вони могли стати найбільш корисними; і якщо раніше працівники залежали від того, що могло здаватися забаганкою керівництва, то тепер у них було право голосу. Якимось випадково помітив, як одна з найтихіших співробітниць чи не найнижчої посади сперечалася з одним із головних керівників компанії. Вона просто спитала: «А чи повинні ми звертати на таке увагу, враховуючи наш критерій?». Цього ніколи не відбулося б, якби не з'явився чіткий зрозумілий критерій.

Чіткий зрозумілий критерій дає нам точний інструмент для визначення суттєвого і відфільтрування несуттєвого.

Чіткий, зрозумілий, а також правильний

Директор Vitsoe Марк Адамс останні 27 років свідомо використовує у своїй роботі чіткий критерій.

Компанія Vitsoe виготовляє меблі. Для індустрії меблів властивий постійний потік великої кількості продукту: кожного сезону з'являється безліч нових пропозицій щодо кольорів і форм. Однак Vitsoe вже десятки років пропонує тільки один товар: універсальну систему полицок №606. Чому? Все просто: Vitsoe має дуже специфічні стандарти, і універсальна система полицок №606 — єдиний продукт, який їм відповідає.

Система №606 — уособлення принципу есенціаліста «менше, але краще», який ми обговорювали у розділі 1 і на якому наполіг Дітер

Рамс. Це більше ніж збіг — адже універсальну систему полицок №606 створив саме Дітер.

У Vitsoe дуже вимогливий підхід до підбору персоналу. Вони починають з класичної тези, що краще мати замало працівників, ніж зопалу взяти на роботу не ту людину. Відповідно, коли компанія шукає нового співробітника, процес вибору — скрупульозний і непорушний. Спочатку проводять телефонну співбесіду. Ідуть на це свідомо: хочуть скласти перше враження, оминувши «візуальні зачіпки». Так само важливо зрозуміти, як потенційний працівник спілкується телефоном і чи достатньо він організований, щоб знайти тихе місце у призначений йому час. На цій стадії відкидають багато кандидатів — і досить швидко.

На другому етапі співбесіду проводить декілька людей з компанії. Якщо кандидат проходить усі співбесіди, його запрошують попрацювати з командою один день. Потім керівництво розсилає команді опитування, що вони думають про кандидата. Але замість типових питань там такі: «Чи буде він чи вона *обожнювати* цю роботу?», «Чи буде *фантастично*, якщо він чи вона працюватиме у нас?». На цьому етапі кандидатів нічого не пропонують, а сам кандидат не бере на себе жодних зобов'язань. Мета — дати обом сторонам можливість познайомитися максимально чесно. Якщо все гаразд — кандидата запрошують на фінальні співбесіди і, можливо, пропонують йому щось конкретне. Якщо команда не певна на всі 100 %, тоді кандидату відмовляють.

Одного разу кандидат подав заявку на посаду складальника полиць. Це важлива посада, адже складальники відповідають за продукт і за репутацію компанії. Кандидат, про якого йде мова, добре зібрав систему полицок. Але під час опитування команда сказала, що дещо її таки непокоїть. У кінці дня, коли вони склали інструменти, кандидат просто кинув їх у коробку і закрит кришкою. Ви і я можете подумати, що це дрібне порушення, на яке навряд чи варто звертати увагу, і тим паче воно не може затьмарити цілий день бездоганної роботи. Але для членів команди це стало ознакою недбалості, що не збігалася з їхніми уявленнями про ідеального кандидата. Директор Марк Адамс вислухав їх і погодився, а потім ввічливо сказав

кандидатові, що той не зовсім відповідає культурі Vitsoe. Марк і його команда керуються таким принципом:

Якщо це не чітке «так», тоді це чітке «ні».

Але обстоювати такий чіткий процес відбору — це більше, ніж просто інстинкти (хоча вони теж мають значення). Те, що може здаватися лише примхою, — насправді результат дисциплінованого підходу, а також спроб визначити, що працює, а що ні. Наприклад, у Vitsoe зрозуміли, що є чіткий зв'язок між тим, наскільки часто людина грала у Lego в дитинстві, і тим, наскільки добре вона вписується в культуру компанії. Там не вибирають навмання. За роки роботи працівники Vitsoe перепробували багато чого; дечим користуються і досі, але більшість підходів не прижилася.

Команда має чітко визначені критерії в оцінюванні. Головне питання ось у чому: «Чи цілком *природно* впишеться в компанію ця людина?». Ось чому кандидат проходить декілька співбесід. Ось чому з'явився одноденний випробувальний період. Ось чому відбуваються опитування. Члени команди, як і всі справжні есенціалісти, намагаються зібрати *важливу* інформацію, щоби можна було прийняти обґрунтоване, прораховане, свідоме рішення.

Гендиректор компанії Vox Аарон Леві має схожі підходи до пошуку нових працівників. Він просто запитує себе, чи хотів би працювати щодня поруч із цією людиною. «Один зі способів прийняти рішення, — розповідає він, — спитати себе: чи могла б ця людина стати одним із засновників компанії?». Якщо відповідь «так» — він розуміє, що знайшов того, хто, безсумнівно, впишеться в команду⁵⁸.

Можливості стукають у двері

Уважно обирати можливість серед тих, які ми шукали, — це одне, але коли можливості самі нас знаходять, стає ще важче. Ми отримуємо пропозицію про роботу, коли не чекали. З'являється сторонній проект — зовсім не наша сфера, але легкі гроші. Хтось просить допомогти, і ви любите допомагати, але вам за це не заплатять. Знайомі здають потрібне приміщення у не зовсім ідеальній місцині, але з хорошою знижкою. Як бути?

З'являється страх втратити щось важливе. Як ми можемо відмовитись? Ось маємо пропозицію, її можна обговорювати. Ми б ніколи не ставили собі за мету її отримати, але тепер, коли вона так легко йде до рук, розмірковуємо над нею. Але якщо погодимось просто тому, що це добра нагода, — ризикуємо пізніше відмовитись від іншої, важливішої.

У такій ситуації опинилася Ненсі Дуарте, коли вибудовувала свою комунікаційну агенцію. До 2000 року агенція була компанією загального профілю: вони займалися всім — від корпоративної символіки і веб-сайтів до дизайну презентацій (робота, яку терпіти не може більшість дизайнерських фірм). Без конкретної спеціалізації, яка б виокремлювала компанію на фоні інших, вона ставала схожою на всі інші дизайнерські агенції.

Якось Ненсі прочитала книжку Джима Коллінза «Від хорошого до величного», у якій він наполягає: якщо є одна справа, від якої ви в захваті і в якій можете стати найкращим, треба займатися *тільки цією справою*. Тоді вона зрозуміла, що реальна можливість виокремити компанію на ринку — займатися тим, чим не хоче займатися більше ніхто в індустрії: дизайном презентацій.

Зосередившись на тому, чого не робить більше ніхто, працівники агенції змогли озброїтися специфічними знаннями та вміннями, стати експертами в галузі і забезпечити компанії статус світового лідера з дизайну презентацій. Але щоб досягти цього, потрібно було відмовитись від усього іншого. Навіть у економічно складні часи. Навіть коли їм пропонували інші проекти за гроші. Така ціна виокремлення. Іншими словами, вони мусили уважніше вибирати роботу, яку на себе брали, щоб усю енергію спрямувати на те, аби бути успішними у своїй новій спеціалізації.

Ось простий систематичний підхід, за допомогою якого ви можете запровадити жорсткий критерій до вибору майбутніх можливостей. По-перше, запишіть саму можливість. По-друге, створіть перелік трьох «мінімальних» критеріїв, яким повинна відповідати ця можливість, аби ви її розглянули. По-третє, запишіть три ідеальні або «максимальні» критерії, яким повинна відповідати можливість, щоби потрапити на подальший розгляд. Якщо ваша можливість не відповідає першому набору критеріїв, відповідь очевидна — «ні». Але

якщо вона не відповідає навіть двом із трьох «максимальних» критеріїв, відповідь усе одно «ні»!

можливість Яку можливість вам попронують?	<input type="text"/>		
мінімум Яким мінімальним критеріям має відповідати можливість, щоби ви її розглянули?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
екстрема Яким ідеальним критеріям має відповідати можливість, щоби ви за неї взялися?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Найсмачніша піца у Брукліні

Якщо до життєво важливого вибору застосовувати вузькі критерії, можна навчитися краще користуватися пошуковою системою свого мозку. Подумайте про це як про різницю між запитам в Google: «хороший ресторан у Нью-Йорку» і «найсмачніша піца в центрі Брукліна». Якщо ми шукаємо «хороші кар'єрні можливості», мозок видасть нам сотні сторінок, які треба дослідити й опрацювати. Чому б натомість не вдосконалити пошук і не поставити три запитання: «До чого я відчуваю найбільшу пристрась?», «У чому мені допоможе мій талант?» і «Що найбільше потрібне світові?». Природно, що в результаті такого пошуку ви отримаєте менше «сторінок» із результатами, але у цьому і суть вправи. Ми не прагнемо виконати якомога більше добрих справ. Ми шукаємо ту *єдину*, в якій зможемо виявити себе настільки, наскільки це можливо.

Енрік Сала — один із тих, кого на цей шлях покликало саме життя⁵⁹. На початку кар'єри Енрік працював на посаді професора у престижному Інституті океанографії імені Скріппс у Ла-Холї, штат Каліфорнія. Але він не міг позбутися відчуття, що кар'єра, яку він буде, — це тільки щось подібне до кар'єри, яка б могла у нього бути. Тож він покинув світ університетської науки і влаштувався у National Geographic. До нього прийшов успіх, і з'явилися дуже цікаві можливості у Вашингтоні. Та Енрік знову відчув, що це *майже* його кар'єра, але все ще не те, чого він шукає. Коли він тільки починав працювати, чітко не розумів, до чого прагне, — так часто трапляється з мотивованими, амбітними людьми. Від миті, коли Енрік побачив

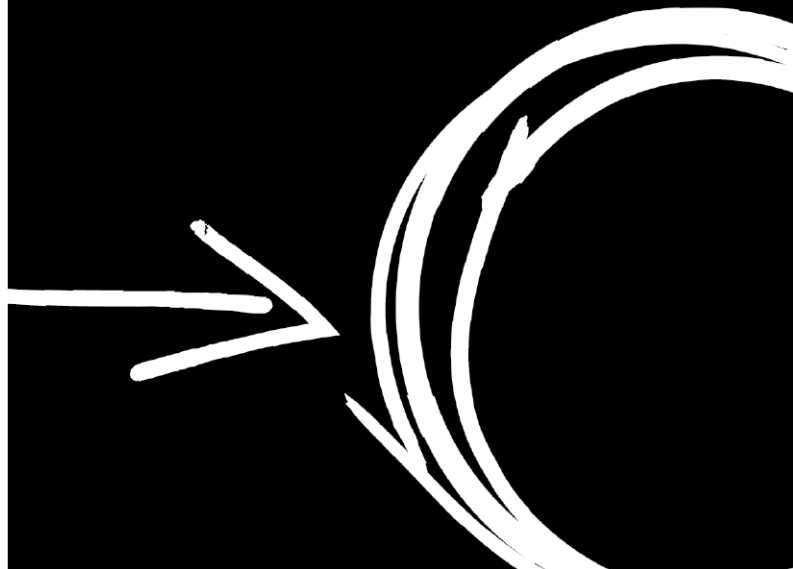
Жака Кусто на борту знаменитого «Каліпсо», він мріяв поринути у глибини найпрекрасніших світових океанів. Тож коли перед ним з'явилася така можливість, він знову змінив обладунки, щоби цього разу опинитися там, де справді міг найбільше віддатися справі: стати позаштатним дослідником National Geographic і більшість часу проводити під водою у найвіддаленіших місцях планети; користуватися своїми науковими знаннями та зв'язками, щоби впливати на політику у світовому масштабі. За омріяну працю мрії він заплатив свою ціну: відмовлявся від багатьох привабливих, навіть дуже привабливих можливостей і чекав на ту, якій міг би з ентузіазмом сказати «так». І очікування було того варте.

Енрік — один із досить рідкісних прикладів того, як людина займається улюбленою справою, докладає до неї свій талант, і ця справа дійсно потрібна світові. Його головна мета — допомогти створити еквівалент національних парків в океані, щоби захистити останні недоторкані місця, — і це справді суттєвий внесок.

ЧАСТИНА ТРЕТЯ

ВІДКИДАЄМО ЗАЙВЕ

ЯК ПОЗБУТИСЯ ВСЬОГО
НЕВАЖЛИВОГО?





Виключення

Як нам позбутися купи неважливого?

Згадайте метафору з шафою, про яку ми говорили в першому розділі. До цієї частини книжки ви вже оцінили критично все, що висить у вашій шафі. Ви розділили одяг на купки «повинен залишитись» і «мабуть, треба викинути». Але чи дійсно ви готові скласти купку «мабуть, треба викинути» в пакет і викинути чи відіслати її?

Іншими словами, просто визначити, які справи чи зусилля не приносять найкращих результатів, недостатньо; вам все ще потрібно справді викинути їх із життя. Третя частина книжки покаже, як позбутися несуттєвого, щоби ви могли найбільш активно працювати над тим, що справді має велике значення. І не тільки це; ви навчитеся робити це так, що колеги, боси, клієнти і друзі почнуть сильніше вас поважати.

Позбутися цього старого одягу нелегко. Все одно залишається цей надокучливий внутрішній супротив, надокучливий страх, «а що як» через багато років ви пошкодуєте, що викинули цей піджак з великими підплічниками і кричущими смужками. Це нормальне відчуття; дослідження показали, що ми зазвичай оцінюємо речі, які маємо, набагато вище за їхню реальну вартість, а тому нам набагато важче позбутися їх. Якщо ви справді не готові розлучитися з цим метафоричним піджаком, поставте вбивче питання: «Якби це вже не було моїм, скільки б я віддав за це?». Так само і в житті — коли ви обираєте між декількома справами, поставте вбивче питання: «Якби у мене не було цієї можливості, на що я був би готовий, щоби її отримати?».

Звісно, знайти в собі сили відмовитись від можливостей — часто дуже хороших, — які трапляються на вашому шляху на роботі і поза нею, безмежно важче, ніж викинути старий одяг. Але ви повинні знайти їх в собі: пам'ятайте, що, коли вам не вдається відмовити несуттєвому, ви за визначенням погоджуєтесь на нього. Тож коли ви достатньо добре дослідите варіанти, ви повинні поставити собі не

таке питання: «На що з мого списку конкурентних пріоритетів я маю погодитись?». Натомість поставте питання есенціаліста: «Від чого я маю відмовитись?». Це питання розкриє ваші справжні пріоритети. Воно прояснить найкращий зі шляхів уперед, яким зможе піти ваша команда. Воно відкриє вашу справжню мету і допоможе зробити найбільший внесок не тільки у вашу особисту мету, але й у місію організації. Це питання, яке може дати вам рідкісну й безцінну можливість побачити все максимально чітко, а це — необхідна умова для майбутніх проривів у вашій кар'єрі і вашому житті, які змінять усі правила гри.

Розділ 10

ПРОЯСНИТИ СИТУАЦІЮ

ОДНЕ РІШЕННЯ ЗАМІСТЬ ТИСЯЧІ

Безустанно йти до однієї мети: ось головна таємниця успіху.

Анна Павлова, російська танцівниця балету

Почнімо з гри. Перед вами — задекларовані місії трьох компаній. Спробуйте вгадати, якій із компаній вони належать:

Компанія	Декларація місії
<p>1. AGCO</p> <p>Головний виробник та дистриб'ютор сільськогосподарської техніки й обладнання: трактори, запасні частини, інструменти, приладдя для сіна.</p>	<p>А. Прибуткове зростання за рахунок винятково хорошого сервісу, інновацій, якості та відповідальності.</p>
<p>2. Dover Corporation</p> <p>Виробник обладнання на зразок сміттєвозів і електронного обладнання на зразок струменевих принтерів і плат для друку.</p>	<p>Б. Бути лідером на кожному ринку, який обслуговуємо, — з вигодою для клієнтів і акціонерів.</p>

3. Dean Foods Corporation

Компанія з виробництва їжі та напоїв, зокрема молока, молочних продуктів та сої.

В. Головна мета компанії — максимізувати довготермінову цінність акцій, твердо дотримуючись букви закону і найвищих етичних стандартів.

То що у вас вийшло? Якщо ви висушили собі всі мізки, а пазл так і не склався — ви не самі. Оскільки ці декларації мало відрізняються одна від одної, впоратися із цією вправою майже неможливо. Такі туманні, роздуті декларації місій у певних галузях досі вважаються «найкращими», але здебільшого вони не виконують свого завдання: не надихають співробітників відчуттям конкретної мети.

Цей розділ книжки присвячений тому, як відкинути все неважливе і переконатися, що ми можемо віддати енергію справам, які мають для нас найбільше значення. І перше, чого ви навчитеся позбуватися, — це геть усі справи, які ніяк не стосуються вашої мети. Звучить досить очевидно, але насамперед вам потрібно чітко розуміти свою мету, щоб мати змогу так діяти, — ось у чому основна думка цього розділу.

Від «досить чітко» до «абсолютно чітко»

Директори, з якими я працюю, часто кажуть, що мета чи стратегія їхньої компанії «досить чітка» — так, ніби цього достатньо. Але всі, хто носить окуляри, знають: між досить чітким і абсолютно чітким — велика різниця! Те саме стосується і стратегії окремих осіб у професійній сфері. Коли я запитую людей: «Чого ви *справді* хочете від своєї кар'єри у наступні п'ять років?», мене досі шокує, що відповіді може мало хто.

Це мало би менше значення, якби не факт, що чітке розуміння мети — явний показник того, як людина ставиться до своєї роботи. Я працював із різними управлінськими командами і був украй здивований тим, що відбувається, коли команди тільки «приблизно уявляють», чого вони намагаються досягти.

Насамперед це одразу видно з результатів роботи. Річ у тім, що через брак визначеної мети рівень мотивації і співпраці поступово сходять на нуль. Можна навчати лідерів комунікації і командної роботи, раз за

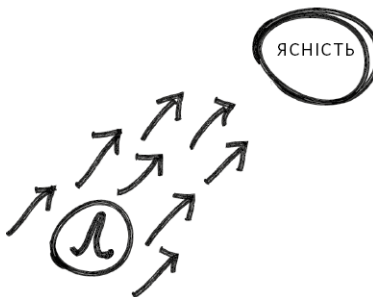
разом розсилати працівникам дані про те, як колеги оцінюють їхню роботу, але, якщо команда чітко не розуміє мети і розподілу ролей, проблеми будуть тільки множитись.

Це не просто моя теорія, і я не прочитав це в іншій книжці про бізнес. Я зібрав дані у більш ніж п'яти сотень людей про досвід їхньої роботи із більш ніж тисячею команд, і всіх їх об'єднувало одне: якщо у команди серйозні проблеми з розумінням того, для чого вона працює, яка перед нею мета і як розподілено ролі, — люди плутаються, нервуються, зневірюються. Якщо ж мета визначена і зрозуміла — робота процвітає.

Коли немає чіткого розуміння мети, люди витрачають час та енергію на море неважливої роботи. Коли все максимально прозоро і зрозуміло, вони здатні на великі прориви й інновації (навіть більші за ті, яких вимагають їхні обов'язки) — у тих напрямках, які справді важливі. За роки роботи я помітив два сценарії, які завжди стають актуальні для команд із браком чіткої мети.

Сценарій 1: політичні ігри

За першим сценарієм команда починає надто сильно прагнути уваги керівника. Проблема в тому, що, коли люди не знають, чим повинна закінчитися гра, коли не уявляють, як її виграти, вони вигадують власну гру і власні правила у боротьбі за увагу керівника. Замість використати час та енергію на досягнення найвищих результатів, вони всі свої сили спрямовують на ігри: намагаються здаватися кращими за колег, демонструють свою важливість, віддзеркалюють усі ідеї та настрої керівника. Така поведінка не тільки неесенційна — вона непродуктивна і шкодить компанії.



Поза роботою ми теж так поведимося. Коли не розуміємо чітко мети свого життя — іншими словами, коли не маємо визначеного уявлення

про свої цілі, прагнення та цінності, — ми починаємо вигадувати власні соціальні ігри. Витрачаємо час та енергію, намагаючись здаватися кращими за інших. Переоцінюємо такі речі, як новіший автомобіль чи більший будинок, або навіть щось нематеріальне — кількість фолловерів у твіттері чи те, який маємо вигляд на фото у фейсбуці. У результаті ми нехтуємо *справді* суттєвим — часом, який можна провести з дорогими серцю людьми, вихованням духу чи турботою про здоров'я.

Сценарій 2: усе добре (а насправді — погано)

За другим сценарієм команда без мети втрачає лідера. Без визначеного напрямку люди починають працювати для задоволення своїх короткострокових потреб і майже не думають про те, як їхні дії допоможуть (а інколи — завадять) досягненню довгострокової місії команди в цілому. Найчастіше ці дії обґрунтовані найкращими намірами, а для окремих людей деякі з таких проектів можуть бути надзвичайно важливі. Але коли люди працюють у колективі, багато проектів, що суперечать один одному, не допомагають команді показати вищий клас. Такі команди зазвичай роблять п'ять кроків назад і один уперед.



Так само, коли люди мають забагато різних справ — навіть хороших, — вони можуть не досягти важливої мети. Одна з причин — не всі справи спрямовані на щось одне, а отже, не підсумовуються в одну суттєву. Наприклад, якщо вчитися одразу на п'яти блискучих спеціальностях, ви не здобудете один надзвичайний диплом.



І п'ять різних посад у п'яти різних галузях не забезпечать вам успіху. Без чіткої мети прагнути чогось просто тому, що воно здається привабливим, недостатньо для того, аби виявити усі свої здібності. Як сказав Ральф Волдо Емерсон: «Злочин, через який люди й держави стають банкрутами, — це злочин «роботи на стороні»: відхилятися від головної мети і прислужуватись тут і там».

Коли ж команда чітко розуміє свою мету і розподіл ролей, з динамікою відбувається щось неймовірне. Особистий внесок кожного члена команди починає зростати, а від цього зростає і сумарний внесок усієї команди.

Тож як нам визначити мету для своїх команд і навіть для самих себе? Один зі способів отримати відповідь — основний намір.

Есенційна мета

Аби з'ясувати, що таке основний намір, нам найкраще спочатку з'ясувати, *чим він не є*⁶⁰. Ми ризикуємо використати кліше консалтингу — але спробуймо зрозуміти це за допомогою матриці два на два.



У верхньому лівому квадранті маємо задекларовані бачення і місії на зразок: «Ми хочемо змінити світ»; такі гасла *звучать* натхненно, але вони настільки узагальнені, що їх практично ігнорують. У нижньому лівому квадратні маємо низку «туманних» цінностей: «інновації», «лідерство», «командна робота»; зазвичай вони надто абстрактні і слабкі, щоби вдихнути в когось пристрасть. У правому нижньому

квадранті — короткострокові квартальні цілі, над якими ми працюємо, наприклад: «Підвищити прибуток на 5 % порівняно з результатами минулого року»; ці короткострокові тактики бувають достатньо конкретними, аби привернути нашу увагу, але їм часто бракує здатності надихати.

Натомість есенційна мета — водночас конкретна і здатна надихати. З одного боку, вона сповнена особливого змісту, з іншого — поступ на шляху до її досягнення можна оцінити в цифрах. Якщо правильно її визначити, одне рішення здатне замінити тисячу інших. Це схоже на те, якби ви вирішили, що хочете бути не юристом, а лікарем. Один стратегічний вибір відкидає цілий всесвіт різних варіантів і задає курс наступних п'яти, десяти, навіть двадцяти років вашого життя. Щойно ви приймете це велике рішення, відповіді на всі наступні запитання стане дещо легше.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Має туманне, нечітке бачення або декларує так свою місію.	Має конкретну і натхненну стратегію.
Має конкретні квартальні цілі, але вони не можуть дати людям енергію або надихнути їх, щоб вони докладали більше зусиль.	Має значущу мету, яка закарбовується в пам'яті.
Має визначені цінності, але не має принципів запровадження їх у життя.	Приймає одне рішення, яке замінює тисячу інших.

Коли британський прем'єр-міністр попросив Марту Лейн Фокс стати першою «поборницею цифри»¹⁵ в Об'єднаному Королівстві, вона мала написати посадову інструкцію для новоствореної посади. Тільки увіть собі, як туманно, ненатхненно й незрозуміло можна було пояснити завдання такої людини; це могло стати наступною замальовкою для коміксів «Ділберт»¹⁶.

Проте Марта та її команда визначили для себе есенційну мету: «Вивести в інтернет усіх в Об'єднаному Королівстві до кінця 2012 року». Ця мета була проста, конкретна, натхненна, і результати було легко оцінити. З її допомогою члени команди чітко зрозуміли, як потрібно діяти, тож змогли скоординувати свої сили і не піти у хибному напрямку. Це дало всій команді — навіть найнижчій ланці — право зупинитися й питати: «А чи справді ця нова ідея допоможе нам досягти мети?». І це забезпечило їм можливість навчитись краще користуватися підтримкою партнерів та значно пришвидшити весь процес. І хоча мети ще не досягнуто¹⁷, вона була чітко визначена, тому команда змогла зробити набагато більше, ніж за будь-яких інших обставин.

Ось це і є той тип декларування мети, який так потрібен нашим компаніям, нашим командам і нам самим. Тож як сформулювати мету так, щоби вона звучала конкретно і спонукала людей, закарбовувалась у пам'яті і була значущою?

Перестаньте вигадувати слова і почніть вирішувати

Визначаючи мету — для компанії, для команди, навіть для себе особисто, — люди часто починають втрачати розум через тривіальні стилістичні деталі: «Нам використати це слово чи це?». Але таким чином дуже легко вдатися до туманних безглуздих кліше, на основі яких виникнуть туманні безглузді заяви — як-от ті, що я цитував на початку розділу. Есенційна мета не повинна елегантно звучати; у ній важлива суть, а не стиль. Натомість поставте важливіше питання, яке допоможе вам прийняти будь-яке рішення: «Якби ми могли досягти неперевершеного успіху в одній-єдиній справі, що б це була за справа?».

Запитайте: «Звідки ми знатимемо, що закінчили роботу?»

Скажімо так: коли потрібно сформулювати чітку мету, натхнення, звісно, має значення. Коли йдеться про натхнення — на думку спадає висока риторика. Звісно, вона теж може надихнути; але не треба забувати, що конкретні цілі теж підносять і надихають. Потужна есенційна мета надихає людей почасти тому, що вона досить конкретна і дає можливість відповісти на питання: «Звідки ми знатимемо, що успішно досягли бажаного?».

Мені блискуче проілюстрував це професор Білл Міган, який тридцять років пропрацював стратегічним радником гендиректорів та вищого керівництва у McKinsey, а зараз викладає курс «Стратегічний менеджмент неприбуткових організацій» на факультеті бізнесу у Стенфорді. Коли я студентом магістратури записався на його курс, одним із завдань, яке ми отримали, було оцінити бачення та формулювання місій неприбуткових організацій. Коли аудиторія обговорила більше сотні прикладів, стало зрозуміло, що найбільш претензійні з них надихали найменше. Наприклад, одна з організацій поставила собі за мету «перемогти голод у всьому світі», але мала всього п'ятеро працівників — і задекларована мета здавалася порожніми словами. Потім зі всього сум'яття цього хиткого ідеалізму виокремилась теза, яку ми всі одразу зрозуміли і яка надихнула нас. Джерело її було дещо неочікуваним: актор і соціальний активіст Бред Пітт був вражений тим, як повільно просувається відбудова Нового Орлеану після урагану «Катріна», і заснував організацію «Зроби як треба» з такою есенційною метою: «збудувати 150 будинків, доступних за ціною, нешкідливих для природи, здатних протистояти негоді, для родин, що живуть у районі Лоуер Найнс Уорд». Від такого формулювання у всіх буквально перехопило подих. Завдяки своїй конкретності мета ставала реальною. Реальність — натхненною. Таке формулювання давало відповідь на питання: «Звідки ми знатимемо, що досягли успіху?»

Жити і мати мету

Есенційна мета — це набагато більше, ніж посадова інструкція чи задекларована місія вашої компанії; справжня есенційна мета дає відчуття розуміння цілі й допомагає визначити напрям вашого життя.

Наприклад, Нельсон Мандела перетворювався на есенціаліста 27 років, поки сидів у в'язниці. Коли 1962 року його кинули за ґрати, він втратив практично все: домівку, репутацію, гордість і, звісно ж, свободу. Він вирішив використати ці 27 років, щоби зосередитись на справді важливому і позбутися всього іншого — разом із власним почуттям образи. Повалити режим апартеїду в Південній Африці стало його есенційною метою — так він залишив по собі спадок, який живе і сьогодні.

Сформулювати есенційну мету складно. Аби зрозуміти, які саме дії та зусилля сукупно допоможуть вам показати найвищий клас, потрібно бути хоробрим, здатним докопатися до суті й дещо передбачити. Щоб відкинути всі пріоритети-конкуренти, які відволікають від справжніх намірів, потрібно ставити складні питання, іти на справжні компроміси, бути дуже дисциплінованим. Але це варте зусиль, адже тільки справді чітка мета може мобілізувати людей, команди та компанії і допомогти їм досягти чогось дійсно неймовірного.

15 «Поборників цифри» (Digital Champion) призначали у кожній країні, що входила до складу ЄС; ці люди консультували уряди країн з питань цифрових технологій і працювали з населенням, простіше кажучи — популяризували інтернет.

16 «Ділберт» (Dilbert) — назва серії коміксів про офісне життя та ім'я їхнього головного героя.

17 Англійською мовою книжку видано 2014 року.

Розділ 11

НАСМІЛИТИСЯ

СИЛА ГІДНОГО «НІ»

Відвага — це гідність у складній ситуації.

Ернест Гемінгвей

Правильне «ні», сказане правильною миті, здатне змінити курс історії. Ось тільки один приклад із багатьох: тиха, але тверда відмова Розі Паркс поступитися місцем у сегрегованому автобусі міста Монтгомері в ідеальний для цього момент призвела до заворушень, які розгорнулися в цілий рух за громадянські права¹⁸. Зі спогадів Паркс: «Коли [водій автобуса] побачив, що я досі сиджу, він спитав, чи збираюся я підніматись, і я відповіла: “Ні, не збираюсь”»⁶¹.

Усупереч загальним переконанням, думаю, що оце хоробре «ні» дозволили їй сказати не сильна впевненість у собі і не характер як такий. Коли її призначили секретаркою президента підрозділу Національної асоціації сприяння прогресу кольорового населення в місті Монтгомері, вона пояснила: «Я була там єдиною жінкою, і вони потребували секретарки, і я була надто сором'язлива, щоби відмовитись»⁶².

Швидше за все, вона вчинила в тому автобусі саме так, тому що була глибоко впевнена у свідомому виборі, який хотіла зробити тієї хвилини. Роза Паркс розповідає, що, коли водій автобуса наказав їй звільнити місце, вона «відчула, як її накриває рішучістю, наче клаптяною ковдрою в зимову ніч»⁶³. Вона не знала тоді, що її рішення розпалить рух, відлуння якого прокотиться усім світом. Але вона *чітко* розуміла власне бажання. Вона знала: навіть якщо її заарештують, це буде «останній раз, коли мене так принизили»⁶⁴. Було варто ризикнути волею, щоби уникнути цього приниження. Для неї це було суттєво важливо.

Щодо нас, то ми (сподіваюсь) навряд чи опинимось колись у ситуації, схожій на ситуацію із Розою Паркс. Але вона може надихати. Ми можемо думати про неї, коли нам потрібна хоробрість насмілитись

сказати «ні». Можемо пам'ятати силу її переконання, коли потрібно вистояти проти соціального тиску й не капітулювати, а далі стояти на своєму.

Ви колись відчували напругу, обираючи між тим, як, на вашу думку, буде правильно вчинити, і тим, до чого вас примушують? Відчували конфлікт між внутрішніми переконаннями і реальними діями? Чи погоджувались ви колись на щось, від чого хотіли б відмовитись, просто щоб уникнути непорозуміння та конфлікту? Чи бувало вам страшно або соромно відмовляти у відповідь на запрошення чи прохання боса, колеги, друга, члена родини, бо ви боялися їх розчарувати? Якщо так — ви в цьому не самотні. Виходити з таких ситуацій хоробро і з гідністю — одне з найважливіших умінь, яких треба набути, щоби стати есенціалістом, і одне з тих, яких набути найскладніше.

Я не планував писати розділ про хоробрість. Але що глибше я занурювався в тему есенціалізму, то очевиднішим ставало, що хоробрість — ключ до усунення неважливого. Без хоробрості вся дисципліна заощаджувати зусилля — порожній звук. Просто тема для розмови за черговою вечерею. Поверхова тема. Говорити про те, як важливо зосереджуватись на найважливішому, може хто завгодно — і про це дійсно говорять багато людей, — але рідко можна зустріти того, хто наслідують так жити.

Я нікого не засуджую. У кожного з нас є свої причини боятися сказати «ні». Ми хвилюємося, що втратимо чудову можливість. Ми боїмося розхитувати човен, баламутити воду, палити мости. Ми не можемо навіть припустити думки, що розчаруємо когось дорогого, кого поважаємо. Усе це не означає, що з нами щось не те. Це просто частина людської натури. І хоча відмовитись буває тяжко, через неспроможність так вчинити ми ризикуємо втратити дещо набагато важливіше.

Одна жінка на ім'я Синтія якось розповіла мені історію, як батько запланував повезти її на прогулянку в Сан-Франциско. Дванадцятирічна Синтія та її батько місяцями планували цю поїздку. Усе було розписане практично похвилинно: вона мала прийти, коли він завершуватиме презентацію, а потім близько 16:30 зустрітись з ним у глибині кімнати — і вони швиденько пішли би разом, поки з

ним ніхто не заговорив. Вони сіли б на трамвай до Чайна-тауну, поїли б китайської їжі (їхньої улюбленої), купили б сувеніри, трохи постояли б на оглядовому майданчику, а потім усе було б «як у кіно», як любив казати тато. Вони зловили би таксі до готелю, стрибнули б у басейн і трішки би там поплавали (її тато славився своїм умінням прослизати в басейн, коли той був уже зачинений), замовили б гарячий шоколад у номер і подивилися б дуже-дуже пізнє шоу. Перед від'їздом вони проговорювали ці деталі знову і знову. Очікування теж було частиною поїздки.

Усе йшло за планом, аж поки на виході з конференц-центру її батько не зустрів давнього друга з коледжу і за сумісництвом — колегу. Вони не бачились багато років, і Синтія спостерігала, як втішено вони обіймаються. Зрештою його друг сказав: «Я дуже радий, що ти зараз працюєш на мою компанію. Коли Лойс і я почули про це, то подумали, що це було би ідеально. Ми хотіли запросити тебе — і Синтію, звичайно — на чудову вечерю з морепродуктів біля Рибальської пристані». Батько Синтії відповів: «Бобе, я теж дуже радий тебе бачити. Буду щасливий повечеряти на пристані!».

Синтія була пригнічена. Її мрії покататися на трамваї та поїсти морозива з фруктами й горіхами вмить розсипались на друзки. До того ж вона ненавиділа морепродукти і могла тільки уявити, як нудно їй буде весь вечір слухати розмови дорослих. Але батько ще не закінчив говорити: «Але не сьогодні. У нас із Синтією особливі плани, правда?». Він підморгнув Синтії, узяв її за руку, вони вибігли за двері і подалися у Сан-Франциско.

Як виявилось, батько Синтії був ідеологом менеджменту Стівеном Кові (автор книги «7 звичок надзвичайно ефективних людей»), і він помер усього за декілька тижнів до того, як Синтія поділилася зі мною цією історією. Тож вона надзвичайно емоційно розповідала про той вечір у Сан-Франциско. Його просте рішення «поєднало нас навіки, адже я знала, що маю для нього найбільше значення!» — сказала вона⁶⁵.

Стівен Кові, один з найбільш відомих, поважних та читаних бізнес-мислителів свого покоління, був есенціалістом. Він не просто щодня навчав високих посадовців і голів держав по всьому світові есенціалістських принципів (наприклад, що «головне — це лишати

головне головним»), він і сам так жив⁶⁶. І тієї миті, коли Стівен Кові скористався цими принципами у ситуації зі своєю дочкою, він лишив по собі пам'ять, яка буквально його пережила. Зі сторони його рішення здається очевидним. Але на його місці більшість людей прийняла б запрошення друга, бо побоялася б повестися грубо або невдячно, ба навіть втратити рідкісну можливість поужити з давнім другом. То чому ж у *конкретний момент* так важко насмілитися обрати суттєво важливе замість несуттєвого?

Одна з очевидних відповідей — ми не зовсім розуміємо, що для нас суттєво важливо. Коли відбувається щось таке, ми стаємо беззахисними. Коли ж ми самі чітко уявляємо, що нам потрібно, — отримуємо щось дуже подібне до силового поля, яке захищає нас від усього несуттєвого, що сиплеться зусбіч. У Розі це була чітка, глибока моральна позиція, і вона дала їй незвичну хоробрість обстоювати свої переконання. У Стівена — чітке уявлення про те, як він проведе вечір зі своєю любов'ю дочкою. Чітке розуміння, що для вас важливо, практично завжди наповнює сили відмовитись від несуттєвого.

Страшенно незручно

Друга причина того, чому так важко конкретної миті вибрати суттєве, дуже проста: це соціальна незручність. Ми, люди, запрограмовані на спілкування з іншими — це факт. Зрештою, тисячі років тому, коли всі ми жили племенами мисливців і збирачів, від спілкування залежало наше життя. І хоча підкорення правилам групи та її очікуванням — психологи називають це «нормативним впливом» — уже перестало бути питанням життя і смерті, бажання так чинити все одно глибоко пустило у нас свої корені⁶⁷. Ось чому, коли давній друг кличе нас поужити, чи бос просить взяти на себе важливий масштабний проект, чи сусід молить допомогти з випічкою на шкільну ярмарку, сама думка про відмову завдає нам дискомфорту. Ми почуваємося винними. Ми не хочемо розчаровувати людину. Ми хвилюємося, що відмова зашкодить стосункам. Але ці думки затьмарюють нам розум. Вони відволікають нас від реальності: можна сказати «ні» і шкодувати

декілька хвилин, а можна сказати «так» і шкодувати багато днів, тижнів, місяців, навіть років.

Єдиний вихід з цієї пастки — навчитися твердо, рішуче, але ввічливо відмовляти. Адже коли ми починаємо так діяти, то розуміємо, що ми не тільки перебільшували зі своїм страхом розчарувати і розлютити людей — ці люди, навпаки, почали поважати нас *більше*. Відтоді, як я став есенціалістом, зрозумів: люди майже завжди поважають і цінують тих, кому вистачає хоробрості й упевненості сказати «ні».

Пітер Друкер, якого я вважаю батьком сучасного управлінського мислення, був також майстром гідних відмов. Коли відомий своїми роботами на тему «потоків» угорський професор Михайл Чиксентміхаї писав книгу про креативність і звернувся з проханнями про інтерв'ю до творчих осіб, відповідь Друкера так йому сподобалася, що він процитував її дослівно: «Мені було неймовірно приємно отримати ваш приятний лист від 14 лютого. Я багато років цікавлюся вами і вашими роботами, і я дуже багато чого на них навчився. Але, дорогий професоре Чиксентміхаї, боюся, я змушений розчарувати вас. Я не міг би відповісти на ваші питання, навіть якби захотів. Мені кажуть, що я креативний, — не маю уявлення, що це означає... Я просто працюю... Сподіваюсь, ви не вважатимете мене зарозумілим або грубим, якщо я скажу, що один із секретів продуктивності (в яку я вірю, на відміну від креативності) — мати дуже великий кошик на сміття, щоби кидати туди всі запрошення на зразок вашого. Мій досвід свідчить про те, що складова продуктивності — не виконувати за інших їхню роботу, а витратити весь час на те, для чого Господь милостивий тебе створив, і не хибити»⁶⁸.

Справжній есенціаліст Пітер Друкер вірив: «люди ефективні, тому що вони відмовляють».

Неесенціалісти погоджуються, бо їм незручно перед іншими і вони не можуть витримати соціального тиску. Вони погоджуються автоматично, не думаючи, часто — в ім'я задоволення від чужого задоволення. Але есенціалісти знають, що після хвилі задоволення починається гострий біль жалю. Вони знають, що скоро відчують себе втомленими й ображеними — і на іншу людину, і на себе самих. Зрештою, вони прокинуться і визнають неприємний факт: щоб далі виконувати це нове зобов'язання, доведеться пожертвувати чимось

цінним. Звісно ж, суть не в тому, аби відмовляти геть усім. Суть у тому, щоб казати «ні» несуттєвому і відтак мати можливість сказати «так» чомусь дійсно важливому. Суть у тому, щоби відмовляти — часто й гідно — усьому, *окрім* справді важливого.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Уникає відмов, щоб не відчувати незручності й соціального тиску.	Насмілюється твердо, рішуче, але ввічливо відмовляти.
Погоджується на все.	Погоджується тільки на те, що дійсно важливе для нього.

Тож як нам навчитися правильно відмовляти? Далі описані загальні принципи з декількома конкретними сценаріями гідної відмови.

Розмежуйте стосунки і своє рішення

Коли люди про щось просять, ми можемо переплутати саме прохання із нашими стосунками з цими людьми. Іноді ці два поняття здаються настільки пов'язаними, що ми забуваємо: відхилити прохання — не те саме, що відштовхнути *людину*. І тільки коли ми розмежуємо рішення і стосунки, зможемо твердо прийняти рішення і потім знайти хоробрість і чуйність озвучити його⁶⁹.

Гідна відмова — не обов'язково тільки «ні»

Есенціалісти *відмовляються* набагато частіше, ніж *вимовляють* «ні». Бувають і випадки, коли пряме «ні» — найбільш гідний спосіб відмовитись. Але це може бути і «Я вдячний, що ви подумали про мене, але, боюся, мені на це забракне клепки», і «Я дуже хотів би взятися за це, але надто завантажений». Способів чітко і ввічливо

відмовити, не вживаючи слова «ні», дуже багато. Трохи далі в цьому розділі буде більше прикладів, як гідно сформулювати свою відмову.

Зосередьтесь на компромісі

Що більше ми думаємо про те, від чого доведеться відмовитись, коли ми на щось погоджуємось, то легше нам відмовляти людям. Якщо ми чітко не розуміємо, чого це нам коштуватиме — іншими словами, якщо не усвідомлюємо цінності того, від чого ми відмовляємось, — особливо легко потрапити в неесенційну пастку і переконати себе, що встигнемо і тут, і там. Не встигнемо. Підґрунтя гідного «ні» — конкретні, але невіголошені прорахунки компромісів.

Нагадайте собі, що всі щось продають

Це не означає, що потрібно цинічно ставитись до людей. І я не маю на увазі, що людям не можна довіряти. Я просто кажу, що кожна людина щось продає (ідею, точку зору, думку) і бере за це платню — ваш час. Якщо просто уважно дивитись, що вам продають, рішення про купівлю можна прийняти легше.

Примиріться з фактом, що зважитись на відмову — це зазвичай обрати між повагою і популярністю

Коли ви відмовляєте комусь, це зазвичай ненадовго впливає на ваші стосунки з цією людиною. Зрештою, коли хтось про щось просить і не отримує цього, у першу секунду він чи вона може розчаруватись, роздратуватись, навіть розгніватись. Це очевидний «мінус». Однак потенційний «плюс» не настільки очевидний: коли розчарування, роздратування, гнів минають, вони поступаються місцем повазі. Коли ми ефективно не погоджуємося з чимось, то показуємо людям, що наш час надзвичайно цінний. Це відрізняє професіонала від аматора.

Вдалий приклад — як графічний дизайнер Пол Ранд набрався сміливості відмовити Стіву Джобсу⁷⁰. Коли Джобс шукав логотип для компанії NEXT, він попросив Ранда, серед робіт якого були логотипи IBM, UPS, Enron, Westinghouse та ABC, накидати декілька варіантів. Але Ранд не хотів малювати «декілька варіантів». Він хотів створити тільки один логотип. Тож Ранд сказав: «Ні. Я розв'яжу цю проблему. І ти мені заплатиш. І тобі не обов'язково буде використовувати мое рішення. Якщо тобі потрібні варіанти — йди до інших. Але я розв'яжу

проблему найкращим із відомих мені способів. А ти можеш використати моє рішення — а можеш не використати. Вибір за тобою». Нічого дивного, що Ранд створив неперевершене лого, як Джобс і хотів; але основне в цій історії — враження, яке «опір» Ранда справив на Джобса. Пізніше він сказав про Ранда: «Це один з найсильніших фахівців з усіх, із ким я працював: у сенсі того, що він продумав геть усі формальні стосунки між клієнтом і професіоналом його рівня». Ранд ризикував, коли відмовлявся. Він поставив короткострокову втрату популярності проти довготривалої поваги. І виграв.

Есенціалісти приймають той факт, що не можуть постійно всім подобатись. Це правда, що виважене, обґрунтоване, гідне «ні» може ненадовго лишити вас без соціальних зв'язків. Але один з основних принципів есенціаліста ось який: у глобальних масштабах повага набагато цінніша за популярність.

Пам'ятайте: чітке «ні» краще за туманне безвідповідальне «так»

Якщо ви колись самі когось про щось просили, то знаєте, що чітке «Я не можу цього зробити» — це набагато краще, ніж жодної відповіді або туманна відповідь на зразок: «Я спробую», «Можливо, я зможу», коли і так зрозуміло, що не зможете. Туманна відповідь і гідна відповідь — різні речі, і якщо ви зволікатимете із неминучим «ні», вам буде набагато важче, а тому, хто просить, — набагато образливіше.

Як можна сказати «ні»

Пам'ятайте: есенціалісти не відмовляють час від часу. Для них це частина щоденного ритуалу. І щоб відмовляти завжди з гідністю, варто мати при собі декілька варіантів формулювання відмови. Далі запропоновано вісім відповідей, які ви можете додати до варіантів свого «ні».

Ніякова мовчанка. Користайтеся силою тиші замість дозволити їй контролювати себе. Нехай вона буде інструментом. Коли вас про щось просять (очевидно, що для цього потрібна розмова сам на сам), просто зробіть коротку паузу. Порахуйте до трьох, перш ніж оголосити про своє рішення. Або, якщо наберетеся трохи більше сміливості, просто зачекайте, поки інша людина перерве мовчанку.

М'яке «ні» (або «ні, але...»). Нещодавно я отримав електронного листа із запрошенням на каву. Я відповів: «Я зараз весь у написанні книжки».

«Одну хвилинку, я зазирну в календар і відповім». Одна зі знайомих мені керівниць зрозуміла, що її час цілий день крадуть інші люди. Вона була класичною неесенціалісткою: здібна, розумна, не вміла відмовляти — і в результаті швидко стала чарівною паличкою для інших. Люди прибігали до неї і просили: «Можеш допомогти із проектом Х?». Вона хотіла бути хорошою колегою і відповідала «так». Але дуже швидко опинилася під горою доручень. Усе змінилось, коли вона вивчила нову фразу: «Одну хвилинку, я зазирну в календар і відповім». Це давало їй час спокійно подумати і зрештою відповісти, що вона, на жаль, не може допомогти. Так вона зуміла знову віднайти контроль над своїми рішеннями, і її більше не могли змушувати погоджуватися на всі прохання.

Користуйтеся автовідповідачем електронної пошти. Це цілком нормально і природно — отримувати автовідповідь, коли людина поїхала у відпустку або просто вийшла на якийсь час із офісу. Справді, це одна з тих відмов, яку приймають найкраще. Не йдеться про те, що людина не хоче відповідати на ваш лист; вона просто дає зрозуміти, що деякий час не зможе відповідати на листи взагалі. То навіщо обмежуватись тільки відпустками і вихідними? Коли я писав книгу, то налаштував автовідповідь з темою «У режимі монаха». В листі було написано: «Дорогі друзі, зараз я працюю над книжкою, і вона займає страшного багато мого часу. На жаль, я не можу відповісти вам так, як мені би того хотілося. Даруйте мені за це. Грег». І вгадайте що? Люди цілком нормально сприйняли те, що якийсь час нема моїх відповідей — і нема мене самого

Кажіть: «Добре. То що тепер усунути з пріоритетів?». Для більшості людей відмовити на роботі комусь із вищого керівництва — щось немислиме, майже смішне. Однак, якщо після вашого «так» вам доведеться пожертвувати якістю власної роботи, відповідальність за це також лежить на вас. Відмова у цьому разі — не просто логічний вчинок; він суттєво важливий. Один з ефективних способів так вчинити — нагадати своїм керівникам, чим вам потрібно буде

знехтувати, якщо ви погодитесь, і кинути їх самих у сутичку з компромісом.

Наприклад, якщо до вас приходять керівник і просить виконати завдання X, ви можете відповісти: «Гаразд, матиму на увазі, що це завдання найважливіше. Яку ж із цих справ потрібно усунути з пріоритетів, щоби присвятити час новій?». Або просто скажіть: «Я хочу працювати добре, і з урахуванням інших зобов'язань я не зможу працювати так, аби пишатися своєю роботою, якщо візьмуся за ваше завдання». Я знаю одного керівника, який отримав від підлеглого схожу відповідь. Йому зовсім не хотілося стати відповідальним за зрив роботи такого продуктивного і організованого працівника, тож він передав своє несуттєве завдання іншому, менш організованому працівникові.

Відмовляйте з гумором. Нещодавно друг запросив мене разом з ним тренуватися до марафону. Моя відповідь була проста: «Не-а!». Він трохи посміявся і сказав: «А, як проповідуєш, так і живеш». Чудовий приклад, як корисно мати репутацію есенціаліста!

Використовуйте фразу: «Не маю нічого проти того, щоб ти...; та хотів би переконатися, що...». Наприклад: «Не маю нічого проти, що ти позичиш моє авто. Хотів би переконатися, що у тебе є ключі». Цими словами ви промовляєте: «Я не зможу тебе відвезти». *Насправді* ви кажете, чого не будете робити, але формулюєте це так, ніби хочете зробити щось інше. Це вдалий спосіб відреагувати на прохання, на яке ви хотіли би погодитись, але не можете виконати.

Мені особливо подобається ця конструкція, тому що так ви висловлюєте до вибору *іншої людини* таку ж повагу, як до власного. Це нагадує обидвом сторонам, що вони мають цей вибір.

«Я не можу цього зробити, але для X це може бути цікаво». Приємно думати, що наша допомога неоціненна й унікальна, але найчастіше людям зовсім неважливо, хто саме їм допоможе, якщо вони справді отримують допомогу.

Гендиректор корпорації Ann (також відома як Ann Taylor і як мережа роздрібної торгівлі жіночим одягом LOFT) Кей Крілл колись взагалі не могла відмовитись від запрошень. У результаті вона опинялась на ділових заходах, які взагалі не були їй цікаві. Вона приходила на корпоративи — і шкодувала про це тієї ж миті, коли потрапляла туди.

Одного дня до неї завітав її ментор і сказав, що їй потрібно навчитися позбуватися людей і речей, які не мають жодного значення, і що це дозволить їй 100 % енергії спрямувати на щось дійсно важливе. Порада принесла їй полегшення. Тепер вона могла перебирати й вибирати. З часом їй стало простіше ввічливо відмовлятися від запрошення. Кей пояснює: «Я дуже легко кажу «ні», бо знаю, що для мене важливо. Я тільки хотіла би навчитись цього раніше»⁷¹.

Казати «ні» — це вже риса лідера. Не просто додаткова навичка. Ми починаємо з чогось маленького — як і завжди, коли чогось вчимося. Ми ще не звиклися зі словом «ні». Потім ми засвоюємо кілька базових технік. Помиляємося. Вчимося на помилках. Розвиваємо свою навичку. Продовжуємо вправлятися. Після багатьох відмов ми вже озброєні — і тепер майстерно вибудовуємо соціальні зв'язки. Ми можемо зреагувати на будь-яке прохання з честю і гідністю. Колишній гендиректор Heidrick & Struggles Том Фрайел якось сказав мені: «Ми маємо навчитись повільного “так” і швидкого “ні”».

18 Темношкіра Роза Паркс відмовилася поступитися місцем білому чоловіку в сегрегованому муніципальному автобусі. Жінку арештувала поліція, і це призвело до 381-денного бойкоту муніципального транспорту, який організував тоді ще нікому не відомий Мартін Лютер Кінг. Зрештою закон про сегрегацію в міському транспорті скасували.

Розділ 12

ПОЗБУТИСЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ

НЕ ЗВАЖАЙТЕ НА ВТРАТИ Й ВИГРАВАЙТЕ БАГАТО

Половина проблем у цьому житті з'являється від того, що люди надто швидко кажуть «так» і недостатньо швидко — «ні».

Джош Білінгс

Літак «Конкорд» за всіма оцінками був неймовірним досягненням аеронавтичної інженерії. На борту цього пасажирського літака можна було дістатися з Лондона до Нью-Йорка всього за 2 години, 52 хвилини і 59 секунд⁷². Це майже вдвічі швидше, ніж звичайним літаком. Тож «Конкорд» став найшвидшим пасажирським літаком у світі.

На жаль, він виявився фінансово провальним. Звісно, так трапляється із багатьма чудовими ідеями, новаціями та продуктами. Але цей проект відрізняло те, що він безперервно втрачав гроші *більше чотирьох десятиріч поспіль*. Та кожного разу, коли його бюджет порожнів, французький і британський уряди закидали туди нові й нові гроші. Вони діяли так, хоча знали, що шанс повернути свіжі інвестиції, не кажучи вже про початкові витрати, просто мізерні; літак був призначений для невеликої кількості людей, замовлень на його виробництво було мало, а вартість виробництва — висока. Тож було очевидно, що навіть за найбільш оптимістичними прогнозами проект не стане прибутковим. Однак, коли через 30 років офіційні документи британського уряду за законом стали доступні для прочитання, виявилось, що тодішні міністри знали: інвестиція «не може працювати за нормальними правилами економіки»⁷³.

Для чого ж розумні, свідомі уряди Британії та Франції так довго інвестували у програшний проект? Одна з причин — відомий психологічний феномен, названий упередженням незворотних витрат.

«Упередження незворотних витрат» — це схильність продовжувати інвестувати час, гроші або енергію у щось програшне просто тому, що ми вже вклали певний ресурс, який неможливо повернути. Але, звісно ж, це може перетворитися на замкнуте коло: що більше ми

інвестуємо, то більше нам хочеться довести справу до кінця і побачити, як повернуться наші інвестиції. Що більше ми у щось вкладаємо, то складніше нам відпустити це.

Початкова вартість проектування і спорудження «Конкорда» становила близько одного мільярда доларів. Але що більше коштів вкладали у нього британський і французький уряди, то важче їм було відмовитися від проекту⁷⁴.

Окремі особи так само піддаються упередженню незворотних витрат. Це пояснює, чому ми не йдемо з жахливого фільму — тому що вже заплатили за квитки. Це пояснює, чому ми не припиняємо ремонт, який, здається, ніколи не закінчиться. Це пояснює, чому ми стоїмо й чекаємо на автобус або потяг метро, які вже точно не прийдуть, а не ловимо таксі. І це пояснює, чому ми інвестуємо в токсичні стосунки, навіть коли наші зусилля тільки погіршують ситуацію.

Приклади такої поведінки трапляються на кожному кроці. Ось вам дещо химерна історія. Чоловік на ім'я Генрі Гріббогм витратив усі свої заощадження, 2600 доларів, на карнавальну розвагу: він намагався виграти ігрову приставку Xbox Kinect. Що більше він витрачав, то сильніше прагнув виграти. Генрі розповідає: «Ти просто потрапляєш на гачок: мовляв, повинен виграти назад свої гроші, але складається все інакше»⁷⁵. Що сильніше він старався виграти цю не особливо важливу для нього річ, то складніше йому було все припинити й піти геть.

Чи ставалося таке, що замість скоротити втрати ви і далі інвестували час та зусилля у неважливий проект? І замість покинути проект, що не приносив бажаних результатів, продовжували вливати у нього гроші? Або пленталися і пленталися у глухий кут, бо не могли визнати: «Я від самого початку не повинен був / не повинна була іти в цьому напрямку»? Застрягали у зачарованому колі «грошей на вітер»? Неесенціаліст не здатен вибратися з таких пасток. Есенціалісту вистачає сміливості і впевненості в собі, щоб визнати власні помилки й скасувати зобов'язання, незважаючи на незворотні витрати.

Неесенціаліст	Есенціаліст

Запитує: «Чому я повинен зупинитися зараз, якщо вже так багато вклав у проект?».	Запитує: «Якби я вже не вклав у цей проект так багато, скільки б я вклав у нього зараз?».
Думає: «Якщо просто продовжу спроби, зможу із цим впоратися».	Думає: «Що ще я міг би зробити за цей час і гроші, якби зараз перекрив проекту кисень?».
Ненавидить визнавати помилки.	Спокійно скорочує втрати.

Пастка «упередження незворотних витрат» трапляється на шляху аж надто часто, але вона — не єдина неесенціалістська пастка, якої треба остерігатись. Нижче описано декілька типів пасток, у які найчастіше можна втратити, а також запропоновано підказки, як ввічливо, гідно і з мінімальними втратами з них вивільнитися.

Уникаємо пасток із зобов'язаннями

Остерігайтеся комплексу власності

Відчуття, що ви чимось володієте, — потужна штука. Як сказано в афоризмі, ще ніхто у світовій історії не помив орендоване авто! Причина цього — так званий комплекс власності, наша схильність недооцінювати чужі речі та переоцінювати свої, тому що вони вже належать нам.

Усю потужність комплексу власності засвідчило одне дослідження. Нобелівський лауреат, дослідник Деніел Канеман разом з колегами навмання роздав половині досліджуваних чашки з кавою⁷⁶. Тих, хто отримав чашки, запитали, за скільки вони продали б свою чашку, а решту — за скільки вони б купили її. Виявилось, що студенти, які вже «володіли» кавою, відмовлялися продати її менше ніж за 5,25 долара,

водночас люди без кави готові були заплатити тільки 2,25–2,75 долара. Іншими словами, факт володіння став причиною того, що ті, які мали чашки, оцінювали їх набагато вище і не надто хотіли їх віддавати.

Я певен, що ви можете пригадати приклади зі свого життя, коли ви думали позбутися чогось — і раптом воно починало здаватися набагато ціннішим. Згадайте книжку на полиці, яку ви роками не розгортали, або кухонне приладдя, яке так і не вийняли з коробки, або светр, який вам подарувала тітка Мілдред і який ви ніколи не носили. Незважаючи на те, корисні вони вам чи приємні, ви оцінюєте їх вище, ніж якби вони вам не належали, просто тому, що вони ваші.

На жаль, таке упередження маємо і тоді, коли мова не про речі, а про справи. Безперспективний робочий проект здається набагато важливішим, коли ми ним керуємо. Відмовитися бути добровольцем на місцевому ярмарку випічки набагато складніше, якщо ви — один з тих, хто організував збір коштів. Коли ми відчуваємо, що справа «наша», відмовитися від неї стає складніше. Але все ж ось вам корисна порада.

Уявіть, ніби щось вам іще не належить

Простий рецепт протиотрути від комплексу власності пропонує Том Стаффорд⁷⁷. Замість запитати: «У скільки я оцінюю цю річ?» варто поставити питання: «Якби я цієї речі не мав, то скільки б заплатив, щоб її отримати?». Так само ми можемо вчинити стосовно можливостей і зобов'язань. Не питайте: «Як я почуватимусь, якщо пропущу цю можливість?», питайте: «Якби у мене зараз не було цієї можливості, чим би я готовий був пожертвувати, щоб її отримати?». Так само ми питаємо: «Якби зараз я не працював над цим проектом, на що б я був готовий, аби взятися за нього?»⁷⁸.

Переборіть страх збитків

Професора психології університету штату Огайо Гала Аркеса, котрий досліджує судження, якими людина послуговується у процесі прийняття рішень, збило з пантелику загадкове явище. Чому дорослі набагато вразливіші до упередження незворотних витрат, ніж малі діти? Він вважає, річ ось у чому: люди все життя живуть за правилом

«Не витрачай марно», тож коли ми стаємо дорослими, ми вже добре натреновані, щоб не здаватися марнотратниками — навіть самим собі⁷⁹. «Покинути проект, у який так багато вкладено, — ніби визнати, що ви працювали марно, а марнотратства нас учили уникати», — каже Аркес⁸⁰.

Для наочності він запропонував групі учасників такий сценарій: «Припустимо, ви витратили 100 доларів на квиток до Мічигану, щоб на вихідних покататися на лижах. Через декілька тижнів ви з тією ж метою купуєте квиток до Вісконсину за 50 доларів. Ви вважаєте, що поїздка на лижі до Вісконсину вам сподобається більше, ніж поїздка в Мічиган. Коли ви кладете щойно куплений квиток до Вісконсину в гаманець, то бачите, що квитки до Мічигану й до Вісконсину — на ту саму дату. Продавати чи повертати будь-який з них уже надто пізно. Ви повинні обрати, який із квитків використати». Коли учасників запитали: «Куди ви поїдете на лижі?», більша частина відповіла, що вибере дорожчу подорож, навіть якщо вважатиме, що вона сподобається їм менше за іншу.

Їхній (хибний) хід думок був такий: якщо використати дешевший квиток — буде марно витрачено більше грошей, ніж якщо обрати дорожчий. Природно, що ми не хочемо просто відпускати те, на що даремно витратились через власний хибний вибір; але коли ми так не діємо — прирікаємо себе на ще більше марнотратство.

Визнайте свою поразку, аби почати шлях до успіху

У мене є друг, який ніколи не питає дороги, бо в жодному разі не визнає, що загубився. Тож він витрачатиме час та енергію і безрезультатно їздитиме колами — класичний приклад неесенційного підходу.

Тільки тоді, коли ми визнаємо, що даремно взяли за якусь справу, можемо лишити помилку в минулому. Якщо ж ми й далі відмовляємося так поводитися, то безцільно ходимо по колу. Визнати помилку не соромно; у такий спосіб ми просто засвідчуємо, що стали мудрішими, ніж були колись.

Не намагайтеся «підігнати» факти

У фільмі «Тутсі» Дастін Гофман грає актора-невдаху, який намагається отримати роль. Фільм починається зі смішної серії провальних прослуховувань. На одному з них актору кажуть: «Нам потрібна трохи старша людина». На наступному: «Нам потрібен хтось трохи молодший». На іншому: «Нас не влаштовує ваш зріст», на що він відповідає: «Я можу бути вищим». Прослуховувач каже: «Ні. Ми шукаємо когось нижчого». Герой Гофмана відчайдушно прагне отримати роботу і пояснює: «Дивіться. Я насправді не такий високий. Бачте, я ношу підбори. Я можу бути нижчим». Але прослуховувач наполягає: «Я знаю, але нам потрібна інша людина». Наполегливий персонаж-актор знову тисне: «Я можу бути іншим».

Суть у тому, що ми, як і герой Дастіна Гофмана, зазвичай надто стараємося бути кимось іншим. Нас часто спокушає можливість «підігнати» факти — як у професійному, так і в особистому житті. Як же тут бути?

Знайдіть інший, нейтральний погляд

Коли ми так емоційно намагаємося продемонструвати те, що нам не властиво, допомогти може «референтна група». Той, хто емоційно не залучений в ситуацію, той, на кого не вплине наш вибір, може дозволити нам перестати витратити сили на те, що, вочевидь, не працює.

Колись я багато місяців витратив на те, щоб запрацював проект, у якому все не складалося. Коли я озираюся на той період, то бачу: що більше я викладався, то гіршою ставала ситуація. Але я реагував на це ірраціонально й викладався ще більше. Я думав, що таки зможу із цим впоратися. Не хотів визнавати, що просто марно витрачаю сили. Нарешті я поділився своїми стражданнями з другом, у якого була велика перевага: він не мав жодних емоцій до цього проекту, і на нього не тисли незворотні витрати; він міг оцінити мої зусилля під іншим кутом зору. Приятель вислухав мене і сказав: «Це ж тобі не дружина!». І після цих простих слів я з полегшенням перестав вкладатися у несуттєву справу.

Остерігайтеся упередження «статус-кво»

Схильність продовжувати щось робити просто тому, що ми завжди це робили, інколи називають упередженням «статус-кво». Колись я працював у компанії, яка застосовувала, на мій погляд, сумнозвісно застарілу систему оцінювання працівників, і мені стало цікаво, скільки часу нею користуються. Коли я почав шукати в компанії того, хто її розробив, виявилось, що ніхто, зокрема керівник відділу персоналу, який працював тут уже дуже довго, не знав, звідки вона взялася.

Але ще більше мене шокувало, що за десять років її використання ніхто жодного разу не піддав її сумніву. Сліпо приймати щось і не турбуватися про критичну оцінку тільки тому, що це вже стало звичним, — надто легкий вихід.

Один зі способів боротьби з упередженням «статус-кво» запозичений з галузі бухгалтерії.

Спробуйте скласти бюджет з нуля

Зазвичай, коли бухгалтери планують річний бюджет, вони використовують торішній план як основу. Але коли вони планують бюджет з нуля, то починають все з чистого аркуша. Іншими словами, слід заново затвердити кожен пункт бюджету. На це потрібно більше зусиль, але такий підхід має свої переваги: ресурси, що базуються на реальних потребах, а не на історії компанії, розподіляються ефективніше; завищені цифри одразу стають помітними; на все те, що вже неактуальне, можна врешті звернути увагу; у людей з'являється більше мотивації чіткіше визначати мету й розуміти те, як із нею співвідносяться витрати.

Ви можете спробувати «скласти бюджет з нуля» і для себе. Замість розподіляти ресурси часу на актуальні справи уявіть, що ви не займаєтеся жодною з них. Усі попередні зобов'язання зникли. Потім почніть від початку: подумайте, чим ви зайнялися б сьогодні. Це підходить для всього: для ваших фінансових зобов'язань, для проектів, за які ви відповідальні, і навіть для особистих взаємин. Кожна витрата енергії, часу, ресурсів повинна заново себе виправдати. Тому коли щось не впишеться у загальне бачення — не замислюючись, позбудьтеся його.

Перестаньте брати на себе відповідальність випадково

Деякі люди щодня мають повно роботи, за яку вони взялися не заплановано, бо недоречно щось прокоментували або просто з кимось про щось порозмовляли. Ви ж розумієте, про що я: базикаєте із сусідкою про її роботу в батьківському комітеті, з колегою — про її нову ініціативу, з другом — про ресторан, у який він хоче піти, і раптом — бум! Ви уже щось пообіцяли.

Від цієї хвилини помовчте перед тим, як заговорити

Скоріш за все, це надто очевидно, але якщо перед тим, як запропонувати свої послуги, помовчати всього п'ять секунд, можна значно зменшити ризик ув'язатися у щось, про що потім пожалкуєте. Перед тим, як з вашого рота вилетять слова: «Чудово, я з радістю!», подумайте: «Це суттєво важливо?». Якщо ви вже випадково на щось погодилися і шкодуєте про це, знайдіть пристойний спосіб уникнути зобов'язання. Просто попросіть вибачення і скажіть людині, що ви не зрозуміли до кінця, чого потребуватиме від вас виконання цієї обіцянки.

Забудьте про страх щось пропустити

У цьому розділі вже було достатньо доказів того, що більшість із нас — природно втраточутливі люди. Тож одна з перешкод, які заважають нам змінити курс, — це страх проґавити щось дійсно важливе.

Створіть зворотний сценарій, щоби побороти страх

Одна з ідей, які за останні роки стали популярними у бізнес-колах, — «створення прототипів». Прототипи, або широкомасштабні моделі, дають компаніям змогу протестувати ідею чи продукт, перш ніж будуть залучені величезні інвестиції. Ви можете використати такий самий підхід, щоби з відносно маленькими ризиками позбутися неважливого. Директор LinkedIn Деніел Шаперо назвав це «зворотним сценарієм»⁸¹.

За зворотним сценарієм ви перевіряєте, чи будуть негативні наслідки, якщо ви *відмовитесь* від певної ініціативи або справи. Наприклад, коли один з директорів, з яким я працюю, взяв на високу посаду у своїй компанії нову людину, їй дістався у спадок від попередника процес, у розробку якого були вкладені неймовірні зусилля: складне, надзвичайно детальне звітування з мільярда тем — і

всі керівники повинні були щотижня писати звіти. Це забирало у команди новачка море енергії, і він припустив, що звіти не приносять компанії нічого особливо цінного. Тож він застосував до цієї проблеми зворотний сценарій: просто перестав подавати звіт і зачекав на реакцію. Виявилось, що ніхто особливо не переймається; протягом декількох тижнів про звіт навіть не згадали. У результаті він дійшов висновку, що це звітування — не суттєво важлива складова бізнесу і його можна позбутися.

У соціальному житті так само можна використати зворотний сценарій. Чи є щось таке, що ви постійно робите для клієнтів, колег, друзів, навіть членів родини — і вважаєте, що це дуже їм допомагає, — а насправді вони, можливо, майже не помічають цього? Перестаньте так діяти — або хоча би призупиніть свою активність на декілька днів, тоді зможете оцінити, чи *справді* їм це надзвичайно потрібно, чи всім насправді байдуже.

Навіть використовуючи запропоновані техніки, «розобіцяти» може бути складніше, ніж просто від самого початку не братися за справу — це правда. Ми почуваємося винними, коли відмовляємо комусь або відмовляємося від чогось, якщо вже пообіцяли; і погляньмо правді у вічі: нікому не подобається брати свої слова назад. Однак, аби стати есенціалістом, навчитися так діяти — щоб вас почали поважати за хоробрість, зосередженість і дисциплінованість — критично важливо.

Розділ 13

МОНТАЖ

НЕВИДИМЕ МИСТЕЦТВО

Я бачив у мрамурі янгола і стесував зайве, доки не визволив його.

Мікеланджело

Кожного року на церемонії «Оскар» найбільше уваги присвячено номінації «Найкращий фільм». Медіа починають обговорювати тему за багато тижнів до самої церемонії, і більшість глядачів не спить до глибокої ночі, щоби побачити, хто здобуде нагороду. Будьмо відверті: майже всі глядачі перемикають канал або йдуть на кухню по нову порцію попкорну, коли оголошують переможця у номінації «Найкращий монтаж». Однак практично ніхто не знає, що ці дві нагороди міцно пов'язані: з 1981 року не траплялося такого, щоб фільм отримав головного «Оскара», але не був принаймні номінований на «Найкращий монтаж». Приблизно у двох третинах випадків номінований на «Найкращий монтаж» фільм здобував статуетку «Найкращий фільм»⁸².

В історії Американської кіноакадемії найбільш поважний (якщо не найбільш прославлений) режисер монтажу — це Майкл Кан. У нього вісім номінацій — більше, ніж у будь-кого в цьому бізнесі, — і три статуетки. Не те щоб його ім'я було у всіх на язику, але фільми, які він монтував, відомі всім. Він працював над такими видатними стрічками, як «Врятувати рядового Райана», «Індіана Джонс: у пошуках втраченого ковчега», «Список Шиндлера», «Лінкольн». Правду кажучи, він уже більше 37 років монтує всі фільми Стівена Спілберга і став його правою рукою. Але про Кана знає дуже мало людей. Тож монтаж фільмів інколи називають «невидимим мистецтвом».

Очевидно, що монтаж, під час якого потрібно без розмов викидати все банальне, неважливе, неспіввідносне, — це ремесло есенціаліста. То що необхідно хорошому режисеру монтажу? Коли відділення монтажу Академії кіномистецтва і кінотехніки береться за перегляд

фільмів і визначення номінантів, то намагається, як написав Марк Гарріс, «максимально не звертати уваги на те, що впадає у вічі»⁸³. Іншими словами, хороший режисер монтажу працює так, щоб було складно не помітити важливе, адже він чи вона усуває зі стрічки всі зайві кадри й лишає тільки необхідні.

У розділі 6 ми порівняли процес дослідження з роботою журналіста; потрібно ставити питання, слухати і «з'єднувати крапочки», щоб виокремити найсуттєвіше із загального гамору. Отож, перетворюючись на есенціаліста і позбуваючись усього несуттєвого, варто спробувати себе як режисер монтажу — і у вирішенні особистих справ, і в управлінні людьми.

Джек Дорсі відомий як творець Twitter і як гендиректор Square — компанії з обслуговування мобільних платежів. Його есенційний підхід до менеджменту — досить рідкісний приклад. Нещодавно я був на вечорі, де він виголошував промову і сказав, що гендиректор компанії — це її головний режисер монтажу. На лекції у Стенфорді він розкрив тему ширше: «Коли я кажу про монтаж, то маю на увазі ось що: ми можемо виконувати тисячу справ. Але тільки одна чи дві з них — важливі. І всі ці ідеї... усе, що кладуть на стіл інженери, люди із техпідтримки, дизайнери, усе це може повністю поглинути важливі справи... Як режисер монтажу, я постійно переглядаю ці пропозиції й обираю якусь одну — або декілька, якщо вони сугологічні, — так те, чим ми займаємося, набуває сенсу»⁸⁴.

Режисер монтажу — це не просто людина, яка від чогось відмовляється. Так може діяти і трирічна дитина. Та й режисер монтажу не просто щось викидає; насправді він *додає*. Я маю на увазі, що талановитий режисер монтажу — це людина, яка *свідомо усуває* певні елементи, щоби вдихнути життя в ідеї, декорації, сюжет і персонажів.

Так само і в житті вміння «монтажувати» може допомогти вам працювати ще краще. Воно підвищить вашу здатність зосереджуватись, дасть енергію займатися справді важливими справами. Воно створить більше простору для найважливіших стосунків і занять, і вони розвиватимуться.

Монтаж полегшує роботу есенціаліста: у такий спосіб можна позбутися всього, що відволікає, усього неважливого і незручного.

Або як сказав один редактор книжок: «Моя робота — максимально спрощувати життя читача. Моє завдання — допомогти читачу якомога краще зрозуміти основну думку автора, те, що він хотів донести».

Звісно ж, у монтажі й редагуванні також є компроміси. Замість того, щоб намагатися лишити все і всіх — кожного персонажа, кожен поворот сюжету, кожну деталь, — редактор думає: «А чи стане твір кращим завдяки цьому персонажу, завдяки цьому сюжету, завдяки цій деталі?». Автору — неважливо, чи це автор фільму, чи автор книги, чи автор статті, — легко занадто прив'язатися до певної ідеї або власного бачення, особливо коли йдеться про те, над чим він довго пітнів. Вирізати абзаци, сторінки, навіть розділи, робота над якими тривала тижнями, місяцями або роками, може бути досить болісно. Але дисципліновано позбуватися таких речей — критично важливо для ремесла. Ви повинні дослухатися до Стівена Кінга, який казав: «Вбивай коханих, вбивай, нехай це розіб'є твоє маленьке егоцентричне писацьке серденько, вбивай коханих»⁸⁵.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Думає, що поліпшити щось — це щось додати.	Думає, що поліпшити щось — це щось замінити.
Прив'язаний до кожного слова, до кожного зображення, до кожної деталі.	Викидає слова, зображення і деталі, які відволікають від основного.

Звісно ж, монтувати фільм, редагувати книгу, займатися будь-якою іншою творчою роботою — не те саме, що монтувати власне життя. Адже ми не маємо можливості переглянути розмову, яку щойно закінчили, презентацію, яку щойно провели, зустріч, яка щойно відбулася, і виправити це червоною ручкою. Проте монтаж і

редагування базуються на чотирьох простих принципах, якими можна користуватись, щоб усунути зі свого життя все несуттєве.

Змінюючи життя

Скасуйте варіанти

Скажу очевидне: одна зі складових частин процесу редагування — викидати з тексту все, що заплутує читача й наганяє туману на те, що хотів донести автор. Вдало змонтовані фільми й добре відредаговані книги легко сприйняти і зрозуміти — це загальновідомий факт.

Відмовитися від варіантів, коли слід прийняти рішення, може здаватися вам безглуздя, але правда в тому, що саме це і є основним, коли потрібно щось вирішити⁸⁶. Насправді:

Латинське слово, корінь слова «рішення» (англ. “DECISION”) — *CIS* або *CID* — дослівно перекладається як «різати» або «вбивати».

Цей корінь можна побачити у словах «ножиці» (*scissors*), «вбивство» (*homicide*), «братовбивство» (*fratricide*). Адже, урешті-решт, декілька варіантів легше сприйняти і осмислити, ніж коли їх багато; і ми повинні зібрати всі свої сили і позбутися привабливих і навіть дуже привабливих варіантів, перед якими ми опинилися. Так, рішення позбутися чогось привабливого може бути болісним. Але зрештою кожна «правка» принесе радість: може, не тієї миті, коли ми від чогось відмовимося, а пізніше — коли зрозуміємо, що заощаджений час можна витратити на щось краще. Напевно, саме тому Стівен Кінг вважає: «Пишуть люди, редагують боги»⁸⁷.

Висловлюйтеся стисло

Є багато людей, які завоювали довіру такою простою фразою: «Мушу перепросити: якби я мав більше часу, то написав би коротшого листа». Виконувати менше роботи може бути складніше, ніж здається, — це правда. Кожне слово, кожна подія, кожна справа повинні бути внеском у щось більше. У своєму прагненні надати значення кожному слову редактор часом безжальний. Ви можете сказати це одним реченням замість кількох? Можете використати одне слово замість цих двох? Як зауважив у своєму есе «Хто такий редактор?» Алан

Вільям: «редактор має два стандартні питання до автора: «Чи ти кажеш саме те, що хотів сказати?» і «Чи ти кажеш це максимально чітко і зрозуміло?»⁸⁸. Висловлюватися стисло — це й означає висловлюватися якомога чіткіше і зрозуміліше.

Так само і в повсякденному житті ощадливість допомагає нам виконувати більше справ з меншими зусиллями. Коли Грахам Гілл вселився у свою нью-йоркську квартиру площею 40 м², йому було цікаво, як він помістить туди все, що в нього було. Зрештою він вигадав підхід, який назвав «маленькою скарбничкою». Він полягає в тому, що кожен елемент меблів має декілька функцій. Наприклад, стіна зліва від картини слугує великим екраном для проектора, а ще до неї прикріплені два гостьові ліжка, які можна відкинути, коли хтось залишиться на ніч. Частина стіни справа перекидається через диван — і з'являється ліжка королівських розмірів. У кожного предмета дві або три функції; іншими словами, кожен з них докладається до оптимізації простору помешкання. Цей підхід виявився таким інноваційним, що перетворився на бізнес, присвячений мистецтву отримувати більше на меншому просторі. Грахам Гілл дав йому відповідну назву — *LifeEdited.com*.

Але хочу наголосити: бути «стилим» не означає виконувати більше справ одночасно. Ідеться лише про уникання марнотратства. Це означає — викладати ідеї за допомогою меншої кількості слів, доцільніше використовувати квадратні метри, дозувати зусилля для окремих завдань. Отож, щоб принцип стислості став частиною вашого буденного життя, потрібно забути про неважливі справи і зайнятися корисними. Нам слід позбутися декількох безглузвих занять і замінити їх на одне змістовне. Якось я працював із чоловіком (на достатньо хорошій посаді, тому він міг не турбуватися про звільнення), який систематично пропускав щотижневі зустрічі персоналу, а потім просто розпитувала тих, які були на них присутні. У такий спосіб він «стискав» дві години до десяти хвилин, а решту отриманого часу витрачав на важливі справи.

Коригуйте

Робота редактора — не просто викинути щось чи сформулювати стисліше; редактор також дещо виправляє. Це може бути незначне

виправлення, скажімо, граматичної помилки або дуже серйозне — наприклад, якщо треба допрацювати слабе місце в аргументації. Щоб добре виконувати цю роботу, редактор повинен чітко розуміти, з якою метою створено текст, з яким він чи вона працює. Майкл Кан розповідає, що не завжди діє так, як сказав йому Спілберг; натомість, він діє так, як Спілберг, на його думку, справді хоче. Він розуміє основоположну мету — і це дає йому змогу вносити такі корективи, які суголосні задуму Спілберга.

У професійному й особистому житті можна змінювати курс, якщо пам'ятати про основоположну мету. Про це йшлося у розділі 10: чітке розуміння мети дає змогу перевіряти себе, тобто регулярно зіставляти власні дії зі справжніми намірами. І якщо вдається виявити суперечності — можна все скоригувати.

Редагуйте менше

Це може здаватися трохи нелогічним. Але у найкращих редакторів немає потреби редагувати геть усе. Вони знають, що інколи найвдаліший спосіб виявити свою редакторську думку — залишити дещо таким, як є. Це ще раз доводить, що монтаж і редагування — «невидиме» мистецтво. Найкращий хірург — не той, що зробив найбільше розрізів; так само і найкращий редактор інколи може втручатися мінімально і бути максимально стриманим.

Аби стати редактором свого життя, треба розуміти, коли потрібно стриматись. Один зі способів навчитися цього — коригувати власну схильність хапатися за все. Наприклад, коли нас додають у гілку листування, можна поборотись із внутрішнім поривом відповісти першим. На зустрічі — з бажанням вставити свої п'ять копійок. Адже ми можемо почекати. Можемо поспостерігати. Можемо побачити, як розвиваються події. Заощаджувати зусилля — потужна стратегія не тільки есенціаліста, а й редактора.

Редагування для неесенціаліста — справа, відокремлена від усього іншого, справа, якою треба займатись тільки тоді, коли уже паморочиться в голові. Але якщо довго зволікати з редагуванням, доведеться вносити значні корективи — і не завжди такі, як би нам самим хотілося. Постійне редагування часу і справ дає нам змогу вносити незначні, але осмислені виправлення. Бути есенціалістом —

це перетворити на щоденну дію коригування, ощадливість і відсікання, тоді редагування стане природною основою темпу вашого життя.

Розділ 14

ОБМЕЖИТИ

СВОБОДА ВСТАНОВЛЮВАТИ КОРДОНИ

«Ні» — це закінчене речення.

Енн Ламонт

Цзинь Юнь працювала у технологічній компанії в Кореї ⁸⁹. Вона одночасно планувала своє весілля і готувалася до засідання ради директорів, яке мало відбутися за три тижні до нього. Коли її керівниця Хіорі попросила Цзинь Юнь підготувати весь текст і слайди до їхньої спільної презентації на раді директорів, Цзинь Юнь декілька днів працювала по 15 годин і швидко закінчила роботу, щоб присвятити решту часу до ради директорів плануванню весілля. Її керівниця була вражена й задоволена, що робота виконана раніше запланованого терміну, і тепер Цзинь Юнь могла на п'ять днів зануритись у планування весілля.

Потім Цзинь Юнь отримала від керівниці ще одне термінове завдання, яке треба було виконати до засідання ради директорів. За ті роки, що вони працювали разом, Цзинь Юнь ніколи не відмовляла Хіорі, навіть коли погодитись означало тимчасово перетворити власне життя на безлад (а часто так і траплялося). До цього дня Цзинь Юнь присвячувала море часу на кожне доручення й завдання і виконувала свою роботу сумлінно, незважаючи на всі жертви. Однак цього разу вона не вагаючись відмовила керівниці. Не вибачалася і не надто виправдовувалась. Вона просто сказала: «У мене є плани, я добре попрацювала, щоб заощадити на них час, тому я заслуговую на нього... і заслуговую не почуватися за це винною!».

Потім сталося дещо приголомшливе. Інші підлеглі Хіорі теж сказали «ні», і керівниця змушена була виконувати цю роботу сама. Спочатку Хіорі кипіла від злості. На завдання вона витратила цілий тиждень, і це зовсім її не тішило. Але після декількох днів потуг вона побачила всі вади свого підходу до роботи. Скоро вона зрозуміла: якщо хоче ефективніше керувати людьми, мусить натягнути віжки і чітко

розтлумачити кожному членові команди про свої очікування, про їхню відповідальність, про всі наслідки. У результаті вона була вдячна Цзинь Юнь, що та допомогла зауважити помилки в її методах. Коли Цзинь Юнь окреслила межі, вона не тільки відкрила керівниці очі на нездорову динаміку в команді й показала, що саме можна змінити, — вона зробила це так, що здобула міцний авторитет і повагу.

Розмиті межі — це дуже типово для нашої неесенційної ери. По-перше, технології, звісно, уже повністю стерли кордони між роботою і родиною. Сьогодні люди очікують, що ми завжди готові працювати, без будь-яких обмежень. (Нещодавно помічник дав мені розклад зустрічей з клієнтом, і там був зазначений ранок суботи, хоча в цьому не виникало жодної термінової потреби, а також не було жодних поміток, що ситуація виходить з-під контролю. Мені стало цікаво: що, субота — це нова п'ятниця?). Більшість людей не розуміє, що межі не просто *розмилися*; кордон між роботою і особистим життям підступно посунувся на територію родини. Важко уявити, що керівники більшості компаній нормально зреагують, якщо в понеділок зранку працівники прийдуть на роботу з дітьми; але те, що люди прийдуть в офіс або попрацюють над проектом в суботу чи в неділю, для них цілком прийнятно.

Якось гарвардського професора і автора книги «Дилема інноватора»¹⁹ Клейтона Крістенсена попросили піти на такі жертви. Він тоді працював у консалтинговій фірмі, і один з партнерів сказав, що Клейтон повинен прийти на роботу в суботу і допомогти з проектом. Клейтон відповів просто: «О, мені так шкода. Я пообіцяв собі, що кожна субота — це день, який я присвячую дружині та дітям».

Незадоволений партнер грюкнув дверима, але пізніше повернувся і мовив: «Гаразд, Клею. Я поговорив з рештою команди, і вони погодились прийти у неділю. Тож чекатиму на тебе». Клейтон зітхнув: «Я ціную те, що ви зробили. Але неділя мене теж не влаштовує. Неділю я присвячую Господу і прийти на роботу не зможу». Якщо до цього партнер був просто невдоволений, то тепер — дуже розчарований.

Однак Клея не звільнили за те, що він наполягав на своєму, і хоча тієї миті його вибір не надто всім сподобався, урешті-решт його почали поважати за нього. Встановлені межі дали результат.

Клей пригадує: «Тоді я засвоїв важливий урок. Якби я один раз погодився — мені довелося б чинити так ще багато разів»⁹⁰. Межі трохи схожі на стіни піщаного замку. Щойно ми даємо впасти одній — решта стін теж обвалюється.

Не буду заперечувати: встановити межі може бути складно. Якщо це спрацювало у випадку Цзинь Юнь і Клея — не означає, що так стається завжди. Цзинь Юнь могла втратити певні можливості на роботі. Небажання Клея працювати на вихідних могло спричинити появу «стелі» у його кар'єрі. Іноді за межі потрібно дорого платити, це правда.

Але якщо не боротись, заплатите ще вищу ціну — здатність вибрати, найважливіший привілей у житті. Для Цзинь Юнь і Клея повага на роботі і час для Бога й родини мали найбільше значення, тож вони свідомо визначили такі пріоритети. Зрештою, якщо ви самі не встановите меж — їх не буде. Чи навіть гірше: це будуть межі за замовчуванням, а не за вибором — або їх узагалі встановить за вас хтось інший.

Неесенціалісти зазвичай вважають межі чимось таким, що їх силою тримає, сковує, стоїть на шляху їхнього гіперпродуктивного життя. Для неесенціаліста межі — це доказ слабкості. Вони думають, що достатньо сильні та не потребують жодних меж. Вони начебто все здатні перебороти, все досягнути.

Але без конкретних меж вони зрештою розпорошуються на таку кількість справ, що довести одну з них до кінця стає просто неможливо.

Натомість есенціалісти ставляться до меж як до чогось такого, що додає їм сил. Вони розуміють, що межі захищають їх від крадіїв часу і часто звільняють від тягаря займатися тим, що сприяє досягненню чужої, а не власної мети. Вони знають, що чіткі межі дають можливість завбачливо позбуватись чужих прохань і клопотів, які відволікають від справді важливих речей.

Неесенціаліст	Есенціаліст

Думає, що межі сковують людей.	Знає, що людина, яка дбає про межі, стає вільною у своїх можливостях.
Вважає межі за неволю.	Вважає межі за полегшення.
Напружується, коли треба прямо сказати «ні».	Завбачливо встановлює правила, щоб не казати «ні» прямо.

Їхня проблема — не ваша проблема

Звісно ж, встановлення меж — це випробування, що лишається актуальним далеко за межами робочого місця. В особистому житті нам також трапляються люди, які не знають жодних меж у своїх претензіях на наш час. Як часто ви відчуваєте, що чийсь плани крадуть вашу суботу чи неділю? Чи є у вашому житті людина, яка не відчуває, коли переходить межу?

Кожен з нас знає людей, які потребують більше уваги за інших. Такі люди перетворюють свою проблему на нашу. Вони відволікають нас від мети. Їх хвилюють тільки вони самі, і якщо ми дозволимо — вони заберуть наш час та енергію на справи, які важливі для *них*, а не для нас, і не дадуть нам на повну зайнятися власними справами.

То як же навчитися діяти так, як Цзинь Юнь та Клейтон Крістенсен і встановити такі межі, що захищатимуть нас від чужих претензій на наш час? Пропоную звернути увагу на декілька принципів, поданих нижче.

Не беріть на себе чужих проблем

Я не кажу, що людям не можна допомагати. Звісно ж, ми маємо служити іншим, любити їх, змінювати їхні життя. Але коли люди перекладають на наші плечі свої проблеми, ми їм не допомагаємо —

ми їм потураємо. Щойно ми забираємо у них проблему — ми забираємо у них здатність її вирішувати.

У книжці «Бар'єри» Генрі Клауд описує саме таку ситуацію. Одного разу до нього прийшли батьки 25-річного хлопця. Вони хотіли йому допомогти. Той запитав, чому вони прийшли без сина, і батьки пояснили: «Ну, він не думає, що має проблеми». Генрі вислухав їхню розповідь і здивував їх своєю відповіддю: «Думаю, ваш син має рацію. У нього немає проблем... Проблеми — у вас... Ви платите, ви турбуєтесь, ви хвилюєтесь, ви плануєте, ви напружуєтесь, аби він міг чимось займатися. У нього немає проблем, тому що ви забрали їх у нього»⁹¹.

Потім Клауд вигадав таку метафору. Уявіть, що ваш сусід ніколи не поливає газон. Але щоразу, як ви вмикаєте свою систему поливу, вода бризкає саме туди. Ваша трава жухне й помирає, а Білл дивиться на свою зелену травичку і думає: «У моєму дворі все добре». Відтак програють усі: ви марно витрачаєте зусилля, а Білл так і не при звичається поливати свій газон. Рішення? Клауд пропонує його: «Вам потрібна огорожа, щоби проблеми сусідського двору там і залишалися».

На робочих місцях люди теж постійно намагаються полити нашою водою свої газони. Це може стосуватися боса, який залучає вас до роботи над своєю ідеєю фікс, колеги, який просить допомогти зі звітом, презентацією, пропозицією, бо не довів їх до ідеалу, або співробітника, який зупиняє вас у коридорі і просвердлює вам дірку в голові, а на вас чекає серйозна зустріч, невідкладний дзвінок або критично важлива робота.

Хто б не намагався викачати з вас час або енергію на власні потреби, єдине рішення — поставити огорожу. І не тоді, коли до вас звертаються із проханням. Ставити огорожу потрібно заздалегідь, а після того дуже чітко позначити межі, за які ви не вийдете, аби ті, що марно витрачають час і порушують кордони, просто проходили повз. Пам'ятайте: спонукати цих людей вирішувати проблеми самостійно корисно і для вас, і для них.

Межі — це засіб полегшити собі життя

Це твердження вдало унаочнює історія про школу, яка стояла біля дороги з інтенсивним рухом. Спочатку діти гралися тільки на невеличкій ділянці майданчика, коло будівлі — там, де дорослі могли наглядати за ними. Але потім хтось спорудив довкола майданчика паркан. І тепер діти могли бавитися де завгодно, на всій території майданчика. У результаті вони отримали вдвічі більше свободи⁹².

Так само і ми: якщо не встановимо у своєму житті чіткі межі, зрештою опинимося в полоні чужих. Іншими словами, якщо ми маємо чіткі межі, то в нашому розпорядженні опиняється вся «територія»: тобто всі варіанти вибору, які *ми самі* свідомо для себе «відгородили».

Визначте, що збиває вас із пантелику

Коли я прошу директорів розповісти про свої межі, їм рідко це вдається. Вони знають, що мають щось таке, але описати словами не можуть. Реальність проста: якщо ви не можете описати межі самі для себе або для інших людей, тоді годі чекати від інших, що вони їх поважатимуть чи принаймні знатимуть про них — це може бути нереально.

Згадайте про якусь людину, що регулярно збиває вас з основного шляху. Запишіть усе, що вам заважає: скажімо, справи, які з'являються внаслідок прохань цієї особи і від яких ви тепер просто будете відмовлятися, якщо тільки вони якимось чином не збігатимуться з вашими пріоритетами або планами.

Можна і в такий спосіб визначити, що збиває з пантелику: щоразу занотовувати, коли чиєсь прохання обтяжує вас або заважає вам. Це не мусить бути щось таке, що зводить з розуму. Навіть якийсь дріб'язок, який хоча б трішечки вас зачепить (небажане запрошення, непрохана «можливість», прохання про маленьку послугу), не має порушувати ваших прихованих внутрішніх меж.

Укладайте соціальні контракти

Якось мені дали в напарники колегу, який мав зовсім інші підходи до роботи, аніж я. Люди пророкували, що між нами літатимуть іскри. Та у нас склалися досить гармонійні робочі стосунки. Коли ми тільки-но почали працювати разом, я чітко означив напарникові свої пріоритети, а також озвучив те, що я готовий і що не готовий

виконувати додатково, поки діє проект. Я сказав: «Давай проговоримо, чого ми прагнемо досягти. Ось те, що для мене важливо...». І його попросив вчинити так само.

У такий спосіб ми уклали певний «соціальний контракт», але не так, як у випадку Цзинь Юнь та її боса на початку розділу. Ми просто одразу проговорили, чого насправді хочемо досягти і на що кожен із нас не піде, тому не витрачали час один одного, не вантажили один одного обтяжливими проханнями і не відволікали один одного від суттєво важливих для нас справ. У результаті кожен із нас зміг максимально виявити себе у цьому проекті — і ми успішно його завершили, незважаючи на всю нашу несхожість.

Що більше ви вправлятиметея, то легше й легше вам буде обороняти свої кордони.

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА

БЕРЕМОСЯ ДО СПРАВИ

ЯК ДОКЛАДАТИ МІНІМУМ
ЗУСИЛЬ, ЗАЙМАЮЧИСЬ
НАЙВАЖЛИВІШИМ?





ЗРОБИТИ

ЯК ПРАЦЮВАТИ, НЕ ДОКЛАДАЮЧИ ЗУСИЛЬ

Існує два підходи до виконання завдань.

Неесенціалісти намагаються якомога швидше взятися до роботи; есенціалісти використовують зекономлений на викинутих несуттєвих справах час і створюють систему, завдяки якій робота проходить практично без зусиль.

У першому розділі ми говорили про те, що наше життя схоже на переповнену шафу і як есенціаліст організував у ній простір. Ми говорили, що потрібно щодня щось робити, щоби у шафі був порядок і далі. Потрібен один великий пакет для речей, які треба викинути, і дуже маленька купка речей, що мають залишитись. Потрібно знати години прийому й місце розташування місцевого секонд-хенду. Потрібно спланувати собі, коли ви туди підете.

Іншими словами, коли ви зрозумієте, що продовжите робити, вам знадобиться система, щоби робити це. Не можна чекати, поки шафа затріщить по всіх швах, а потім надлюдськими зусиллями прибирати в ній. Щоби дотримання чистоти в шафі стало звичним і рутинним процесом, потрібна система.

Хотіти робити щось просте — частина людської природи. У цій частині книжки ви навчитеся робити правильні речі — суттєво важливі речі — максимально легко і з мінімумом зусиль.

Розділ 15

РЕЗЕРВНИЙ ФОНД

НЕСПРАВЕДЛИВА ПЕРЕВАГА

Дайте мені шість годин, щоб я зрубав дерево, — і перші чотири я гостритиму сокиру.

(Нібито так сказав Авраам Лінкольн)

У Біблії є історія про Йосифа (персонаж став знаменитим після мюзиклу «Йосиф і його дивовижний різнокольоровий плащ снів»), який врятував Єгипет від лютого семирічного голоду. Фараону наснився сон, який він не міг витлумачити, і він попросив точного пояснення у наймудріших радників. Вони теж не змогли витлумачити сон, але хтось згадав, що Йосиф, який тоді сидів у в'язниці, славиться вмінням пояснювати значення снів, тож його покликали до правителя.

У своєму сні фараон стояв над річкою і бачив, як сім корів, «гарних на вид і ситих», вийшли з неї і паслися на лузі. Потім з неї вийшли сім інших корів, «поганих на вид і худих». Другі корови з'їли перших. Йосиф пояснив: сон означає, що у Єгипті буде сім років достатку і сім років голоду. Опісля Йосиф запропонував фараонові призначити когось «розважливого і мудрого», щоби він наступні сім років відкладав п'яту частину врожаю — дбав про запаси на прийдешні роки голоду. План затвердили, і Йосифа призначили на посаду візира, тобто він став другою за важливістю людиною в Єгипті. Він блискуче дотримався плану, і коли настав голод, усі єгиптяни і всі довкола Єгипту, зокрема велика Йосифова родина, були врятовані. Ця проста історія розповідає про один із найпотужніших способів, якими користуються есенціалісти, щоби працювати і не докладати зусиль.

Реальність така, що наш світ — непередбачуваний. Навіть якщо не трапляється чогось екстремального, як-от голод, неочікуване чатує на нас буквально всюди. Ми не знаємо, будуть дороги вільні чи завантажені. Ми не знаємо, чи не відкладуть і чи не скасують наш рейс. Ми не знаємо, що не послизнемо завтра на слизькій доріжці і

не зламаємо собі зап'ястя. Так само і на роботі: ми не знаємо, чи не запізниться постачальник, чи не напортачить колега, чи не змінить клієнт свою думку в останній момент тощо. Єдине, чого можна чекати (і бути в цьому повністю впевненими), — це неочікуваного. Отож ми можемо або очікувати на події та реагувати на них, коли вони вже відбуватимуться, або підготуватися до них. Можемо створити резервний запас.

Резервний фонд ще можна назвати «буфером» — буквально це слово означає щось таке, що не дозволяє двом предметам увійти в контакт і пошкодити один одного. Наприклад, «буферна зона» по краях природної зони, яка перебуває під захистом, — це певна територія, що забезпечує додатковий простір між безпосередньо природною зоною та будь-якими потенційними загрозами.

Одного разу я намагався розтлумачити концепцію про буфери своїм дітям. Ми їхали разом в автомобілі, і я спробував пояснити цю ідею за допомогою гри. Я сказав: уявіть, що нам потрібно добратися без зупинок до якогось місця за п'ять кілометрів звідси. Діти майже одразу зрозуміли, у чому тут складність. Ми не могли передбачити, що відбуватиметься попереду і довкола нас. Не могли передбачити, як довго на світлофорі горітиме зелене світло, чи не почне авто попереду раптово повертати і чи не натисне його водій на гальма. Єдиний спосіб не потрапити в аварію — тримати додаткову дистанцію між нашою автівкою і автівкою попереду. Цей простір відігравав роль буфера. Він забезпечував нам час, щоб ми могли зреагувати на будь-які неочікувані дії інших водіїв і їхали далі. Це давало нам можливість не тиснути постійно то на газ, то на гальма.

У такий самий спосіб буфери допомагають мінімізувати кількість дій, потрібних для реалізації суттєво важливих справ у роботі та в особистому житті.

Поки ми грали у «буферну гру» з дітьми, вони помітили, що коли я відволікався на розмови і сміх, то забував про буферну зону і під'їжджав до авто попереду надто близько. У такі миті мені потрібно було діяти «неприродно»: виляти або в останній момент тиснути на гальма, щоб виправити ситуацію. Те саме може статись, якщо ми перестанемо поважати і захищати буфери в нашому житті. Ми відволікаємось, нас завалюють справи — і раптом настає дедлайн

проекту, приходиться день важливої презентації, і немає значення, скільки у нас було запасного часу. У результаті нам в останню хвилину доводиться «виляти» або «тиснути на гальма». Ми знаємо з хімії, що гази розширюються і заповнюють собою простір; так само всі ми знаємо, як проекти і обов'язки можуть «розширитись» — незважаючи на всі наші зусилля — і заповнити собою весь час.

Просто згадайте, як це буває на презентаціях, зустрічах і семінарах. Скільки разів ви бачили, як люди намагаються показати забагато слайдів за надто короткий проміжок часу? Скільки разів бували на конференціях і відчували, що ведучий «ріже» важливу бесіду, тому що вважає, що обов'язково повинен проговорити все за власним планом? Я спостерігав таке стільки разів, що підхід уже почав здаватися стандартним. Тож коли я почав працювати з організатором таких заходів, у якого була інша філософія, мені відчутно полегшало. Він організовував чотиригодинний семінар. Але на прикінцеві запитання й обговорення замість стандартних десяти хвилин запланував цілу годину. Він сказав: «Мені подобається виділяти надмірну кількість часу на випадок, якщо несподівано впливе якась тема». Спочатку йому сказали, що він забагато просить, і наказали спланувати все у традиційному форматі. Звісно ж, відведених хвилин на обговорення не вистачило і лектору довелося стискати решту запланованого у менший часовий проміжок. Тож наступного разу на обговорення відвели годину, як і було запропоновано раніше. Припущення організатора справдилися: впливла якась тема, але цього разу на такий випадок був виділений буфер. Тому семінар закінчився вчасно, а лектор міг зосередитись на навчальному процесі, а не гнатися за часом.

Я знав одну матір, яка засвоїла такий самий урок, коли готувалася їхати з родиною у відпустку. Раніше вона збирала всі речі в останній вечір перед поїздкою. Не дивно, що в результаті вона займалася цим допізна, знесилювалася, решту речей збирала вранці, щось забувала, вони з дітьми пізно виїжджали і мусили дуже поспішати, аби вкластися у графік. Однак цього разу вона почала збиратися за тиждень. У вечір перед виїздом вона просто перевіряла, чи все потрібне вже в автівці, тож єдине, що вона мала зробити вранці, — розбудити дітей і сісти разом у авто. Це спрацювало. Усі добре

виспались і рано виїхали, нічого не забули, а коли потрапили у затор — не нервувалися, тому що мали на це запас часу. У результаті вони не просто приїхали вчасно, а насолодилися спокійною, навіть приємною подорожжю.

Неесенціалісти завжди припускають, що все станеться за найкращим сценарієм. Ми всі знаємо людей (і багато хто з нас — я теж — сам був таким), які хронічно недооцінюють кількість потрібного часу: «Це всього на п'ять хвилин», «Я закінчу цей проект до п'ятниці», «Мені потрібен усього рік, щоб написати свій шедевр». Насправді усе це неминуче забирає більше часу: відбувається щось неочікуване, або завдання потребує більше сил, ніж передбачалось, або просто вони надто оптимістично все оцінили від самого початку. Коли відбувається щось таке, не залишається нічого іншого, як реагувати — і результати неминуче страждають. Можливо, щоб виконати все вчасно, таким людям доводиться працювати всю ніч. Можливо, вони халтурять, здають незакінчену роботу або й гірше — взагалі не можуть її завершити. Можливо, вони передають естафету комусь іншому в команді. Хоч би як там було, їм не вдається досягти бажаного.

Есенціаліст іде іншим шляхом. Есенціаліст дивиться вперед. Він планує. Готується до ймовірних «аварійних ситуацій». Очікує неочікуваного. Створює собі буферну зону і готується до непередбачуваного, а тому коли щось іде не за планом — а так неодмінно трапляється, — має місце для маневру.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Припускає, що все відбудеться за найкращим сценарієм.	Створює буфер на випадок неочікуваних перешкод.
В останній момент починає «гнати» роботу.	Готується завчасно і максимально добре.

Коли на неесенціаліста спадає манна небесна, він зазвичай одразу користується нагодою, а не відкладає собі щось «на чорний день». Наприклад, як діяли різні народи, коли знаходили нафту? 1980 року Британія знайшла газ і нафту у Північному морі — і на уряд несподівано впала неймовірна кількість манни небесної: додаткові доходи з податків становили 166 мільярдів фунтів (250 мільярдів доларів) за десять років⁹³. Можна знайти аргументи і «за», і «проти» того, як були використані ці гроші. Основне тут те, що їх узагалі використали; замість того, щоб створити фонд і підготуватися до можливих неочікуваних катастроф (скажімо, до Великого економічного спаду, про який ми знаємо сьогодні), британський уряд витратив кошти на інші проекти.

Есенціаліст же у хороші часи завжди готується до часів не таких вдалих. Норвегія також отримала купу грошей з податків на нафту, але на відміну від Британії, інвестувала велику частину цих грошей у власний фонд⁹⁴. З часом цей фонд збільшився, і сьогодні в ньому зберігається неймовірна сума — 720 мільярдів доларів. Це найбільший у світі суверенний фонд, і він слугуватиме подушкою безпеки у разі невідомих майбутніх сценаріїв⁹⁵.

Сьогодні темп нашого життя все пришвидшується і пришвидшується. Ми ніби мчимся на швидкості 100 км/год, а відстань між нашими автомобілями — всього кілька сантиметрів. Якщо водій попереду зробить найменший неочікуваний рух — хоч трохи пригальмує, хоч трохи покрутить кермом, — ми вріжемося в нього. На помилки немає часу. Тому робота завдає значного стресу, розчаровує, ми працюємо за примусом.

Ось декілька підказок, як за допомогою буфера вберегти роботу — та й психіку — і не злетіти з дороги.

Максимально підготуйтеся

Коли я був студентом Стенфорду, то засвоїв, що ключ до найвищих оцінок — максимальна підготовка. Я робив копії розкладу, щойно отримував його, і клеїв з них календар усього семестру. Я добре усвідомлював, які об'ємні завдання на мене чекають, і починав працювати над ними ще до першої лекції. Ця маленька інвестиція у підготовку зменшувала мені стрес на цілий семестр: я знав, що мені

вистачить часу на всі завдання, навіть якщо раптом на мене навалиться забагато роботи, або я пропущу декілька лекцій через родинні обставини, або станеться ще щось неочікуване.

Значення максимальної підготовки у більшому масштабі можна добре зрозуміти з історії про Руаля Амундсена і Роберта Фолкона Скотта, що змагалися за право бути першою людиною в новітній історії, яка дісталася Південного полюса. Обидва чоловіки мали однакову мету. Але їхні підходи були різні⁹⁶. Амундсен підготувався до всіх можливих і неможливих неприємностей; Скотт сподівався, що все відбудеться за найкращим сценарієм. Він взяв у дорогу тільки один термометр і оскаженів, коли той зламався. Амундсен взяв чотири. Скотт взяв тонну їжі на сімнадцятьох чоловіків. Амундсен взяв три тонни. Скотт сховав запаси на дорогу назад в одному місці і позначив його єдиним прапором, а отже, якби вони хоча б трішки збилися з курсу, команда могла не помітити його. Натомість Амундсен поставив 12 маркерів на відстані декількох кілометрів один від одного, щоби команда точно побачила їх. Руаль Амундсен старанно готувався і читав усе, що міг, про те місце, куди прямував; Роберт Фолкон Скотт доклав мінімум необхідних зусиль.

Поки Амундсен свідомо вводив у плани провали в часі і буфери, Скотт сподівався, що обставини складуться для нього ідеально. І коли люди Скотта страждали від втоми, голоду і холоду, команда Амундсена працювала відносно (якщо враховувати обставини) спокійно. Амундсен успішно завершив експедицію. Скотт і його команда трагічно загинули.

Максимальна підготовка важлива й у бізнесі. Цей приклад використали Джим Колінз і Мортен Гансен, аби пояснити, чому за складних екстремальних обставин одні компанії процвітають, а інші — ні. Автори виокремили 7 компаній з 20 400 і дійшли висновку, що найуспішніші з них могли передбачати майбутнє не краще за менш успішних конкурентів. Але вони розуміли, що не можуть передбачити непередбачуване, а отже, краще готувалися⁹⁷.

Подумайте, скільки вам потрібно часу, і додайте 50 %

Я знаю одну дівчину, яка завжди вважає, що дістанеться до магазину за п'ять хвилин, тому що *один раз* їй це вдалося. Насправді їй зазвичай

потрібно 10–15 хвилин. І ця дрібничка не була б значною проблемою, якби вона не підходила так само до усіх інших справ.

Отож вона постійно запізнюється, постійно через це нервується і почувається винною. Вона так багато років не може вирватись із цього зачарованого кола, що вже навіть не розуміє, що живе у постійному стресі. Він вплинув на її психіку. Але вона досі вірить, що добереться до магазину за п'ять хвилин, або закінчить конференц-зв'язок через півгодини, або здасть важливий звіт до кінця тижня, або встигне будь-що із запланованого за надто короткий проміжок часу, — і деколи вона дійсно встигає. Але це дорого обходиться і їй, і людям довкола неї. Вона б набагато краще впоралася з усіма своїми амбітними завданнями, якби просто лишала собі запас часу.

Чи бувало у вас таке, що ви недооцінювали кількість потрібного на проект часу? Якщо так, ви зовсім не самі. Цей поширений у суспільстві феномен має назву, яку 1979 року вигадав Деніел Канеман, — «помилка планування»⁹⁸. Ідеться про схильність людей недооцінювати кількість часу, необхідного на виконання завдання, *навіть якщо вони раніше вже працювали над цим завданням*. В одному дослідженні запитали 37 студентів, скільки, на їхню думку, їм знадобиться часу на написання дипломної роботи. Коли студентів попросили приблизно оцінити, скільки потрібно буде часу, «якщо все піде максимально добре», вони називали в середньому 27,4 днів. Коли їх запитали, скільки знадобиться часу, якщо «станеться все найгірше, що могло статися», середнє значення було 48,6 днів. Урешті-решт студенти писали роботу в середньому 55 днів. Тільки 30 % студентів впоралися із завданням за час, про який вони казали⁹⁹. Цікаво ось що: люди визнавали, що вони схильні недооцінювати потрібну кількість часу, — і разом з тим вірили, що дають досить точні оцінки¹⁰⁰.

З усіх версій, що пояснюють нашу схильність недооцінювати час, потрібний на виконання якоїсь справи, найцікавішою я вважаю версію про соціальний тиск. Результати одного дослідження показали, що коли люди *анонімно* оцінюють потрібну на виконання певного завдання кількість часу, вони не почуваються винними через помилку планування¹⁰¹. Це підтверджує, що ми часто *розуміємо*, що не вкладаємося у встановлені часові рамки, але визнавати цього не хочемо.

Які б не були причини, у результаті ми зазвичай робимо все пізніше, ніж обіцяли: запізнюємося на зустрічі, пізно виконуємо робочі завдання, пізно оплачуємо рахунки тощо. Відтак сам робочий процес починає нас розчаровувати — а ми могли би ним насолоджуватися.

Один зі способів запобігти цьому — просто додавати до часу на завдання або проект іще 50 % із запланованого (якщо вам здається, що 50 % — це забагато, просто пригадайте, скільки разів певна робота справді забирала у нас на половину більше часу, ніж було передбачено). Тож якщо ви запланували годину на конференц-дзвінок, додайте ще 30 хвилин. Якщо ви порахували, що доведете сина на футбол за 10 хвилин, виїжджайте за 15. Так ви не тільки менше дратуватиметесь через можливе запізнення (уявіть, наскільки спокійніше буде застрягнути в заторі, якщо ви не запізнюєтесь), але й отримаєте бонус — вільний час, якщо впораєтесь із завданням швидше й легше, ніж очікували (хоча у всіх нас таке трапляється досить рідко).

Напишіть план

Ерван Майкл-Кір'ян, директор Центру процесів прийняття рішень й управління ризиками у Вортоні, рекомендує всім, починаючи з керівників держав, розробити власну стратегію управління ризиками. Він співпрацював зі Світовим банком — визначав найуразливіші країни світу, і в результаті Марокко, яка була на 58-му місці з 85 країн, отримала алгоритм дій з підготовки до боротьби з ризиками¹⁰².

Коли Ерван разом з урядами різних держав працює над їхньою стратегією управління ризиками, він пропонує почати з п'яти запитань. 1) З якими ризиками ми зіткнулися і де? 2) Скільки коштів або яка частина населення перебуває під загрозою і до якої міри? 3) Наскільки вони вразливі? 4) Який фінансовий тягар це кладе на громадян, на бізнес і на бюджет країни? 5) У що нам найкраще інвестувати, щоб знизити ризики і посилити пружність економіки та соціуму?¹⁰³

Ці п'ять питань ми можемо поставити і собі, коли «облаштовуємо» свою буферну зону. Подумайте про найважливішу робочу або домашню справу, яку ви намагаєтесь виконати. Потім запитайте себе про таке: 1) З якими ризиками ви стикаєтесь у цьому проекті? 2) Який

найгірший можливий сценарій? 3) Як це вплине на ваші соціальні зв'язки? 4) Як це вплине на вашу фінансову ситуацію? 5) У що вам найкраще інвестувати, щоб зменшити ризики або посилити фінансову і соціальну пружність? Відповідь на останнє — найважливіше — питання вкаже вам на необхідні буфери: можливо, треба додати 20 % до бюджету проекту, або взяти на роботу піарника, який працюватиме з імовірними негативними відгуками преси, або зібрати раду директорів і дізнатися, чого очікують акціонери, — усе це допоможе створити захист проти неочікуваних подій у майбутньому.

Есенціалісти приймають той факт, що ми насправді ніколи не зможемо все передбачити або підготуватись до всіх сценаріїв розвитку подій — просто майбутнє надто вже непередбачуване. Натомість вони створюють собі буферні зони, аби зменшити кількість неочікуваних проблем.

Розділ 16

ЗАБУТИ ПРО ЗАЙВЕ

УСУВАЙТЕ ПЕРЕШКОДИ І ДОСЯГАЙТЕ БІЛЬШОГО

Щоби здобути знання, кожного дня щось запам'ятовуйте. Щоби здобути мудрість, кожного дня щось забувайте.

Лао Цзи

Є одна бізнес-притча під назвою «Мета». На плечах Алекса Рого, вигаданого персонажа, лежить тягар відповідальності: він повинен відновити занедбане виробництво за три місяці¹⁰⁴. Спочатку він не може уявити, як це взагалі можливо реалізувати. Потім наставник-професор говорить йому, що неймовірного прогресу за короткі терміни можна досягти тільки тоді, якщо знайти, що «придушує» завод. На виробництві є «затримки», повідомляють йому, певні перешкоди, які завдають шкоди усій системі. Навіть якщо він приведе до ладу все на заводі, каже йому наставник, а «обмежень» не позбудеться, ситуація суттєво не поліпшиться.

Алекс намагається осмислити все, що почув, а поки йому нічого не вдається — іде на прогулянку зі своїм сином і кількома його друзями. Його відповідальність як скаутського лідера — повернути всіх хлопців у табір до заходу сонця. Але всі, що бували на таких прогулянках, знають: утримати групу молодих хлопців в єдиному темпі складніше, ніж здається. Алекс одразу розуміє, що має проблему: деякі скаути ідуть дуже швидко, деякі — дуже повільно. Один хлопчик, Гербі, особливо повільно. У результаті між хлопцями попереду і страждальцем Гербі — кілька кілометрів.

Спочатку Алекс зупиняє групу попереду і просить їх почекати решту — це перший його спосіб. Певний час це тримає групу вкупі, але щойно вони починають рухатись — між ними знову починає утворюватись розрив.

Тож Алекс вирішує підійти до проблеми інакше. Він ставить Гербі *попереду* і кожному хлопцеві знаходить місце відповідно до його швидкості: від найповільніших до найшвидших. Поставити людину, яка йде найшвидше, у кінець ряду — нелогічно, але щойно він так

вчинив, згряя хлопчиків почала перетворюватись на групу. Кожен хлопчик міг підтримувати темп того, хто був попереду. У цьому плюс: тепер можна стежити за цілою групою, і хлопчики всі разом безпечно повернуться у табір. Та є і мінус: уся група тепер рухається зі швидкістю Гербі, тож прийдуть вони пізно. Що робити?

Відповідь, яку знаходить Алекс, — максимально спростити все для Гербі. Він — найповільніший хлопчик і він іде попереду, а отже, якщо збільшити швидкість пересування Гербі всього на 90 см/год, уся група дістанеться місця призначення швидше. Для Алекса це було приголомшливе відкриття. Навіть незначне збільшення швидкості руху Гербі одразу ж покращить темп усієї групи. Тож він забрав декілька важких речей із рюкзака Гербі (додаткову їжу і напої, які той узяв з собою) і розподілив їх на решту хлопчиків. І це дійсно одразу ж збільшило швидкість пересування всієї групи. Вони дісталися до табору вчасно.

У мить просвітлення Алекс розуміє, як за допомогою такого підходу відродити виробництво. Не потрібно вдосконалювати кожен елемент виробничих потужностей — потрібно ідентифікувати «Гербі»: повільнішу за всі інші частину виробничого процесу. Він знаходить машину, біля якої скупчилося найбільше матеріалів на переробку, і вигадує спосіб зробити її ефективнішою. У свою чергу, це підвищує ефективність наступної «слабкої ланки», і так продовжується й далі — аж доки продуктивність всього заводу не починає зростати.

Питання ось у чому: хто або що відіграє роль «слабкої ланки» у вашій роботі або в особистому житті? Яка перешкода заважає вам досягти важливих для вас результатів? Якщо ви будете систематично ідентифіковувати ці «слабкі ланки» і позбуватися їх — зможете займатися важливими справами і докладати значно менше зусиль.

Але діяти навмання не вийде. Постійні пошуки «зламаних деталей» та їх «ремонт» у найкращому разі допомагатимуть ненадовго, у найгіршому — ви просто марно витратите час і сили, щоб полагодити неважливі елементи. Але якщо ви справді бажаєте поліпшити функціонування всієї системи (неважливо, чи це процес виробництва, чи процедура у вашому відділі, чи якась буденна справа повсякденного життя), вам потрібно ідентифікувати «слабку ланку».

Неесенціалісти все роблять мимохідь, вони просто реагують на події. Неесенціалісти завжди працюють із кризовими ситуаціями, коли вони вже відбулися, а не передбачають їх; через це вони змушені вигадувати, як все швидко залагодити, а це те саме, що закрити дірку в дамбі пальцем і сподіватися, що так її не прорве. Неесенціалісти добре орудують молотком, тож думають, що все у світі — цвяхи. Тому вони сильніше й сильніше б'ють в одну точку, але в результаті отримують тільки ще більше роботи і ще більше розчарування. Зрештою, що сильніше ми в певних ситуаціях тиснемо на людину, то сильніше вона пручається.

Для есенціалістів тимчасові рішення — не рішення, які приймають за замовчуванням. Вони шукають ті перешкоди, які сповільнюють весь процес, а не чіпляються за ті, що найбільше впадають в око. Есенціалісти думають: «Що заважає досягти суттєво важливого?».

І поки неесенціаліст зайнятий посиленням тиску і вишукуванням нових і нових варіантів рішень, есенціаліст просто один раз усуває певні перешкоди. Цим підходом можна користуватись не тільки для вирішення проблем; це спосіб досягти найбільших результатів найменшими зусиллями.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Приймає багато рішень «тут і зараз».	Усуває перешкоди, що заважають поступу.
Докладає більше зусиль.	Досягає більшого.

Позбувайтесь — і починайте діяти ефективніше

Сьогодні ми зазвичай виокремлюємо два типи діяльності, але Арістотель говорив про три. Перший тип — теоретична діяльність, і її кінцева мета — це правда. Другий тип — практична діяльність, і її

мета — дія. Та є і третій тип: *творча діяльність*¹⁰⁵. Філософ Мартін Гейдегер описував творчість як «процес породження»¹⁰⁶. Творчість — спосіб, яким есенціаліст користується в будь-якій ситуації:

Есенціаліст створює більше — породжує більше — не тому, що він більше робить, а тому, що від більшої кількості позбавляється.

Зазвичай ми не присвячуємо часу роздумам про те, які зусилля справді принесуть результат, а які — ні. Але навіть коли присвячуємо, процес роботи над чимось простіше уявити як процес додавання, а не віднімання. Якщо ми хочемо продати більше продукту — потрібно взяти на роботу більше людей, які продають. Якщо хочемо більше виробляти — треба збільшити темпи виробництва. Такий підхід має очевидні підстави на те, щоб його вважали слухним. Однак про вдосконалення результатів можна думати і в інший спосіб. Есенціаліст зосереджується не на тих зусиллях і ресурсах, які потрібно збільшити, а на «затримках» або перешкодах, яких потрібно позбутися. Але як?

1. Чітко усвідомте свій основний намір

Неможливо вирахувати, яких перешкод позбутись, якщо ви не можете чітко уявити бажаний результат. Коли ми не знаємо, чого насправді хочемо досягти, усі зміни будуть довільними. Тож спитайте себе: «Як ми знатимемо, що роботу закінчено?». Припустімо, що ваша мета — 15 сторінок готового звіту, прикріпленого до електронного листа і надісланого клієнту до другої години дня у четвер. Примітка: це точно окреслений результат, а не туманна мета.

2. Ідентифікуйте «слабку ланку»

Не хапайтеся за роботу одразу — поміркуйте декілька хвилин. Спитайте себе: «Які перешкоди стоять між мною і виконаною роботою?» і «Що заважає мені довести справу до кінця?». Створіть список імовірних перешкод. Серед них можуть бути такі: вам бракує потрібної інформації; у вас мало сил; ви прагнете зробити все ідеально. Визначте основну перешкоду за допомогою питання: «Що з цього списку можна усунути, щоби зникла більшість інших перешкод?».

Шукаючи «слабку ланку», важливо пам'ятати, що навіть «продуктивні» дії (наприклад, дослідження певного питання,

листування з людьми у пошуках інформації, переписування звіту, щоби довести його до ідеалу) можуть бути перешкодами. Пам'ятайте: ваша бажана мета — готовий звіт. Усе, що сповільнює роботу над ним, треба ретельно обдумати.

На шляху до будь-якого значного досягнення часто трапляється багато перешкод. Однак у кожній окремо взятій ситуації є тільки один пріоритет; ви можете довільно усувати різні перешкоди, але якщо не звертаєте уваги на головну — не зрушите з місця. У нашому випадку, якщо ваша основна перешкода — жодного слова на сторінці, ви можете винайняти людину, яка досліджуватиме питання замість вас, але все одно це не наблизить вас до написання звіту. Тож як і Алекс лагодив спочатку одну найменш ефективну машину, потім наступну, а не намагався відремонтувати всі одночасно, — так і ми повинні усувати перешкоди одна за одною.

3. Усуньте перешкоду

Скажімо, ваша «слабка ланка» — прагнення написати ідеальний звіт. Ви можете мати десятки ідей, як його вдосконалити, але в цьому разі ваш основний намір — надіслати звіт. Тож, щоби позбутися цієї перешкоди, потрібно замінити намір «Це має бути ідеально — або ніяк» на «Виконане краще за ідеальне». Дозвольте собі не відшліфовувати звіт до ідеалу. Усуньте головну перешкоду, і працювати стане набагато легше.

«Слабкою ланкою» може бути навіть інша людина: бос, який не дає проекту зелене світло, фінансовий департамент, який не затверджує бюджет, клієнт, який не ставить підпис у графі з крапочками. Щоб зменшити «притирання» з іншою людиною, скористайтеся способом «приманювання мух на мед». Надішліть їй електронного листа, але не запитуйте, чи виконала вона ваше завдання (очевидно, що ні), підіть їй назустріч. Спитайте: «Які перешкоди або труднощі не дають тобі завершити завдання X і як я можу допомогти їх позбутися?». Не набридайте, а ввічливо запропонуйте допомогу. Реакція буде набагато приязнішою, ніж якщо ви просто підкинете людині ще одне завдання.

Коли наші з дружиною діти були дуже маленькими і я навчався в університеті, дружину дратувало, що вона змушена щодня без упину доглядати малюків, а я до пуття не знав, як із цим бути. Я тоді саме

читав про теорію «затримок» і був глибоко занурений у роздуми. Коли ми пройшли всі описані вище етапи, то зрозуміли, що головна проблема, через яку дружина не може на повну віддаватися нашим дітям, — нестача часу на планування, обмірковування і підготовку; зрештою, складно знайти можливість спокійно подумати, коли у тебе троє маленьких дітей. Тож ми почали працювати над тим, щоб ця перешкода зникла. Я відмовився від багатьох позанавчальних занять і вечорами був удома; ми знайшли людину, яка декілька годин на тиждень доглядала дітей. У результаті, коли ми залишалися з дітьми, віддавали їм набагато більше уваги і довірливіше спілкувалися. Іншими словами, ми почали докладати менше зусиль, але досягати кращих результатів.

Позбуватися перешкод не має бути важко, це не повинно вимагати надлюдських зусиль. Натомість можна почати з простого. Це ніби зіштовхнути великий камінь з вершини гори. Усе, що потрібно — легенький поштовх, а потім інерція зробить усе за вас.

Розділ 17

Поступ

СИЛА МАЛЕНЬКИХ ПЕРЕМОГ

Щодня роби щось, що на сантиметр наблизить тебе до кращого завтра.

Дуг Файербо

Згадайте, як вас останнього разу зупинила на дорозі поліція. Хіба ви гадали: «Це буде хороший штраф чи поганий?». Навряд. Усі штрафи погані, це всім відомо, чи не так? Однак щонайменше в одному поліцейському відділку в Річмонді, що в Канаді, вважають, що з цією тезою можна посперечатись¹⁰⁷.

Є типовий, перевірений спосіб боротися зі злочинністю: запроваджувати нові, жорсткіші закони, ухвалювати жорсткіші вироки — або просто ініціювати політику жорстких заходів. Іншими словами, діяти за звичною схемою — тільки жорсткіше. Як і всі поліцейські відділки країни, поліція Річмонда багато років послуговувалась цією практикою — і мала типовий результат: рівень рецидивізму 65 % і поступове зростання рівня дитячої злочинності. Так тривало доти, доки не прийшов молодий суперінтендант із прогресивним мисленням на ім'я Ворд Клепгем і не піддав систему сумніву¹⁰⁸. Чому, подумав він, усі наші зусилля, спрямовані на підтримання правопорядку, мають нести такий негатив, чому вони повинні бути тільки реакцією на протиправні дії? Що, як поліції не просто ловити злочинців *після* скоєного (і все жорсткіше їх карати), а вкласти значні ресурси, щоб викорінювати криміногенну поведінку до злочину? Цитуючи Тоні Блера: що, якби вони могли боротися зі злочинцями, але також боротися і зі злочинністю?¹⁰⁹

Ці питання породили незвичну ідею «позитивних протоколів» — програми, у рамках якої поліція ловила молодь не на протиправному, а на *зразковому*: сміття, кинуте до урни, а не на землю; шолом на голові під час їзди на велосипеді; катання на скейті у спеціально призначених для цього місцях; вчасна поява у школі. У кожному з випадків поліція виписувала протокол за *зразкову* поведінку. Звісно ж,

за таким протоколом не потрібно було платити штраф, як у разі неправильного паркування; навпаки, його можна було обміняти на якусь дрібницю, як-от квиток у кіно або на вечір у центрі молоді — корисні для розвитку заняття, які до того ж тримали молодих людей подалі від вулиць і від проблем.

Тож наскільки добре спрацював нестандартний підхід Річмонда до підтримання порядку? Виявилось, що неймовірно добре. Знадобився певний час, але він з командою прорахував довгострокову стратегію, і через десять років система «позитивних протоколів» знизила рівень рецидивізму із 60 до 8 %.

Ви, мабуть, вважаєте, що поліцейський відділок — не те місце, де можна побачити есенціалізм у дії, але система «позитивних протоколів» Ворда — приклад виконання справ без зайвих зусиль.

Шлях неесенціаліста — це в усьому йти на максимум: намагатися зробити якнайбільше, отримати якнайбільше, встигнути якнайбільше. Неесенціаліст керується хибною логікою: якщо прагнути більшого, то більшого можна досягти; але насправді що сильніше ми тягнемося до зірок, то складніше нам відірватися від землі.

Шлях есенціаліста інакший. Він не намагається впоратися зі всім одразу і не ставить собі за мету виконувати все більше справ — есенціаліст починає з малого і відзначає власний поступ. Есенціаліст не женеться за великими, гучними перемогами, які насправді нічого не означають, — він прагне до маленьких і простих перемог там, де це справді важливо.

Неесенціаліст

Починає з великої мети і досягає незначних результатів.

Прагне гучних перемог.

Есенціаліст

Починає з малого і досягає значних результатів.

Відзначає найменший поступ.

Ворд Клепгем, який ловив людей на їхніх «маленьких перемогах» і винагороджував їх за ці перемоги, використав силу відзначання поступу. Скажімо, одного разу поліція зупинила підлітка, який врятував дівчинку з-під автомобіля, виписала йому «позитивний протокол» і сказала: «Сьогодні ти зробив чудову справу! Ти можеш змінити світ». Хлопець прийшов додому і повісив «протокол» на стіну. Через декілька тижнів мачуха спитала хлопця, чи збирається він його використати. На її подив, той відповів, що ніколи би так не вчинив. Дорослий сказав йому, що він чогось вартий, і це було важливіше, ніж безкоштовна піца чи боулінг.

Помножте такий позитивний вплив на 40 000 разів і на 10 років — і зрозумієте, чому підхід почав працювати. Кожного разу, коли хорошу справу молодій людині високо оцінювали і хвалили, вона отримувала величезну мотивацію зробити ще щось хороше, аж поки врешті-решт добрі справи не ставали чимось природним, що не вимагало зусиль.

Коли нам хочеться значних змін, ми часто думаємо, що для цього потрібно починати із чогось колосального, грандіозного. Один з моїх знайомих директорів з величезним пафосом оголосив, що вирішив збудувати ретельно продуманий ляльковий будиночок для своїх дочок — але потім його бачення проекту виявилось надто амбітним, плани надто безмежними, і він полишив задум, бо той був дуже обтяжливим. Є щось чарівне в такому твердженні: хочеш зробити щось значне — почни з чогось значного. Однак згадайте усі «значні», а

насправді роздуті ініціативи, які насправді так нічим і не завершилися, — як сталося і в історії з ляльковим будиночком директора.

Дослідження показали, що з усіх типів людської мотивації найефективніший — це поступ. Чому? Тому що маленька реальна перемога створює імпульс і живить нашу віру в майбутній успіх. В одній з найпопулярніших статей

Harvard Business Review під назвою «Ще раз: як мотивувати співробітників?» Фредерік Герзберг наводить результати дослідження: два головні внутрішні мотиватори людей — це досягнення і визнання за досягнення¹¹⁰. Нещодавно Тереза Амабіле і Стівен Крамер зібрали анонімні щоденникові записи сотень людей, в яких ішлося про тисячі робочих днів. На основі цих сотень тисяч рефлексій Амабіле і Крамер дійшли висновку: «щоденний поступ — навіть найменша перемога — може значно змінити ставлення людей до роботи і їхню продуктивність. Найважливіше з усього, що впродовж робочого дня може посилити емоції, мотивацію і здатність сприймати, — це прогрес у роботі», вважають вони¹¹¹.



Для того, аби справді доводити до кінця суттєво важливі справи, не потрібно починати з великого — щоб потім перегоріти і даремно витратити час та енергію; потрібно починати з малого і поступово формувати інерцію. Цю інерцію пізніше можна буде використати в роботі над наступною перемогою, і над наступною, і над наступною,

аж доки не станеться значного прориву — і тоді нам здаватиметься, що прогресу ми досягли мимохідь, практично не докладаючи зусиль, а до прориву дійшли ніби за помахом чарівної палички. Як писав колишній стенфордський професор і діяч у галузі освіти Генрі Ейрінг: «Зі свого досвіду я знаю про вдосконалення роботи людей і організацій таке: найкраще, що ви можете вдіяти, — це помаленьку змінювати щось у своїх буденних завданнях. У стабільності й повторях є сила»¹¹².

Коли я зустрівся за обідом із колишнім президентом Американської асоціації психологів доктором Філом Зімбардо, я знав його як натхненника знаменитого Стенфордського тюремного експерименту¹¹³. Улітку 1971 року Зімбардо зібрав здорових студентів Стенфорду, дав їм ролі «охоронців» та «в'язнів» — і зачинив в імпровізованій «в'язниці» у підвалі Стенфорда. Усього через декілька днів «в'язні» почали виявляти симптоми депресії і дуже сильного стресу, а «охоронці» почали поводитися жорстко і по-садистськи (з очевидних причин експеримент завершився раніше, ніж очікувалося). Суть у тому, що суб'єкти, до яких *ставилися*, як до в'язнів і охоронців, всього за декілька днів почали *поводитись*, як в'язні й охоронці.

Стенфордський тюремний експеримент — легенда, і про всі його наслідки вже було багато чого написано. Але мене цікавило ось що: якщо до стенфордських студентів ставилися у певний спосіб — і вони поступово стали поводитися негативно, чи можна облаштувати умови роботи так, щоб вони змінювали поведінку на краще?

Насправді, сьогодні Зімбардо намагається провести великий соціальний експеримент такого ж типу. Він називається «Проект “Героїчна фантазія”»¹¹⁴. Мета — навчаючи людей засад героїзму, збільшити ймовірність того, що вони будуть поводитися і діяти хоробро. Зімбардо вважає: якщо ми заохочуватимемо і винагороджуватимемо героїчні вчинки, зможемо з часом створити систему, в якій героїчні вчинки зрештою стануть природними й не потребуватимуть особливих зусиль.

Ми маємо вибір. Можемо створити систему, в якій заохочуватимуть добро, — або знову підписатися на схему, в якій добрі вчинки — це щось складне. Система «позитивних протоколів» Ворда базувалася на першому сценарії, і це спрацювало. Коли ми формуємо системи у своєму житті й опиняємося перед вибором — можемо діяти так само.

Я і моя дружина Анна спробували застосувати ці ідеї щодо виховання дітей. У певний момент нас стало непокоїти, що в нашому помешканні забагато екранів. Діти мали телебачення, комп'ютери, планшети, смартфони — витратити час на неважливі розваги стало аж надто легко. Ми намагалися донести їм, що звички треба змінити, але можете собі уявити, на який ми наразилися опір. Варто було вимкнути телевізор чи обмежити дозволена кількість часу за комп'ютером, як діти починали виявляти невдоволення. Ми ж, як батьки, повинні були постійно контролювати ситуацію, а це вже заважало *нам* займатися важливими справами.

Тож ми ввели систему жетонів¹¹⁵. На початку тижня кожній дитині видавали 10 жетонів. Їх можна було обміняти на півгодини перед екраном або на 50 центів у кінці тижня — тобто п'ять доларів або п'ять годин перед екраном на тиждень. Якщо дитина 30 хвилин читала книжку — вона отримувала ще один жетон, який також можна було обміняти на гроші або півгодини перед екраном. Результати виявилися неймовірними: за один вечір діти провели на 90 % менше часу з пристроями, на стільки ж більше провели за читанням, до *того ж* ми стали набагато, набагато менше часу витратити на контроль. Іншими словами, відсоток часу, витраченого на несуттєві заняття, різко зменшився, а відсоток часу, витраченого на важливе, різко збільшився. Знадобилося одне маленьке зусилля, щоб налаштувати систему — і все налагодилося.

Ми всі можемо створювати такі системи і на роботі, і вдома. Ключ до цього — починати з малого, заохочувати поступ і відзначати маленькі перемоги. Ось декілька технік.

Зосередьтесь на мінімально можливому поступі

У Кремнієвій долині популярна така ідея: «Готове — краще за ідеальне»¹¹⁶. Суть не в тому, що треба виробляти всілякий шлак. На мою думку, суть у тому, що не треба витратити час на неважливе — треба просто закінчувати роботу. У підприємницьких колах ця ідея втілюється у такий спосіб: треба створити «мінімально життєздатний продукт»¹¹⁷. Річ ось у чому: «Який найпростіший з можливих продуктів буде цікавий і цінний для користувача?».

Ми можемо теж почати застосовувати принцип «мінімально можливого поступу». Можемо спитати себе: «Якого мінімального поступу можна досягти в нашому важливому завданні?». Я скористався таким підходом, коли писав цю книжку. Наприклад, коли я ще проводив дослідження, то публікував коротку тезу (мій «мінімально цінний продукт») у твіттері ще до того, як торкався ручкою паперу або пальцями клавіатури. Якщо ідея знаходила відгук у людей, я писав текст у блог Harvard Business Review. За допомогою цього алгоритму, на який ішло небагато зусиль, я міг знаходити зв'язок між тим, про що думав я, і тим, що було найбільш прийнятним для інших людей.

Такий самий процес відбувається, коли у Pixar працюють над мультиками. Починають не зі сценарію, а з розкадровки — це можна описати як коміксову версію майбутнього мультфільму.

Тестують різні ідеї та дивляться, яка з них працює. Роблять це сотні разів короткими циклами. Потім показують мультфільм маленькій групі людей, які забезпечують зворотний зв'язок. Це дає змогу творцям мультфільмів вчитися максимально швидко і з мінімальними зусиллями. Як сказав креативний директор Pixar (а зараз уже Disney): «Ми не закінчуємо свої мультфільми — ми випускаємо їх у світ»¹¹⁸.

Забезпечте мінімально можливу підготовку

Є два протилежні способи досягти важливої мети або вкластися в дедлайн. Можна почати рано і з малого — або пізно і з великого. «Пізно і з великого» — це зробити все останньої миті: просидіти цілу ніч і «добити це все нарешті». «Рано і з малого» — почати якомога раніше й інвестувати мінімально можливу кількість часу.

Часто буває так, що всього 10 хвилин, витрачених на проект або завдання за два тижні до дедлайну, можуть врятувати вас від нервової й поспішної роботи в останній момент. Подумайте про найближчу мету або найближчий дедлайн і спитайте себе: «Що найменше я можу зробити *зараз*, щоби підготуватись?».

Один керівник, який виголошує неймовірно натхненні промови, розповів, що його секрет — починати підготовку до великих промов за шість місяців до дати виголошення. Він не готує всю промову — він просто починає. Якщо через декілька тижнів або місяців у вас

запланована важлива презентація, просто зараз відкрийте файл і чотири хвилини поспіль записуйте всі ідеї. Потім закрийте файл. Не більше чотирьох хвилин. Тільки почніть.

Моя колега в Нью-Йорку користується простим способом: коли вписує у свій розклад зустріч або телефонний дзвінок, то присвячує рівно 15 секунд на те, щоб занотувати головні цілі цієї зустрічі, а вранці перед нею, коли сідає підготувати тези для розмови, вона може спиратися на ті цілі. Їй не потрібно повністю планувати зустріч. Усього декілька секунд підготовки дають цінні дивіденди.

Винагородіть себе за поступ візуальними засобами

Пам'ятаєте, коли вам було п'ять років і ваш садочок чи школа збирали на щось пожертви? Пам'ятаєте той великий термометр, який показував, скільки ще лишилося зібрати? Пам'ятаєте, як це було приємно і як мотивувало, коли кольоровий стовпчик щодня підіймався вище? Або, можливо, батьки давали вам спеціальні «зірочки». Щоразу, як ви з'їдали шпинат або прибирали кімнату, здобували зірочку і досить скоро починали виконувати все це без жодних штурханців.

У візуалізації поступу є щось надзвичайно потужне. Не нехтуйте цим — спробуйте такий підхід на роботі і вдома.

Коли ми починаємо з малого і винагороджуємо себе за поступ, то зрештою досягаємо *більшого*, ніж коли ставимо високі, часто недосяжні цілі. А бонус у тому, що позитивна оцінка нашого успіху дозволяє нам отримувати від процесу більше задоволення й радості.

Розділ 18

ПОТІК

ГЕНІАЛЬНІСТЬ РУТИНИ

У розумної людини рутинна — ознака амбіцій.

Вістен Оден

До того, як олімпійський плавець Майкл Фелпс здобув золото на Олімпійських іграх 2008 року, він багато років застосовував однаковий рутинний сценарій на кожному запливі. Він приїжджав за дві години¹¹⁹. Розтягувався і робив розминку за одним зразком: 800 метрів змішаним стилем, 50 метрів — вільним стилем, 600 метрів з дошкою для плавання, 400 метрів — штовхаючи буйок тощо. Після цього розігріву він висихав, надівав навушники і сідав — ніколи не лягав — на масажний стіл. З цього моменту він і його тренер Боб Боуман не казали один одному жодного слова аж до закінчення запливу.

За 45 хвилин до початку запливу Майкл Фелпс одягав гідрокостюм. За 30 хвилин — залізав у теплий басейн і пропливав 600–800 метрів. За 10 хвилин до старту він ішов у загальну кімнату. Знаходив місце, де міг сидіти сам, — ніколи не шукав місця поруч із кимось. Йому подобалось, щоб сидіння біля нього були пусті і туди можна було покласти речі: гумові окуляри на одне сидіння і рушник на інше. Коли оголошували його заплив, він ішов до свого стартового блоку. Там він робив те, що й завжди: два розтягування, спочатку з прямими ногами, потім із зігнутим коліном. Ліва нога завжди перша. Потім з правого вуха виймав навушник. Коли називали його ім'я — виймав лівий. Піднімався на стартовий блок — завжди з лівого боку. Завжди насухо його витирав. Потім ставав прямо і махав руками так, щоб вони били його по спині.

Фелпс пояснює: «Це просто усталений порядок. Мій усталений порядок. Це усталений порядок, якого я дотримуюсь усе життя. І не збираюся його змінювати». У цьому й річ. Тренер Боб Боуман розробив цю послідовність дій разом із Фелпсом. Але це ще не все. Він також визначив те, про що думати плавцеві перед сном і про що —

одразу після прокидання. Боуман назвав це «переглядом відеокасети»¹²⁰. Звісно ж, справжньої касети не було. «Касетою» стала візуалізація ідеального запливу. Фелпс уявляв кожен найменшу деталь ніби в уповільненій зйомці — кожен мить від стартової позиції на блоці, кожен свій рух, аж поки він не виринає переможцем і вода не стікає його обличчям.

Фелпс займався цими ментальними тренуваннями не час від часу. Він виконував ці вправи щоразу, коли йшов спати, і щоразу, коли прокидався, і так багато років. Коли Боб хотів перевірити, на що здатен Фелпс, то кричав: «Постав касету!» — і він перевершував сам себе. Врешті-решт цей ментальний сценарій так вкорінився, що Фелпс був готовий «тиснути “плей”», варто було Бобові тільки прошепотіти: «Готуй касету».

Коли його спитали про усталений порядок, Боуман сказав: «Якщо ви поцікавитесь у Майкла, що відбувається в його голові перед змаганнями, він скаже, що насправді ні про що не думає. Він просто виконує програму. Але це не так. Скоріше, ним просто керують звички. Коли настає час змагатися — він уже виконав більше половини плану, на кожному етапі здобувши перемогу. Він розтягнувся, як і планував. Кола, які проплив для розігріву, він проплив так, як собі уявляв. У навушниках грає саме те, чого він очікував. Змагання — це просто ще один крок програми, яка вже почалася і яка приносила йому самі перемоги. Перемогти в запливі — логічне її продовження»¹²¹.

Як усім нам відомо, на Олімпійських іграх 2008 року у Пекіні Фелпс здобув рекордну кількість золотих медалей — аж вісім. Коли через декілька років після неймовірного досягнення Фелпса я приїхав у Пекін, то не міг не думати про те, як Фелпсу та іншим олімпійцям вдається виконувати все так, щоб іншим здавалося, ніби їхня неймовірна майстерність не потребує жодних зусиль. Звісно ж, олімпійські спортсмени вправляються довше і тренуються більш наполегливо порівняно з іншими, але коли вони виходять до басейна, на доріжку, на арену, то поводяться так, щоб здавалося, наче все просто. Це не лише природне продовження їхніх тренувань. Це свідчення геніальності правильного усталеного порядку.

Шлях неесенціаліста — думати, що із важливими справами можна впоратися, тільки якщо силувати себе. Така робота — питання самих зусиль, не більше. Ви тяжко працюєте, аби щось відбулося. Ви тиснете.

Шлях есенціаліста — інший. Есенціаліст формує усталений порядок, завдяки якому досягнення поставленої мети перетворюється на функцію за замовчуванням. Так, трапляються ситуації, за яких есенціалісту також потрібно тяжко працювати, але з правильним усталеним порядком кожне зусилля даватиме експоненційно більші результати.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Намагається виконати важливі справи через силу.	Формує усталений порядок, який плекає суттєво важливе, і з роботою можна впоратися майже без зусиль.
Дозволяє неважливому ввійти у звичку	Перетворює на звичку суттєво важливе.

Зробіть так, щоб усе виглядало просто

Усталений порядок — один з найпотужніших інструментів усунування перешкод. Без усталеного порядку несуттєві відволікання вас подолають. Але якщо ми сформуємо усталений порядок, що плекатиме суттєво важливе, — почнемо дотримуватися його на автопілоті. Постійно гнатися за суттєво важливим не доведеться — воно відбуватиметься само собою, і про нього не треба буде думати. Не потрібно буде щодня витратити безцінну енергію на визначення усіх на світі пріоритетів. Просто слід від самого початку витратити

трохи енергії та сформувати усталений порядок, а тоді все, що нам залишиться, — дотримуватися його.

Є безліч наукових досліджень, які пояснюють механізм, за допомогою якого усталений порядок перетворює складні справи на прості. Одне пояснення у спрощеному вигляді звучить так: коли ми постійно робимо одне і те ж, наші нейрони, тобто нервові клітини, утворюють нові зв'язки через комунікаційні шлюзи, що називаються «синапси». Повторення посилює зв'язки, і мозкові стає легше активувати їх. Наприклад, коли ви вивчаєте нове слово, ви декілька разів повторюєте його з різними інтервалами, щоби воно відклалося в пам'яті. Пізніше, щоби пригадати його, вам потрібно буде активувати ті ж синапси, аж поки зрештою ви згадуватимете слово одразу, а не міркуватимете про переклад¹²².

Той самий процес пояснює, чому, якщо ми щодня їздимо з точки А в точку Б, то врешті-решт можемо доїхати і не думати про маршрут; або чому нам більше не треба заглядати в рецепт, коли ми вже декілька разів приготували одну й ту саму страву; або чому будь-яке розумове завдання стає легшим і легшим щоразу, як ми беремося за нього. За допомогою повторення відшліфовується усталений порядок, і справа стає звичною.

Що більше практики, то кращою стає наша здатність займатися суттєво важливими справами, як і будь-яка інша здатність. Згадайте перший раз, коли вам потрібно було зробити на роботі щось критично важливе. Спершу ви почувалися новачком. Мабуть, вам було ніяково й незручно. Сила волі потопала у намаганнях зосередитись. Давала про себе знати втома від прийняття рішень. Скоріш за все, вас легко було відволікти. Це цілком нормально. Але коли ви знову і знову бралися за цю справу, почали почуватися впевненіше. Вас уже нічого не збивало з пантелику. Ви могли впоратися з роботою краще і швидше, і на це потрібно було менше концентрації та зусиль. Сила усталеного порядку пов'язана зі здатністю нашого мозку поглинати інформацію, аж поки процес не стане повністю підсвідомим.

Усталений порядок має й інші переваги когнітивного характеру. Оскільки вся розумова робота переміщена у базальне ядро, звільняється простір для концентрації на чомусь новому. Так ми можемо на автопілоті одночасно активно займатися кількома

справами, не жертвуючи рівнем зосередженості і викладаючись на повну. «Фактично мозок починає працювати все менше і менше, — стверджує Чарльз Дахігг, автор книги «Сила звички»²⁰. — Мозок може майже не брати участі в процесі... І це дійсно велика перевага, адже це означає, що всі ці ментальні ресурси ви можете використати на інші справи»¹²³.

Для деякого усталений порядок, тобто рутина, — немов смерть креативності та інновацій, таке собі вправління у нудззі. Ми навіть використовуємо це слово як синонім до чогось нецікавого, банального: «Це вже стало для мене рутиною». І справді, рутина буває такою — «неправильною» рутиною. Але «правильна» рутина насправді може вдихнути в новації та креативність нове життя, адже з рутиною нам ніби повертають рештки нашої енергії. Наш обмежений запас самодисципліни не витрачається щоразу на одні й ті самі рішення — вони ніби «вбудовуються» в рутину, і це дає нам змогу спрямувати дисциплінованість на інші суттєво важливі справи.

Дослідження креативності, яке здійснив Михайл Чиксентмихай, свідчить про те, що творчі люди часто використовують усталений порядок, аби розвантажити свій мозок. «Більшість творчих людей швидко розуміє, в якому режимі їм найкраще спати, харчуватися і працювати, і вони дотримуються цього режиму, навіть коли є спокуса вчинити по-іншому, — вважає Михайл. — Вони носять зручний одяг, вони взаємодіють тільки з тими людьми, яких вважають конгеніальними, і займаються лише тим, що для них важливо. Звісно ж, такі особливості приносять небагато радості тим, кому доводиться мати з ними справу... Але якщо розробити сценарії різних дій — це звільнить мозок від низки справ, які вимагають уваги, і дасть йому можливість зосередитись на важливих завданнях»¹²⁴.

Керівник однієї з найбільш новаторських компаній Кремнієвої долини робить те, що може здатися нудною рутиною, тим, що вбиває творчість. Раз на тиждень він організовує тригодинну зустріч, яка починається о дев'ятій ранку. Ці зустрічі *ніколи* не пропусають. Ніколи не переносять на інший час. Вони обов'язкові — настільки, що вище керівництво усієї компанії знає, що робочі подорожі не повинні на них накладатися. Дев'ята ранку, понеділок, присутні мають бути всі. Це дисципліна. На перший погляд, тут немає нічого особливого.

Але дійсно особливі тут ідеї, які народжуються на цих зустрічах. Керівник позбувся проблем, пов'язаних із плануванням зустрічей і необхідністю думати, хто там буде, а хто — ні, і люди змогли зосередитись на вирішенні творчих проблем. І справді, його команда працює так, що пошук креативних ідей і винахідливих рішень здається простим і природним.

Сила правильної рутини

Як стверджують дослідники з університету Дюка, близько 40 % того, що ми обираємо, — глибоко у підсвідомості¹²⁵. Ми не думаємо про них у звичному значенні цього слова. У цьому криється і небезпека, і можливість. Можливість у тому, що ми можемо розвинути нові вміння, які зрештою стануть інстинктивними. Небезпека — можна сформуванати контрпродуктивний усталений порядок. Якщо не контролювати себе, легко потрапити на гачок небезпечних звичок: наприклад, перевіряти електронну пошту, щойно розплющите очі вранці, або щодня купувати пончик дорогою додому, або нишпорити в інтернеті за обідом, замість того щоб використати цей час на роздуми, рефлексії, перезарядку чи спілкування з колегами і друзями. То як нам позбутися усталених порядків, які затискають нас у рамки непотрібних звичок, і замінити їх тими, які дозволять виконувати роботу, майже не докладаючи зусиль?

Ретельно перевірте свої «спускові гачки»

У більшості з нас є певні звички, які ми хочемо змінити: менше їсти фастфуду, менше часу витратити марно, менше хвилюватись. Але коли ми намагаємося втілити це у життя, виявляється, що навіть найпростішу, найдрібнішу звичку неймовірно важко змінити. Здається, ніби до картоплі фрі, до веб-сайту з фотографіями дурненьких котиків, до тривоги про те, чого ми не можемо контролювати, нас неблаганно штовхає сама сила тяжіння. Як нам протистояти привабливості цих звичок?

В інтерв'ю про свою книжку «Сила звички» Чарльз Дахігт сказав: «За останні 15 років, поки ми вивчали, як влаштовані звички і як їх можна змінити, вчені пояснили, що кожна звичка складається із сигналу, рутинної дії та нагороди. Сигнал — це спусковий гачок, він дає

вказівку мозку перейти в автоматичний режим і повідомляє, яку використати звичку. За ним іде рутинна дія, тобто сам елемент поведінки: він може бути фізичним, розумовим або емоційним. Нарешті, є нагорода — вона допомагає мозку зрозуміти, чи варто запам'ятовувати цю звичку на майбутнє. З часом ця петля — сигнал, рутинна дія, нагорода; сигнал, рутинна дія, нагорода — стає автоматичнішою, адже сигнал і нагорода нейрологічно переплітаються»¹²⁶.

Це означає: якщо ми хочемо змінити наші рутинні дії, нам насправді не потрібно змінювати поведінку. Скоріше, потрібно знайти *спусковий гачок*, який запускає процес сторонньої активності або поведінки, і знайти спосіб приєднати той гачок до чогось *насправді* суттєво важливого. Наприклад, якщо, повертаючись додому, ви проходите повз пекарню і щоразу хочете купити пончик, наступного разу, коли минатимете її, скористайтеся цим гачком і нагадайте собі купити салат у гастрономі через дорогу. Або, якщо ранковий будильник викликає у вас бажання одразу перевірити пошту, скористайтеся цим гачком як нагадуванням встати і почитати книжку. Спочатку вам буде складно перебороти спокусу зайти в пекарню або перевірити пошту. Але кожного разу, коли ви будете практикувати нову поведінку (кожного разу, як ви купуватимете салат), — зв'язок між гачком і новою поведінкою у вашому мозку посилюватиметься, і скоро ви *підсвідомо і автоматично* діятимете за новим усталеним порядком.

Винайдіть нові «спускові гачки»

Якщо хочемо щось змінити в поведінці, ми можемо не обмежуватись тими спусковими гачками, які вже існують; ми можемо створити нові, які будуть запускати якийсь важливий сценарій. Я скористався цією технікою, аби привчити себе щодня робити записи у щоденнику, і це буквально сотворило дива. Довгий час я занотовував у щоденнику тільки зрідка. Весь день із цим зволікав, а потім увечері приймав логічне рішення: «Займуся цим вранці». Але знову до цього не брався — і наступного вечора вже мав писати про два дні, а це було занадто. Тож я знову відкладав це. І так щоразу.

Потім я почув, як хтось розповідав, що розвинув звичку писати по декілька рядків кожного дня у чітко визначений час. Звучало це як

вигідна звичка, але я знав: мені знадобиться спусковий гачок, який спонукатиме мене написати ці декілька рядків у конкретний час, інакше я зволікатиму й далі. Тож я почав класти щоденник в сумку поряд із телефоном. Отож, коли я ввечері діставав телефон, щоб поставити його на зарядку (ця звичка вже добре закріпилася), я бачив свій щоденник — і це підштовхувало мене писати в ньому. Тепер це відбувається інстинктивно. Я чекаю цієї миті. Відтоді минуло вже десять років, і я практично щодня занотуюю.

Найскладніше робить спочатку

Рей Зінн — засновник і директор компанії Micrel, яка виробляє напівпровідники у Кремнієвій долині. Він має багато прикмет «білої ворони». Йому 75 років, і він працює в галузі, яка зазвичай радо вітає 20-річних випускників коледжів. 1978 року Рей разом із бізнес-партнером інвестував 300 000 доларів у запуск компанії — і з того часу вона щороку приносила прибутки (окрім одного року, коли вони об'єднали два виробничі майданчики). Відтоді, як вони стали публічним акціонерним товариством, ціна їхніх акцій жодного разу не впала нижче ціни IPO²¹. Рей вважає: їхній успіх найбільше пов'язаний з тим, що вони зосередились на прибутковості компанії. Він очолював компанію на посаді виконавчого директора 35 років, і весь цей час Рей дуже послідовно дотримувався усталеного порядку. Кожного ранку він прокидався о 5:30, в суботу і неділю теж (і так більше 50 років). Потім він годину займався спортом. О 7:30 він снідав і приїжджав на роботу о 8:15. О 18:30 він вечеряв із родиною. О 22:00 лягав спати. Але ось що справді давало Рею можливість бути кращим за інших: цілий день його рутинні справи підлягали єдиному правилу: «Спочатку зосередься на найскладнішому». Зрештою, як сказав мені Рей: «У нас уже забагато тем, над якими треба поміркувати. Чому б не дати собі раду з частиною із них за допомогою рутинних дій?».

Скористайтеся поданими вище підказками і сформууйте собі усталений порядок робити так, щоб найскладніше завдання виконувати першим. Знайдіть спусковий гачок: це може бути перша склянка апельсинового соку на вашому робочому столі, нагадування на телефоні — або що завгодно, що вже «прив'язане» до вашої першої

ранкової справи. Нехай воно спонукає вас сісти і зосередитись на найскладнішому.

Поєднуйте різні рутинні дії

Робити одне й те саме в один і той самий час день за днем може бути нудно, це правда. Щоби уникнути втоми від рутини, можна кожен день тижня планувати по-іншому. Співзасновник Twitter і засновник Square Джек Дорсі має цікавий підхід до тижневої рутини. Він розділив свій тиждень на теми. Понеділок — для зустрічей керівництва і справ компанії. Вівторок — для розробки продукту. Середа — для маркетингу, комунікацій і розвитку. Четвер — для розробників і партнерів. П'ятниця — для компанії та її культури¹²⁷. Така організація рутинних справ допомагає зберігати спокій у хаосі стартапу, що швидко набирає обертів. Це дає йому змогу щодня зосереджуватись на одній-єдиній темі, а не хапатися за все одразу. Він тиждень за тижнем чітко дотримується цього графіку — нема жодних винятків. З часом люди зрозуміли його підхід і почали організовувати зустрічі та приходити до нього з проханнями, враховуючи цю особливість.

Беріться за рутинні справи по черзі

Було б неправильно так захопитись геніальністю рутини, що захотіти займатись декількома рутинними справами одночасно. Але з минулого розділу ми дізналися: щоб досягти значних результатів, потрібно починати з малого. Тож почніть з однієї зміни у вашій щоденній або щотижневій рутині, а потім вибудовуйте з цієї точки свій поступ.

Не хочу вдавати, що це буде легко. Більшість непотрібних вам рутинних дій міцно пов'язані з емоціями і глибоко вкорінені в емоції. Наївно думати, що ми можемо просто клацнути пальцями і замінити їх на нові. Вчитися нових важливих умінь ніколи не буває просто. Але щойно ми відшліфуємо їх і доводимо до автоматизму, то здобуємо величезну перемогу, адже тепер ці вміння залишаться з нами на все життя. Те саме стосується і рутинних справ. Коли вони правильно організовані, то стають подарунком, який довго приносить радість.

²⁰ Вийшла друком у видавництві «Клуб сімейного дозвілля». — Прим. ред.

21 IPO — від англ. *Initial Public Offering* — первинна публічна пропозиція.

Розділ 19

ЗОСЕРЕДИТИСЯ

ЩО ВАЖЛИВО ЗАРАЗ?

У вашому розпорядженні лише теперішній момент. Якщо ви ігноруєте теперішнє — не можете повністю прожити кожен мить життя.

Тхить Нят Хань

За 36 років, що Ларрі Гелвікс був тренером з регбі для команди старших класів школи Хайленду, вона виграла 418 разів, програла 10 разів і 12 разів брала участь у національних змаганнях. Про свій успіх Ларрі каже так: «Ми завжди перемагаємо». Зважаючи на рекорд Хайленду — має право так казати. Але насправді йдеться про дещо більше, ніж про рекордну кількість перемог. Коли він говорить «перемагаємо», то має на увазі й те єдине питання яке керує його очікуваннями від гравців: «Що важливо зараз?»²².

Гелвікс зосереджує гравців на тому, що діється саме цієї миті, на тому, що найважливіше: не на матчі, що буде наступного тижня, не на завтрашньому тренуванні, не на наступній грі, а на тому, що відбувається *зараз*, — і вони здобувають перемогу практично без зусиль. Але як?

По-перше, гравці постійно мають на думці це питання — впродовж усієї гри. Замість обговорювати останню подачу, після якої щось пішло не так, замість витратити енергію і нервуватися через ймовірний програш — ніщо з цього не допоможе і не внесе конструктиву, — Ларрі заохочує їх зосередитись тільки на грі, яка відбувається *зараз*.

По-друге, питання «Що важливо зараз?» допомагає їм не відволікатися від того, як *грають вони*. Ларрі вважає, що для перемоги дуже важливо, зосереджені гравці на власній грі — чи на грі супротивника. Якщо гравці починають думати про іншу команду, вони розпорошують увагу. Свідомо чи ні, але вони починають хотіти грати так, як грає інша команда. Вони відволікаються і втрачають пильність. Якщо вони зосередяться на *власній* грі тут і зараз, то зможуть об'єднатися в єдиній стратегії. А так об'єднавшись, можна реалізувати план гри без особливих зусиль.

Очевидно, що Ларрі підходить до перемоги і програшу як справжній есенціаліст. Він каже своїм гравцям: «Програти і бути переможеними — це різні речі. Якщо вас перемогли — вони кращі за вас. Вони швидші, сильніші й талановитіші». Для Ларрі програш означає дещо інше. Він означає, що ви втратили концентрацію. Він означає, що ви не зосередились на важливому. Все це базується на простій, але потужній ідеї: щоби бути успішним, потрібно свідомо налаштуватись на те, що важливо тут і зараз.

Є тільки «зараз»

Подумайте, як ви можете використати це у своєму житті. Чи потрапляли ви у цю пастку: чи проживали знову і знову минулі помилки, ніби переглядаючи їх на відеопрогравачі, що застряг на повторі? Чи витрачаєте ви час і енергію на хвилювання про майбутнє? Чи зосереджені ви на тому, чого не можете контролювати, замість думати про те, що ви контролювати можете і в чому ваші зусилля будуть чогось варті? Чи траплялося, що ви подумки вже готувалися до наступної зустрічі, до наступних посадових обов'язків, до наступного етапу життя, забуваючи про теперішнє? Мучитися через минулі помилки чи перейматися можливими майбутніми невдачами — природна людська поведінка. Однак кожна секунда нервувань щодо минулого і майбутнього відволікає нас від того, що важливо тут і зараз.

Давні греки мали два слова на позначення часу. Перше — *chronos*. Друге — *kairos*. Греки уявляли бога Хроноса як старого сивого чоловіка, і його ім'я буквально означало годинник, що цокає, час у хронологічному порядку — як ми його і вимірюємо (і за яким біжимо, намагаючись ефективно його використати). *Kairos* — щось зовсім інше. Це слово складно точно перекласти, але воно означає сприятливий, правильний, інакший час. *Chronos* — поняття кількісне, *kairos* — якісне. *Kairos* можна відчутти на собі, тільки якщо повністю поринути в теперішню мить — мить, у якій ми перебуваємо саме зараз.

Якщо почати думати, що все, чим ми володіємо — це «зараз», можна збожеволіти. Контролювати майбутнє ми не можемо — тільки те, що

відбувається цієї хвилини. Звісно ж, ми вчимося на досвіді минулого і можемо уявити майбутнє. Але робити щось справді значуще можемо тільки тут і зараз.

Неесенціалісти зазвичай настільки зайняті минулими перемогами й поразками, а також майбутніми випробуваннями й можливостями, що випускають з уваги теперішнє. Вони відволікаються. Втрачають концентрацію. Вони насправді відсутні.

Шлях есенціаліста — налаштуватися на теперішній момент. Проживати життя у *kairos*, не тільки в *chronos*. Зосередитись на справді важливому — не на тому, що було вчора чи буде завтра, а на тому, що відбувається просто зараз.

Неесенціаліст	Есенціаліст
Прокручує в голові минуле або майбутнє.	Зосереджений на теперішньому.
Думає про те, що було важливо вчора або буде важливим завтра.	Налаштований на те, що важливо зараз.
Хвилюється за майбутнє або нервується через минуле.	Насолоджується миттю, у якій перебуває.

Нещодавно ми з Анною домовилися пообідати разом посеред завантаженого робочого дня. Зазвичай, коли ми зустрічаємося на обід, то настільки зайняті проговоренням ранкових подій і плануванням вечора, що забуваємо насолодитися спільним обідом. Тож цього разу, коли нам принесли їжу, Анна запропонувала такий експеримент: ми маємо зосередитись тільки на тому, що відбувається зараз. Не обговорювати ранкові зустрічі, не вирішувати, хто забере дітей з

карате або що приготуємо на вечерю. Ми маємо обідати повільно, цілковито присвятивши себе теперішній миті. Я був тільки «за».

Коли я неспішно їв свій перший шматок, щось сталося. Я звернув увагу на власне дихання. Потім відчув, як воно сповільнюється — без жодних свідомих зусиль з мого боку. Я більше не відчував, що моє тіло перебуває в одному місці, а думки — у п'яти інших місцях; навпаки, тіло й розум ніби об'єдналися і тепер були поряд.

Це відчуття лишилося зі мною і після обіду; тоді я помітив іншу зміну. Мене більше не відволікали всілякі думки, я міг цілком зосередитись на роботі. Я був спокійний і брався за нагальні завдання — а отже, кожне з них виконував у природному темпі. Мій звичний стан, коли розумова енергія розпорошується на багато різних справ, змінився станом, в якому я був зосереджений на справі, найважливішій цієї миті. Моя робота не просто стала потребувати менше зусиль — я дійсно насолоджувався нею. Те, що було добре для розуму, стало так само добре й для душі.

Дзіро Оно — один з найкращих суші-шефів; режисер Девід Гелб зняв про нього фільм «Мрії Дзіро про суші»¹²⁸. Дзіро 85 років, і він робить суші уже багато десятиріч — очевидно, що мистецтво готування суші вже майже не вимагає у нього зусиль. Але історія Дзіро Оно — не просто історія про те, як практика й досвід перетворюють людину на майстра своєї справи. Коли ви спостерігаєте, як він працює, — бачите того, хто повністю занурений у цю мить.

Есенціалісти живуть у такий спосіб усе своє життя. А завдяки цьому можуть повністю віддати свою енергію нагальній роботі. Вони не розпорошують зусилля на те, що їх відволікає. Вони знають: якщо наполегливо над чимось працювати — впоратися із цим буде легко, якщо працювати так-сяк — навпаки, тяжко.

Мультизадачність проти мультиконцентрації

Через декілька років після закінчення Стенфорда я випадково зустрівся зі своїм однокурсником. Я був у кампусі, працював за комп'ютером в одному з кабінетів, і тут підійшов привітатися він. Ми хвилюк пожартували, а тоді він обмовився, що якраз шукає роботу. Трохи розповів про те, чим хотів займатися, і спитав, чи можу я йому

допомогти. Я почав ставити питання — з'ясовувати, як саме я можу зарадити, але через двадцять секунд йому прийшло повідомлення. Без жодного слова він опустил очі і почав писати відповідь. Я повівся так, як зазвичай поводжуся в таких випадках. Замок і став чекати.

Минуло десять секунд. Потім двадцять. Я стояв там, а він продовжував несамовито друкувати свою відповідь. Він нічого не сказав. Ніби мене й не помічав. Мені вже було просто цікаво, скільки це триватиме. Але після двох хвилин — а це досить багато, якщо ви просто стоїте і на когось чекаєте, — я здався, повернувся за свій стіл і знову взявся до роботи. Ще через п'ять хвилин він повернувся в реальність і вдруге мене перервав. Він хотів продовжити розмову і знову попросити допомоги в пошуках роботи. Від самого початку я був готовий порекомендувати його на одну вакансію, про яку я знав, але після цього інциденту зрозумів, що вагаюся, бо ж він може і не з'явитися на співбесіду, тобто фізично він там буде, але думками — ні.

Можливо, ви зараз чекаєте, що я почну говорити про те, що мультизадачність — це зло, про те, як есенціаліст ніколи не буде виконувати більше однієї справи за раз. Але насправді ми з легкістю можемо займатися двома справами одночасно: мити посуд і слухати радіо, їсти і розмовляти, прибирати на столі і думати, де пообідати, писати повідомлення і дивитися телевизор тощо.

Із чим ми не можемо впоратися — це *концентруватися* на двох справах одночасно. Коли я кажу про «присутність», то не маю на увазі — займатися тільки чимось одним. Я маю на увазі, що треба зосереджуватися лише на одній справі. Сама по собі мультизадачність — не ворог есенціалізму; вдавати, що ми можемо *концентруватися* одразу на декількох речах, — ось це вже проблема.

Як лишатися у своєму «зараз»

Що ми можемо зробити, щоби повністю зосередитись на наявній справі? Нижче запропоновано декілька простих технік.

З'ясуйте, що для вас найважливіше у цей час

Нещодавно я цілий день навчав одну команду з Нью-Йорка мистецтва есенціалізму. Я отримав цілковите задоволення від цієї зустрічі й увесь час відчував, що перебуваю тут і зараз. Але коли повернувся у свою

кімнату, мене раптом почало роздирати на мільйон шматків. Усе довкола нагадувало про безліч справ: перевірити пошту, прослухати повідомлення на автовідповідачі, взятися за книжку, яку, на мою думку, я обов'язково мав прочитати, підготувати презентацію, яка буде через декілька тижнів, записати цікаві ідеї, які дав мені здобутий сьогодні досвід, тощо. Тут не просто йшлося про забагато справ, які тиснули на мене, — я відчував знайомий стрес, коли навалюється надто багато завдань і слід визначитися з пріоритетами. Я збагнув, що у мені закипає злість, наростає напруга, і зупинився. Я став на коліна. Заплющив очі та спитав себе: «Що важливо зараз?». Через декілька секунд роздумів зрозумів: поки я не знав, що важливо зараз, найважливішим було зрозуміти, що зараз найбільш важливо!

Я встав. Прибрав. Розклав усі розкидані речі на місця, щоб вони не відволікали мене і не претендували на мою увагу щоразу, як я проходитиму повз. Вимкнув телефон. Це було таке полегшення — відчути, що між мною і кимось, хто може захотіти щось мені написати, є певний бар'єр. Я розгорнув щоденник і записав у нього думки про цей день. Це допомогло виокремити головне. Я склав список усього, чим була забита моя голова. Потім переглянув його, запитавши себе: «Що тобі потрібно зробити, аби спати спокійно?». Я вирішив, що найважливіше — зв'язатися з дружиною і дітьми. Після цього лишилося виконати всього декілька справ, які б максимально спростили мені перші декілька годин наступного дня: наставити будильник і домовитися, щоб мені в певний час принесли у кімнату сніданок; завантажити слайди на комп'ютер; попросувати сорочку. Решту справ, які не були важливі, я викреслив.

Коли на вас навалюється стільки справ і зобов'язань, що ви не можете зрозуміти, з чого почати, — зупиніться. Глибоко вдихніть. Поверніться думками у своє «зараз» і спитайте себе, що для вас найважливіше цієї миті, — а не що буде важливо завтра або навіть через годину. Якщо ви не певні — складіть список усього, що вимагає вашої уваги, і викресліть те, що *просто зараз* не має значення.

Не переймайтеся майбутнім

Якщо не думатимете про майбутнє — зможете повніше зосередитись на питанні «Що важливо зараз?». У моєму випадку наступним кроком

було сісти і занотувати все потенційно важливе — але не важливе саме зараз. Тож я розгорнув наступну сторінку щоденника. Цього разу я спитав себе: «Що ти, можливо, захочеш колись зробити — зважаючи на те, що зробиш сьогодні?». Це не був список жорстких зобов'язань — просто спосіб викласти на папір усе, що було в голові. Я мав дві мети. По-перше, тепер я був певний, що не забуду ідеї, які колись можуть стати мені у пригоді. По-друге, ослабло нервово відчуття, яке мені заважало: наче я маю щось із ними вдіяти цієї ж миті.

Визначте пріоритети

Після цього я визначив пріоритетні справи в обох списках. Потім уважно переглянув кожен пункт у переліку того, що важливе саме зараз. Я просто спокійно опрацьовував весь список і викреслював ті пункти, з якими дав собі раду. До того часу, як пішов спати, я не просто зробив усе потрібне — я зробив це краще і швидше, тому що був зосереджений.

Пауза для оновлення

Колись віце-президента Cornish & Carey Commercial/Newmark Knight Frank Джефрі Роджерса навчили простого способу: зупинитись і оновитись. Усе почалося з того, як Джефрі зрозумів, що кожного вечора, коли він їде додому, думками він усе ще в робочих проектах. Це відчуття знайоме нам усім. Ми йдемо з офісу, але подумки часто лишаємося там, а наш мозок застрягає у нескінченній круговерті подій цього дня і хвилювань про справи, які потрібно буде виконати завтра.

Тож тепер, коли Джефрі доходить до дверей будинку, бере на озброєння те, що називає «паузою оновлення». Це проста техніка. Він всього на секунду зупиняється. Заплющує очі. Глибоко вдихає і глибоко видихає. На видиху він відпускає всі робочі проблеми. Це дає йому змогу зайти у вхідні двері до родини більш зосередженим. Тут доречна теза, яку приписують Лао Цзи: «На роботі займайся тим, що приносить задоволення. У родинному житті будь повністю присутнім».

В'єтнамський монах і дзен-буддист Тхить Нят Хань, якого називають «найспокійнішим чоловіком планети», усе життя досліджує, як жити у *kairos*, хоча й називає це по-іншому. Він навчає мистецтва

усвідомленості, тобто мистецтва творити «розум початківця». Він вважає: «Усвідомленість допомагає повернутися додому, в теперішнє. І кожного разу, як ви будете туди приходити і усвідомлювати стан щастя, в якому перебуваєте, це щастя навідуватиметься до вас»¹²⁹.

Прагнення бути присутнім тут і зараз впливає на все, що робить Тхить Нят Хань. Він щодня цілу годину п'є чай з іншими монахами. Він пояснює: «Припустімо, що ви п'єте чай. Коли ви тримаєте чашку, вам може захотітися зробити вдих, повернути розум назад у тіло — так ви стаєте повністю присутніми. І коли ви справді опинитесь там, де ви є, з'явиться дещо інше — саме життя, втілене у вашій чашці чаю. Тієї миті ви будете реальними і ваш чай буде реальним. Ви не будете загубленими в минулому, у майбутньому, у проектах, у переживаннях. Ви звільнитесь від усіх цих скорбот. І в цьому стані свободи ви насолоджуватиметесь смаком свого чаю. Це — момент радості, момент спокою».

Протягом дня зосередьтеся на ваших моментах *kairos*. Запишіть про них у щоденнику. Подумайте, що ввело вас у них і що із них вивело. Тепер, коли ви знаєте свої «спускові гачки», спробуйте знову повернутися до цих моментів.

Тренуючись налаштовуватись на *kairos*, ви не тільки зможете виявити усі свої можливості, а й станете щасливішими.

22 Гра слів англійської мови: *win* (перемога; перемагаємо) = *What's important now?* (Що важливо зараз?).

Розділ 20

Бути

ЖИТТЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА

Стережіться вбогості перевантаженого життя.

Сократ

Усе почалося, коли він вчився в Англії на баррістера²³. Заможна родина, цікаві професійні перспективи — майбутнє мало бути яскравим. Кожного дня він прокидався з відчуттям упевненості. Він чітко розумів свою головну мету: стати професіоналом у юриспруденції та добре заробляти. Але потім він скористався можливістю поїздити світом — і все змінилося.

Махатма Ганді поїхав до Південної Африки і побачив, як там утискають людей. Отак у нього несподівано з'явилася нова чітка мета: звільнити тих, кого утискають по всьому світу.

Маючи на думці нову мету, він викинув зі свого життя все зайве. Він назвав це «зведенням себе до нуля»¹³⁰. Він одягався у виткане власноруч полотно (*кхаді*) і надихнув своїх послідовників вчинити так само. Він три роки не читав газет, бо зрозумів: те, що там пишуть, приносить у його життя тільки непотрібну плутанину. Він 35 років експериментував, щоб спростити своє харчування¹³¹. Один день на тиждень він узагалі не розмовляв. Сказати, що він не визнавав споживацтва, — це нічого не сказати: коли Ганді помер, лишилося менше десяти його речей.

Звісно ж, важливіше інше: він допоміг індійському народу здобути незалежність. Він свідомо ніколи не обіймав жодної політичної посади, але в Індії вважався «батьком нації». Його вплив поширився далеко за межі Індії. Як сказав після смерті Ганді держсекретар США генерал Джордж Маршалл: «Махатма Ганді став делегатом від совісті всього людства; цей чоловік підняв смиренність і просту правду вище потужних імперій»¹³². Альберт Ейнштейн додав: «Наступні покоління ледве чи зможуть повірити, що хтось такий з плоті й крові ходив по цій землі»¹³³.

З твердженням, що життя Ганді справді не минуло даремно, неможливо сперечатися.

Звісно, нам не потрібно наслідувати Ганді, щоб насолодитися всіма перевагами життя за його прикладом — життям есенціаліста у найповнішому сенсі цього слова. Ми всі можемо очистити своє життя від непотребу і стати на шлях есенціаліста — власними способами, у своїх масштабах, за той час, який нам на це потрібний. Ми всі можемо не тільки додати у своє життя простоти, а й внести в нього більше сенсу і робити більше значущих справ.

Есенційне життя

Можна думати про есенціалізм у два способи. Перший — вважати його за щось таке, чим ви періодично *займаєтесь*. Другий — вважати його *частиною свого «я»*. У першому випадку есенціалізм — додаткове навантаження у вашому і так перевантаженому житті. У другому — інший, простіший спосіб давати собі раду з усім на світі. Тоді есенціалізм перетворюється на спосіб життя. На всеохопний підхід до життя й управління. Він стає вашою сутністю.

Есенціалізм глибоко сягає корінням у багато духовних і релігійних традицій. Гаутама Будда полишив життя принца й пішов шукати аскетичного життя. Це привело його до просвітлення, так виник буддизм. Іудаїзм теж починається з історії про Мойсея, який проміняв заможне життя вихованця фараона в Єгипті на життя чабана в диких умовах. Там він несподівано натрапив на неопалиму купину і відкрив свою найголовнішу мету — звільнити ізраїльтян від рабства. Пророк Магомет жив як есенціаліст, для нього це означало лагодити власне взуття і одяг та доїти козу; своїх послідовників у ісламі він навчав робити те саме. Йоан Хреститель жив у пустелі, носив одяг з верблюжої шерсті, їв те, що росте на землі. У вірі християнських спільнот типу квакерів теж були очевидні риси есенціалізму: наприклад, вони давали «обітницю простоти», беручи на себе зобов'язання прожити есенційне життя. Ісус спочатку працював теслею, а розпочавши своє служіння, не мав статків, не дотримувався якоїсь політичної позиції, не переймався матеріальними речами.

Філософію «менше, але краще» можна простежити і в житті інших видатних людей — як пов'язаних із релігією, так і мирян: Далай Лама, Стів Джобс, Лев Толстой, Майкл Джордан, Воррен Баффет, Мати Тереза, Генрі Торо (який написав: «Я вірю у простоту. Це водночас і неймовірно, і сумно, скільки банальних справ навіть наймудріша людина вважає за потрібне виконувати протягом дня; ...тож спростіть собі життя, зосередьтеся на необхідному»), — а це лише декілька прикладів¹³⁴.

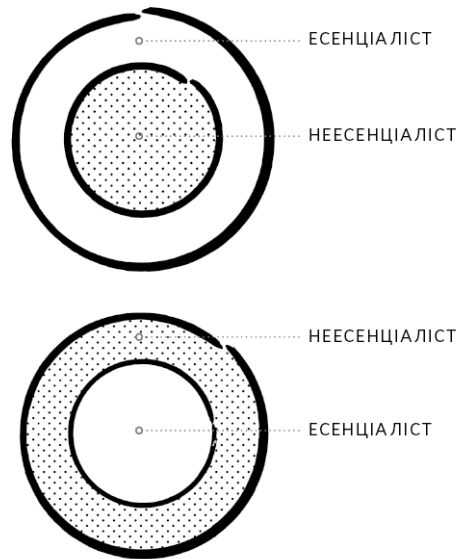
Відверто кажучи, серед успішних людей у будь-якій сфері можна знайти есенціалістів. Поміж них духовні лідери, журналісти, політики, юристи, лікарі, інвестори, атлети, письменники, художники. Ці люди вносять свою лепту у різний спосіб. Але мають одну спільну рису: ідея «менше, але краще» для них — не просто слова. Вони *свідомо вирішили стати на шлях есенціаліста*.

Кожен з нас може вчинити так само — незалежно від того, якою роботою ми займаємось, у якій галузі працюємо.

Сподіваюсь, що ви вже вивчили та ввібрали в себе всі основні принципи й навички есенціаліста. У цьому розділі настав час ступити останній крок і не просто навчитись користуватися цими навичками час від часу, а *справді стати есенціалістом*.

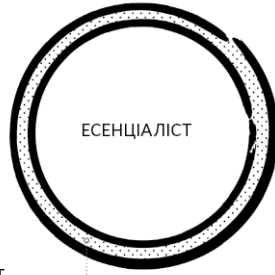
Більше уваги меншій кількості справ

Є велика різниця між неесенціалістом, який інколи застосовує есенціалістські методи, і есенціалістом, який час від часу повертається до неесенційних підходів. Питання ось у чому: чого у вас більше, а чого — менше? Майже усі ми маємо в собі щось від есенціаліста і щось від неесенціаліста, але важливо знати, хто з них переважає.



Зусилля людей, у яких есенціалізм закладений на підкірці, дають значно більше результатів, ніж зусилля людей, які користуються його принципами тільки поверхово. Кожного разу, коли ми вирішуємо працювати над чимось важливим і відкинути неважливе, ми все більше і більше розвиваємо в собі цю навичку, аж доки вона буквально не стане другою натурою. З часом це «внутрішнє ядро» збільшується, поки повністю не перекриє ту нашу частину, яка досі зважає на несуттєве.

Потрапити на гачок «парадоксу успіху», про який ішлося в першому розділі, дуже легко. Ми маємо чітку мету, і її розуміння веде нас до успіху. Але коли досягаємо цього успіху, перед нами відкриваються нові можливості, з'являються нові варіанти. Це звучить привабливо, але пам'ятайте: варіанти мимохіть відволікають нас, спокушають нас, переманюють. На чистому обрії нашої мети з'являються хмари, і досить скоро ми починаємо відчувати, що взяли на себе забагато. Тепер, замість того щоби виявляти себе на повну силу, ми по міліметру просуваємося у мільйоні напрямків. Урешті-решт наш успіх стає каталізатором невдачі. І єдиний вихід із цього — шлях есенціаліста.



Але бути есенціалістом — це не просто досягати успіху; це жити повним життям, мати мету. Коли ми озирнемося на своє життя і на свою кар'єру, то що захочемо побачити: довгий детальний список «досягнень», які насправді не мають жодного значення, чи декілька дійсно суттєвих, значних перемог?

Якщо ви дозволите собі повністю поринути в есенціалізм — справді жити отак кожної секунди, чим би ви не займалися на роботі і вдома, — він може стати частиною вашого світогляду. Ви зможете настільки глибоко змінити свій спосіб мислення, що обговорені нами методи, якими користуються есенціалісти (а також багато інших, які вам під силу розвинути самим), стануть природними й інстинктивними:

Коли ви емоційно приймете ці ідеї, вони стануть силою, що змінить вас.

У грецькій мові є слово *metanoia*, яке означає зміни душі. Ми звикли вважати, що трансформації відбуваються тільки у голові. Але, як кажуть мудреці: «Як у душі своїй він обраховує, такий є» (курсив мій)¹³⁵. Коли суть есенціалізму проникає в наше серце, шлях есенціаліста стає частиною нас самих. Ми перетворюємося на іншу, досконалішу версію себе.

Коли ви станете есенціалістом, то зрозумієте, що ви не схожі на всіх інших. Коли інші казатимуть «так», ви казатимете «ні». Коли інші виконуватимуть якусь роботу, ви будете розмірковувати. Коли інші говоритимуть, ви будете слухати. Коли інші крутитимуться в центрі уваги, боротимуться за неї — ви перебуватимете поза грою, чекатимете, коли настане ваш час засяяти. Коли інші будуть писати довгі резюме й дбатимуть про профілі у LinkedIn, ви будуватимете кар'єру, яка промовлятиме за вас. Коли інші скаржитимуться (читай: хвалитимуться) на свою завантаженість, ви просто співчутливо

усміхатиметесь, але не зможете знайти з ними спільної мови. Коли інші житимуть повним стресу і хаосу життям, ваше життя приноситиме задоволення й відчуття руху. Бути есенціалістом у нашому *ой-як-всього-постійно-багато* суспільстві — це часто тиха революція.

Жити тільки за принципами есенціалізму не завжди легко. Мені самому багато що не вдається. Я досі підсвідомо хочу догодити людям, коли вони мене про щось просять, навіть якщо знаю, що це не має значення. Коли переді мною відкриваються можливості — особливо привабливі, — я досі думаю, що впораюсь і з тим, і з тим, хоча насправді не впораюсь. Я досі воюю зі звичкою імпульсивно дивитись на телефон; у найгірші дні я думав, що на моєму надгробному камені напишуть: «Він перевіряв електронну пошту». Визнаю одразу: зміни не відбуваються за одну ніч.

Однак з часом я відчув, що мені легшає і легшає. Відмовляти стало не так дискомфортно. Рішення даються простіше. Тепер я позбуваюся неістотного набагато природніше, майже інстинктивно. Відчуваю, що набагато краще контролюю свої рішення, моє життя змінилося. Якщо ви відкриєте серце й розум і повністю приймете в них есенціалізм, усе це торкнеться і вас.

Сьогодні есенціалізм — не просто те, чим я займаюсь: я впевнено перетворююсь на есенціаліста. Спочатку це було декілька свідомих рішень, потім переросло у стиль життя, а потім змінило мене на рівні підсвідомості. Я день за днем продовжую відкривати, що можу докладати менше і менше зусиль — для того, щоб зрештою досягти більшого.

Відповідь на питання про те, що означає жити як есенціаліст, найкраще унаочнюють оці маленькі рішення:

- побавитися з дітьми на батуті, а не йти на діловий захід;
- вирішити писати — і відмовити у співпраці міжнародному клієнту на цілий рік, щоб мати змогу цим зайнятися;
- вибрати один день на тиждень, коли я взагалі не перевіряю соціальні мережі, щоб думками і тілом бути присутнім удома;

- щодня прокидатися о п'ятій ранку і працювати над текстом до першої години дня, щоб закінчити цю книжку;
- пересунути робочий дедлайн, щоб поїхати з дітьми відпочивати в наметах;
- не дивитися телевізор і не переглядати фільмів у робочих поїздках, щоб мати час на роздуми і відпочинок;
- регулярно присвячувати день основній справі, навіть якщо в такому разі не виконаю більше нічого зі списку запланованого;
- відкласти роман, який читаю, бо сьогодні це не пріоритетна справа;
- майже щодня протягом останніх 10 років писати у щоденник;
- відмовитись від можливості побути спікером, щоб піти на побачення з Анною;
- систематично телефонувати 93-річному дідусеві, а не сидіти у фейсбуку;
- відмовитись від нещодавньої пропозиції стати лектором у Стенфорді, усвідомлюючи, що через це у мене буде менше часу на родину і на лекції про есенціалізм.

Список можна продовжувати, але я просто хотів наголосити: зосередитись на істотно важливому — означає зробити *вибір*. Це *ваш* вибір. І це саме по собі неймовірне полегшення.

Багато років тому, коли я покинув юридичний факультет, я вирішував, як вибудовувати свою кар'єру далі. Разом з Анною в ролі референтної групи я дослідив десятки, може, навіть сотні різних варіантів. Потім ми одного разу їхали додому і я сказав: «А що, якби я пішов писати дипломну роботу у Стенфорд?». До цього часу я вже ставив багато питань «а що, якби» на зразок цього. І зазвичай ідеї не приживалися. Але тепер я одразу ж відчув упевненість: цієї миті я просто *знав* — знав, коли слова тільки злетіли з моїх губ, — що це і є мій головний шлях.

Впевненості у тому, що цей шлях правильний, мені додало ось що: картина ставала набагато розмитішою, щойно я думав про інші університети. Я не раз починав заповнювати документи, щоб

податися на ще якісь програми, але за декілька хвилин завжди зупинявся. Просто це було не те відчуття. Тож я зосередився на тому єдиному варіанті. Поки я чекав відповіді від університету, у мене з'явилося багато інших можливостей, і деякі з них були досить спокусливі. Я від усіх відмовився. Але попри всю непевність, чи прийняли мене, я не тривожився і не нервував. Навпаки, почувався спокійно, зосереджено, впевнено.

Я подавався тільки у Стенфорд — обидва рази. Коли я вдруге подався і отримав підтвердження, не могло бути й сумніву, що це — найважливіша справа з усіх можливих. Це був правильний вибір у правильний час. Це був тихий доказ того, що шлях есенціаліста правильний. Якби я не обрав такого шляху, то, можливо, ніколи б не дотримувався стратегії «Стенфорд або нічого». Можливо, ніколи б не писав для Harvard Business Review. І точно не написав би цих слів, які ви читаете, усвідомлюєте, слів, які, сподіваюсь, щосили намагаєтесь застосувати на практиці.

Перетворення на есенціаліста — довгий процес, але результат цього перетворення має нескінченно багато переваг. Ось декілька прикладів, як дисципліна докладати менше зусиль поліпшить ваше життя.

Чіткіше розуміння

Пам'ятаєте метафоричну шафу, про яку ми говорили у першому розділі? Прибираючи у шафі вашого життя, ви відчуєте, як опиняються на місцях *справді* важливі речі. Ви приділятимете менше уваги викреслюванню пунктів з переліку справ, менше поспішатимете, щоб встигнути все заплановане, натомість працюватимете над тим, що перше у списку пріоритетів. Кожного дня вам ставатиме все зрозуміліше, наскільки суттєво важливі справи вагоміші за просто важливі. У результаті вам буде все легше й легше займатися цими суттєво важливими справами.

Більше контролю

Ви впевнитесь у тому, що можете зупинитися, відійти, не поспішати. Ви все менше й менше відчуватимете себе просто функцією у списках справ і порядках денних інших людей. Пам'ятайте: якщо не визначити пріоритетів у своєму житті — це зроблять за вас. Але якщо ви рішуче

бажаєте самі визначати пріоритети, то можете з цим впоратися. Ця сила — ваша. Вона всередині вас.

Більше насолоди у процесі

Якщо зосередитесь на тому, що важливо *просто зараз*, то відкриєте у собі здатність жити повнішим життям, жити миттю, яка триває. Для мене головна перевага буття тут і зараз — можливість запам'ятати щось таке, чого інакше не вдалося б запам'ятати. Я більше усміхаюся. Ціную простоту. Більше радію.

Як сказав справжній есенціаліст Далай Лама: «Якщо людина живе просто — задоволення не забариться. Для щастя простота неймовірно важлива».

Есенційне життя: життя, яке справді чогось варте

Життя есенціаліста — це життя, повне сенсу. Життя, яке дійсно чогось варте.

Коли мені потрібно нагадати це собі, я думаю про одну історію. У ній ідеться про чоловіка, в якого померла трирічна донька. У своїй тузі він вирішив змонтувати відео про її коротке життя. Але коли почав переглядати домашні відеозаписи, відчув, що чогось бракує. Він знімав кожен їхню прогулянку і кожен подорож. Плівки було достатньо — проблема полягала не в цьому.

Чоловік збагнув, що на відео було зафіксовано безліч місць, які вони відвідали: пам'ятки, які вони бачили, краєвиди, якими насолоджувались, страви, які споживали, — але він майже не знімав свою дочку зблизька. Він був настільки зайнятий зніманням усього навколо, що забув про найважливіше.

У цій історії — два дуже особисті уроки, які я засвоїв упродовж довгої роботи над цією книжкою. Перший — моя сім'я для мене невимовно важлива. У самому-самому кінці порівняно з нею все здаватиметься несуттєвим.

Другий урок — у нас залишилося до сліз мало часу разом. Мене ця думка не вганяє в депресію; вона лоскоче мені нерви. Завдяки їй мені не страшно, що я виберу щось не те. Вона наповнює мене хоробрістю. Вона кидає мені виклик бути ще більш нелогічно прискіпливим до

вибору того, як використати цей безцінний — і мені здається, що слово «безцінний» надто прісно все описує, — час.

Я знайомий з людьми, які, подорожуючи, завжди заходять на кладовища. Спочатку я вважав це дивним, але тепер розумію: ця звичка ніколи не дає забути про минущість людського життя.

Бути есенціалістом — це жити, ні про що не жалкуючи. Якщо ви правильно визначили справді важливе, якщо ви вкладаєте в це свій час і енергію, пошкодувати про такий вибір досить складно. Ви починаєте пишатися обраним життям.

Чи захочете ви прожити сповнене сенсу життя — чи озирнетесь потім на те, що лишилося позаду, з болем і жалем? Якщо з цієї книжки ви навчитеся тільки чогось одного, то сподіваюсь, що ви пам'ятатимете ось що: із якими рішеннями чи викликами ви не зіткнулися б, на якому перехресті не зупинилися би, — просто спитайте себе: «Що справді важливо?». А тоді відкиньте все інше.

Якщо ви готові зазирнути в себе і відповісти на це питання — ви готові стати на шлях есенціаліста.

23 Баррістер (англ. *barrister*) — категорія адвокатів у Великій Британії.

ДОДАТОК 1

ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА

Не сумнівайтеся, що декілька вдумливих відповідальних людей можуть змінити світ; насправді тільки вони й можуть.

Маргарет Мід

Керівник LinkedIn Джеф Вейнер вважає, що «декілька добре виконаних справ» — це найпотужніший важіль управління людьми. Коли він почав керувати компанією, то міг взяти за основу стандартний механізм управління, яким користуються у Кремнієвій долині, і спробувати впоратися з усім одразу. Натомість він відмовився від хороших можливостей — йому потрібні були найкращі. Щоб пояснити свою філософію працівникам, він використовував скорочення ДНШ. Ці літери означають: «Декілька добре виконаних справ»; «Надати потрібну інформацію потрібним людям у потрібний час»; «Швидкість і якість прийняття рішень». Насправді це і означає — керувати есенційно.

Команди есенціалістів

Есенціалізм — це спосіб мислення і підхід до справ, який можна застосовувати і до управління компаніями й командами, і до управління власним життям. Більшість описаних у цій книжці ідей я осягнув, коли працював із командами управлінців.

Відтоді я зібрав дані від більш ніж п'яти сотень людей про їхній досвід роботи у більш ніж тисячі команд. Я попросив їх відповісти на низку питань про часи, коли вони працювали у *згуртованих* командах: як це було, яку роль виконував менеджер і який був кінцевий результат. Потім для контрасту я попросив розповісти про часи, коли вони працювали у *недружній* команді: як це було, яку роль виконував менеджер і як це вплинуло на кінцевий результат.

Висновки були тривожні: коли мета була чітко зрозуміла, люди в командах відчували себе успішними. Коли ж бракувало розуміння того, за що бореться команда і які перед нею завдання, люди ставали розгубленими, нервувалися, розчаровувалися, і врешті-решт нічого не вдавалося. Коли одна віце-президентка оцінила результати роботи

своєї розширеної команди, то стисло підсумувала: «Зрозумілість дорівнює успіху».

Це лише одна з багатьох причин, з яких принцип «менше, але краще» однаково корисний і для створення команд, які дійсно можуть щось змінити, так і для окремих людей, які хочуть жити цінним для світу життям. Сьогодні праця у командах має швидкий темп — і вона повна можливостей. Коли команда працює заодно, їй може бути навіть краще, якщо можливостей буде багато. Але коли команді бракує чіткої мети, їй важко — або взагалі неможливо — серед мільярдів можливостей виокремити справді істотні. Це призводить до наслідків, яких ніхто не передбачав: менеджери-неесенціалісти намагаються спрямувати команду у дуже багатьох напрямках, та й самі хочуть усе встигати, а тому вся команда тупцяє на місці. Лідер-есенціаліст робить інакший вибір. Він чітко розуміє мету і здатен застосувати принцип «менше, але краще» в усьому: від підбору працівників на конкретні завдання до управління, розподілу ролей, налагодження комунікації та прийняття відповідальних рішень. У результаті команда об'єднує сили і досягає наступного рівня.

Засади управління по-есенціалістськи

Дочитавши книжку до цього місця, ви вже знаєте, чому не слід мислити як неесенціаліст, і замінили його хибну логіку на базові правди есенціалізму. Але есенціалізм не стосується тільки вашого особистого життя. Якщо ви працюєте з людьми — працюєте з командою із двох колег, керуєте відділенням на п'ять сотень працівників чи навіть маєте справу із групою осіб в університеті або в якійсь спільноті, — наступним кроком на вашому шляху, якщо ви волієте ним іти, має стати використання таких же вмій та аналогічного мислення і в питаннях управління.²⁴

Неесенціаліст

Есенціаліст

Спосіб мислення

Усе й усім.

Менше, але краще.

Кадри	Наймає нових людей поспіхом, що провокує «вибух недолугих»*.	Дуже прискіпливий у виборі кадрів і звільняє людей, які тягнуть команду назад.
Стратегія	Дотримується неоднозначної стратегії, в якій пріоритетне абсолютно все.	Визначає найголовнішу мету за допомогою питання: «Якби ми могли зробити тільки щось одне, що б це було?»». Позбувається неважливих справ, які відволікають.
Повноваження	Не дає чітких інструкцій стосовно того, хто чим повинен займатися. Непостійний у рішеннях.	Зосереджується на меті кожного працівника і на його можливостях показати найвищий рівень.
Комунікація	Говорить загадками.	Слухає, щоб виокремити найсуттєвіше.
Відповідальність	Надто сильно вникає у справи команди або,	Обережно перевіряє людей, щоб подивитись,

навпаки, майже не втручається. Інколи поводитьься і так, і так: підриває концентрацію групи і потім зникає. як вони дають собі раду із перешкодами і досягають маленьких перемог.

Результат	Демотивована команда, яка міліметр за міліметром просувається в мільйоні напрямків.	Згуртована команда, що досягає вищих результатів.
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

З цієї таблиці мають бути зрозумілі всі переваги есенційного підходу до кожного аспекту лідерства. Однак я все одно хотів би коротко їх пояснити, щоб максимально доступно розповісти, як саме управляти людьми як есенціаліст.

Ретельно добирайте кадри

Неесенціалісти зазвичай наймають людей поспіхом, імпульсивно, а потім потопають у справах чи відволікаються і не можуть перевчити людей (чи позбутися їх), які тягнуть команду назад. Спочатку «масові наймання» здаються виправданими, адже компанія росте, і її треба підтримувати. Але насправді одне хибне кадрове рішення обійдеться набагато дорожче, ніж брак людини на певній посаді. А коли йдеться про *надто велику кількість* «не тих» кадрів (і один «не той» кадр спричиняє появу декількох інших, адже «не ті» люди зазвичай притягуються) — виникає явище, що його Гай Кавасакі назвав «вибухом недолугих»: вислів, яким він описує те, що відбувається, якщо знана в минулому компанія стає посередньою¹³⁶.

На противагу цьому есенціаліст ретельно ставиться до вибору кадрів. Йому вистачає дисципліни почекати, коли знайдеться ідеальний кандидат — неважливо, скільки для цього доведеться перечитати резюме, скільки провести співбесід, скільки часу забере

пошук, — і він не сумнівається, коли потрібно позбутися людини, яка тягне команду назад. У результаті з'являється команда, повна «п'ятизіркових» працівників, спільні зусилля яких дають більший результат, ніж сума їхніх окремих внесків у справу (див. розділ 9 «Вибір», щоб вивчити тему глибше).

Обговорюйте, аж поки не визначите чітку (а не досить чітку) кінцеву мету

Без чіткої кінцевої мети лідери-неесенціалісти піддаються подвійній стратегії: вони намагаються досягти надто великої кількості цілей і зробити забагато справ. Через це їхні команди розпорошують зусилля на безліч завдань і міліметр за міліметром рухаються у мільйони напрямків. Вони марнують час на неважливе й ігнорують справді важливі справи (див. розділ 10 про важливість розуміння цілей і чіткої кінцевої мети). Сьогодні в організаціях багато говорять про «випрямлення», і справді: що «пряміше» працює команда, то краще вона виконає свою роботу. Чітка кінцева мета дає можливість вирівняти шлях до неї, розмита — постійно викривлює його.

Максимально уповноважуйте

Неесенціаліст може не мати чіткого розуміння, хто за що відповідальний — таким чином він забирає у людей їхню владу. Це часто виправдовують тим, що хочуть мати гнучку, багатофункціональну команду. Але насправді вся моторність, яка з'являється у такий спосіб, — фальшива. Коли люди не знають, за що вони насправді несуть відповідальність і як оцінюватимуть їхню роботу; коли рішення керівництва схожі на примхи, коли ролі нечітко розподілені, не треба довго чекати, щоб працівники або здалися, або — що гірше — дійшли висновку, що потрібно здаватися зайнятими, тобто важливими, а не виконувати реальну роботу.

Есенціаліст розуміє, що чіткість — це ключ до уповноваження. Він не допускає, щоб у людей були туманні, розмиті обов'язки. Він упевнюється, що кожен член команди *чітко* розуміє, що повинен робити він і що повинні робити всі інші. Один виконавчий директор нещодавно визнав, що через нечіткий розподіл обов'язків його управлінська команда тягне назад всю організацію. Він розповів, що

для відновлення роботи йому довелося пройти через складний процес оптимального налаштування всієї структури і скоротити управлінський штат всього до чотирьох прямих підлеглих, кожен з яких має чіткі функціональні обов'язки.

Підприємець-«іконоборець» і спеціаліст з венчурних інвестицій Пітер Тіль підняв принцип «менше, але краще» на найвищий рівень: він наполіг, щоб кожен працівник PayPal мав тільки один пріоритетний напрям у роботі — і щоб був зосереджений саме на ньому. Виконавчий директор PayPal Кіт Рабуа пригадує: «Пітер вимагав, щоби кожному працівнику були визначені завдання, пов'язані тільки з одним пріоритетом. Працівник мав відмовлятися обговорювати абсолютно все, крім того, що було безпосередньо пов'язане з його завданням №1. Навіть у наших формах підсумків за 2001 рік була графа, в якій працівники повинні були написати одну справу, виконавши яку, вони зробили найбільший внесок у роботу компанії за цей рік»¹³⁷. У результаті кожен отримав змогу займатися чим завгодно в межах своїх чітко визначених обов'язків, якщо відчував, що це збільшить його внесок у досягнення мети, спільної для всієї компанії.

Надавайте потрібну інформацію потрібним людям у потрібний час

Лідер-неесенціаліст говорить загадками, отож люди не розуміють, що *насправді* означають ті чи інші його слова. Неесенціаліст зазвичай або послуговується надто загальними фразами, які не спонукають до дії, або так часто змінює думку, що люди просто розгублюються. Натомість лідер-есенціаліст обговорює потрібні справи із потрібними людьми у потрібний час. Лідери-есенціалісти промовляють лаконічно, віддають перевагу стриманим висловлюванням, щоб команда була сфокусована. Коли вони щось кажуть, їхні слова максимально конкретні. Вони не визнають безглузлого жаргону, говорять настільки послідовно, що працівникам ці слова здаються майже нудними. Але в такий спосіб команди отримують змогу виокремити істотне із шуму всього зайвого.

Завжди тримайте ситуацію під контролем, щоб не сповільнювати ритму

Лідер-неесенціаліст не привчений до відповідальності. Головна і майже очевидна причина ось у чому: що більше у нього цілей, то важче стежити за поступом. Лідер-неесенціаліст мимоволі навчає своїх підлеглих не очікувати від нього будь-якої зворотної реакції. У свою чергу, члени команди швидко починають розуміти, що їх не покарають за невдачі, зрізані кути, за хибне визначення пріоритетних завдань. Вони доходять висновку, що кожна озвучена лідером мета буде актуальною тільки декілька секунд, а потім на перший план вийде щось інше — те, що цікавить керівника просто зараз.

Есенціаліст витрачає час на те, щоб виокремити одну справді важливу справу, тож йому дуже легко оцінити результати своєї роботи. Він часто перевіряє, як усе просувається, винагороджує за маленькі перемоги і допомагає людям усунути перешкоди. У такий спосіб спонукає працівників діяти зосереджено, підтримує їхню мотивацію, забезпечує їм можливості для подальшого поступу (про силу поступу див. розділ 17).

Якщо ви почнете діяти за принципом «менше, але краще» — це дасть змогу вашій команді поліпшити результат спільної роботи і досягти чогось справді неймовірного.

Ела Бхатт, класична есенціалістка і далекоглядна лідерка, «особиста героїня» Гіларі Клінтон, серед досягнень якої — здобуття престижної Премії миру імені Індіри Ганді, заснування десятків інституцій, що працюють над поліпшенням умов життя бідних жінок Індії, якось сказала:

З усіх чеснот моя улюблена — це простота. Настільки улюблена, що я зазвичай вірю: простота здатна вирішити більшість проблем — як особистих, так і світових. Якщо підходити до життя просто, не потрібно буде так часто брехати, сперечатись, красти, заздрити, злитись, силувати, вбивати. Усі матимуть вдосталь усього, і не треба буде нічого приховувати, не треба буде хитрувати, ризикувати, ненавидіти. Коли у людини прекрасний характер, вона сама прекрасна. У цьому краса простоти¹³⁸.

І справді — у цьому і краса методів есенціаліста.

²⁴ Англ. *bozo explosion*. Термін з'явився у Кремнієвій долині. «Вибух недолугих» означає, що компанія найняла некомпетентного керівника, який, у свою чергу, найняв некомпетентних менеджерів, а ті найняли некомпетентних працівників.

ДОДАТОК 2

21-ДЕННЕ ВИПРОБУВАННЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА

Багато з тих, хто хоче стати есенціалістом, питають мене: «З чого починати?». Моя відповідь — пройти 21-денне випробування есенціаліста. Кожному дню відповідає певний розділ книжки. Щодня потрібно робити один мікрокрок — і так вам буде легше починати цей шлях. Я раджу вам запрошувати колег і родичів приєднатися до випробування. Обговорюйте, як усе проходить: що вдається складно, що заважає, що вдається легко, які у вас успіхи?

Я підготував короткі відео на кожен день випробування. Переходьте на essentialism.flywheelsites.com/21-day-challenge і вводьте код нижче, щоб отримати доступ до відео.

R s B 8 S 1 3 d @

Коли тільки стаєш есенціалістом — буває складно, може здаватися, що впоратися нереально. Але це не обов'язково має бути так.

День 1: Есенціаліст. Знайдіть собі партнера, якому будете звітувати, і прочитайте разом перший розділ «Есенціалізму». Запросіть його/її пройти 21-денне випробування есенціаліста з вами.

День 2: Виберіть. Зловіть себе на тому, що говорите слова: «Я повинен(-на)». Замініть їх на: «Я вибираю [вставити свій варіант]».

День 3: Розпізнайте. Запитайте себе: «Яку найважливішу річ я можу сьогодні зробити?».

День 4: Поступіться. Коли на думку спаде: «Я можу зробити і те, й інше» — зупиніться, подумайте і виберіть один із варіантів.

День 5: Сховайтесь. Заплануйте особистий час, коли ви будете не на зв'язку і зможете подумати над тим, що критично важливо.

День 6: Подивіться. Почніть щоденник есенціаліста. Щодня записуйте всього одне речення з відповіддю на питання: «Що найважливіше з того, що сьогодні сталося?».

День 7: Пограйтеся. Пограйтеся з дитиною 10 хвилин. Пориньте у стан чарівного дослідження, який для дітей такий природний.

День 8: Поспіть. Задрімайте на 20 хвилин.

День 9: Віддайте перевагу. Один раз, коли сьогодні щось для вас не буде очевидним «так», скажіть цьому чітке «ні».

День 10: Проясніть. Перед тим як іти на наступну зустріч, зупиніться на секунду і спитайте себе: «Якого одного результату я справді хочу досягти на цій зустрічі?».

День 11: Насмійтесь. Випишіть, як гідно відмовляти. Добре сформулюйте й попрактикуйтеся.

День 12: Звільніться від обов'язків. Подивіться на всі справи, які у вас заплановані на наступний тиждень. Спитайте себе: «Якби я цим не займався, скільки зусиль я був готовий докласти б, щоб почати цим займатися?».

День 13: Відредагуйте. На один день використайте нове правило: якщо ви додаєте нову справу в плани, ви повинні щось викреслити, щоб звільнити для неї місце.

День 14: Обмежте. Наступного разу, коли хтось вас про щось попросить, не відповідайте одразу. Скажіть: «Я перевірю календар і повідомлю тобі».

День 15: Створіть буферну зону. Додайте у свій календар чотири півгодинні блоки-«буферні зони»: час, відведений на те, щоб вирішувати неочікувані проблеми й реагувати на неочікувані можливості, які у вас з'являються.

День 16: Вилучіть. Сьогодні, коли ви опинитеся перед обличчям перешкоди, не намагайтеся ще активніше протистояти їй. Подумайте: «Як я можу повністю прибрати цю перешкоду?».

День 17: Відстежте прогрес. На початку зустрічі спитайте: «Що покращилося з нашої останньої зустрічі?».

День 18: Будьте в потоці. Відкрийте порожній календар на тиждень і сплануйте графік мрії: як ви хотіли б проводити час щотижня.

День 19: Сфокусуйтеся. Сьогодні один раз зупиніться і спитайте себе: «Що зараз важливо?».

День 20: Будьте. Виокремте особистий час, коли ви будете не на зв'язку і зможете погуляти, поговорити, подумати, помріяти і попланувати.

День 21: Основи лідерства. Запропонуйте команді прочитати «Есенціалізм». Так ви будете говорити однією мовою про справді важливі речі.

ДОДАТОК 3

НЕВИМУШЕНО

НЕ ВСЕ МАЄ БУТИ ТАК СКЛАДНО

*До вашої уваги — уривок із нової книжки автора
бестселерів зі списку New York Times Грега Маккеона*

Хочу розповісти вам історію про Патріка Макгінніса.

Він зробив усе, що мав зробити. Виконав усі пункти. Став випускником університету Джорджтауна. Бізнес-школи Гарварда. Потрапив у ряди співробітників топової компанії з фінансів і страхування.

Він покірно працював стільки, скільки від нього нібито очікували: десь по 80 годин на тиждень. Навіть у вихідні й у відпустці. Він ніколи не йшов із офісу раніше за керівника. Інколи здавалося, що він узагалі з нього не виходить.

Він так часто літав у відрядження, що отримав у Delta найвищий статус частого мандрівника — такий високий, що для нього навіть назви вже не було. Тим часом він був у складі правління чотирьох компаній на трьох континентах. Одного разу, коли він захворів і вирішив усе одно піти на роботу, йому три рази довелося виходити із зустрічі ради директорів, щоб зблювати у вбиральні. Коли він повертався, колеги говорили, що він зелений. Але він усе одно протримався.

Його вчили, що тяжка праця — ключ до всього в житті. Так був налаштований мозок уродженця Нової Англії: працьовитість свідчила про міцний характер. І він, вічний трудяга, зміг вивести це на ще новий рівень. Він не просто думав, що нескінченна робота приведе його до успіху — він вважав, що це і є успіх. Якщо ти йдеш з роботи о шостій — у тебе просто не особливо важлива робота.

Він думав, що колись уся його наполеглива праця дасть свої плоди. А потім одного дня прокинувся і дізнався, що працює на компанію-банкрута. Це була компанія AIG, і був 2008 рік. Його акції впали на 97 %. Усі пізні вечори в офісі, усі нескінченні польоти з червоними очима

до Європи, Південної Америки, Китаю, усі пропущені дні народження і святкування — усе це коту під хвіст.

Після початку фінансової кризи МакГінніс не міг вставати зранку. У нього почалися нічні припливи. Картинка світу розмилася — і в переносному, і в прямому сенсі. У нього на кілька місяців погіршився зір. Він опинився у складному становищі. Зовсім не знав, що робити.

Він захворів від стресу. Такий висновок зробили лікарі з його аналізів. І в таксі, дорогою від лікаря, він, як сам це назвав, «уклав угоду з Богом». Він пообіцяв собі: «Якщо я це переживу, я справді зміню своє життя».

Патрік був як трагічний персонаж кінь Боксер із «Колгоспу тварин» Джорджа Орвелла. Його описано як найбільш відданого працівника на всій фермі, який на кожну проблему й кожну невдачу реагував фразою: «Я працюватиму старанніше». Поки не впав від перевтоми і його не відправили на шкуродерню.

МакГінніс сказав: «Раніше я думав, що працювати старанніше — рішення для всіх проблем». Аж раптом виявилось, що маржинальний дохід із такої праці насправді мінусовий.

Що він міг зробити? У нього було три варіанти: можна було так продовжувати і запрацюватися до смерті; можна було знизити стандарти й відмовитися від своїх цілей; або можна було знайти простіший спосіб досягти бажаного успіху. Він вибрав третій варіант.

Він пішов з посади в AIG, але залишився там консультантом. Він перестав працювати по 80 годин на тиждень. Він почав іти додому о п'ятій вечора. Він більше не писав емейлів у вихідні.

Він також перестав ставитися до сну як до необхідного зла. Він почав ходити пішки, бігати, краще харчуватися. Він скинув 11 кілограмів. Він знову полюбив своє життя — і роботу.

Приблизно в той самий час його надихнув друг, який інвестував у стартапи. Не дуже багато: невеликими сумами то туди, то сюди. Це викликало інтерес у Патріка.

Він інвестував у кілька компаній. Відтоді він інвестував у кілька компаній щороку. Дві з них стали єдинорогами²⁵. Повернення з його портфеля інвестицій становило $\times 25$. Навіть у складний економічний період він був упевненим у своєму становищі — він більше не залежав від одного джерела доходу.

Він заробив більше ніж раніше, працюючи удвічі менше. І тепер він займався роботою, яка приносила йому більше задоволення. Вона менше набридала. Він сказав: «Це вже навіть не здається мені роботою».

Зі свого досвіду він зробив такий висновок: коли вже просто не можеш більше силуватися — потрібно шукати простіший шлях.

А як щодо вас? Чи є у вас відчуття, що ви:

- Біжите дедалі швидше, але не наближаєтеся до цілі?
- Хочете робити більше корисного, але вам бракує сил?
- Уже опинилися на межі вигорання?
- Усе значно складніше, ніж мало б бути?

Якщо ви відповіли «так» на будь-яке з цих запитань — ця книжка для вас.

Відтоді, як я написав «Есенціалізм. Мистецтво визначати пріоритети», у мене з'явилася неймовірно рідкісна можливість поговорити з тисячами людей про те, із чим вони стикаються, коли намагаються почати жити справді значущим життям. Це було багаторічне турне слухання. Ще ніколи в житті у мене не було такої можливості почути, як стільки людей так відверто діляться тим, як складно їм робити те, що справді важливо.

І ось що я дізнався: ми всі хочемо робити щось важливе. Ми хочемо скинути вагу, зібрати грошей на будинок чи на пенсію, любити свою роботу, будувати близькі стосунки з людьми, з якими ми працюємо й живемо. Проблема не в тому, що нам не вистачає мотивації. Якби річ була в цьому, ми б усі вже були в нашій ідеальній вазі, жили на свій кошт, працювали на роботі мрії та насолоджувалися глибокими осмисленими стосунками з усіма, хто багато для нас значить.

Мотивації і зусиль не досить — це обмежені ресурси. Щоб справді мати якийсь прогрес у тому, що важливо для нас, нам потрібен узагалі новий спосіб жити і працювати. Такий спосіб, з яким легше буде впоратись із життєвими негараздами, яких не уникнеш. Спосіб досягти виняткових результатів — і водночас не вигоріти.

Невимушений спосіб

У житті є свої злети і падіння. Свої ритми у всьому, що ми робимо. Інколи потрібно напружитись. Інколи — відпочити й набратися сил. Але багато хто з нас просто напружується сильніше і сильніше весь час. Спадів напруження не буває — тільки зусилля через стиснуті зуби.

Ми живемо в часи неймовірних можливостей. Але щось є таке в сучасному житті, що схоже на прогулянку в горах на великій висоті. Повітря розріджене. Просунутись уперед навіть на сантиметр — уже на диво складно. Можливо, справа в нескінченному страху й непевності щодо майбутнього. Можливо — у самотності й ізоляції. Можливо — у переживаннях через гроші й складнощах, які з ними пов'язані. Можливо — в усьому тому, за що ми несемо відповідальність, у всьому тиску, який щодня душить нас і не дає рухатися. Життя — складна річ. Справді складна. В усіх сенсах: від заплутаності до обтяжливості, від суму до виснаження. Складно, коли в нас проблеми з фізичним чи ментальним здоров'ям. Складно, коли ми розчаровуємося. Складно сплачувати рахунки. Складно в напружених стосунках. Складно ростити дітей. Складно втратити коханих. У житті бувають періоди, коли складно абсолютно все.

Було б великим перебільшенням сказати, що ця книжка може прибрати всі ці труднощі. Я не написав її, щоб применшити значення цих речей. Я написав її, щоб допомогти вам зробити цей тягар легшим. Можливо, після неї вам не стане раптом зовсім легко з тим, що було складно, — але я вірю, що з нею складне може ставати простішим.

Почуватися перевантаженим, виснаженим — це нормально. З усіма таке буває. І схоже, що нас таких дедалі більше, і буває таке частіше, ніж раніше.

Дивно, але дехто з нас на виснаження і перевантаження реагує тим, що дає обітницю працювати ще старанніше, ще більше. І те, що в нашій культурі вигорання живе під прапором успіху й самооцінки, не допомагає. Підтекст такий: якщо ми не виснажені постійно — ми робимо не досить. Усе прекрасне в цьому світі існує для тих, хто стікає кров'ю, хто ось-ось зламається. Непідійомні обсяги якимось перетворилися на мету.

Теоретично старанна робота справді дорівнює кращим результатам. Але на практиці це правда тільки до певної міри. Зрештою, у часу й зусиль, які ми готові інвестувати, є певний ліміт. І що більше ми виснажуємося, то меншим стає результат наших зусиль. Цей цикл може тривати, поки ми не вигоримо і не виснажимося ущент, так і не досягнувши бажаного результату. Можливо, ви це й так знаєте. Можливо, переживаєте подібне просто зараз.

Але що, якби замість цього ми використали інший підхід? Що якби замість того, щоб доводити себе до межі — а інколи серйозно переходити її, — ми пошукали б простіший шлях?

Декому з нас сама ідея працювати менше — це щось некомфортне. Ми боїмося, що відстанемо від інших, якщо не будемо гарувати цілодобово. Почуваємося винними щоразу, коли не доклали додаткових зусиль. Така установка — незалежно від того, свідомо вона чи ні — може сягати коренями пуританської ідеї, що в акті виконання чогось складного є особливе значення. Пуританці не просто надавали особливого значення складному — вони ще й із недовірою ставилися до простого. Але, як мене багато разів уже навчило життя, — коли так думаєш, це обходиться дорого.

Як перестаратися

У ключовий момент моєї кар'єри клієнт із відомої технологічної компанії попросив мене провести три презентації про лідерство. Мені сказали — якщо все пройде добре, мене готові взяти на роботу на наступний рік чи навіть більше. Я добре розумів, що їм потрібно. У мене був підготовлений контент, який вони вже затвердили.

У день перед першою презентацією я вирішив додати пару фінальних штрихів. Усе вже було добре. Але я хвилювався, що не досить добре. Я вирішив усе стерти й почати спочатку.

Мене повністю захопила нова ідея — я був упевненим, що вона їм просто дах знесе. Зрештою, я всю ніч просидів за роботою — повністю переписав презентацію. Нові слайди. Нові роздаткові матеріали. Усе це, ясна річ, було неперевірене і нетестоване.

Наступного ранку я приїхав в офіс компанії виснаженим. У голові був туман. Коли я доїхав, я працював тільки на випарах нервової

енергії.

Коли почалася презентація — у мене земля пішла з-під ніг. Історія, з якої я починав, була недопрацьована. Слайди були незнайомі — мені постійно потрібно було повертатися й дивитися, що в мене написано на екрані. Один із перших слайдів не висвітлював думки, яку я доносив.

Коротко кажучи, я провалився. Я вийшов звідти страшенно схвильованим. Мені дали таку неймовірну можливість, і я отак її втратив.

Клієнт скасував дві наступні презентації. Мене не найняли для подальшої співпраці. Це був найбільш принизливий професійний провал. За все моє життя.

Я повністю себе виснажив і все одно не отримав бажаних результатів.

Коли пізніше я подумав над тим, як і чому все полетіло шкереберть — відповідь стала очевидною. Для мене було так важливо ідеально провести цю презентацію, що я надто сильно заморочився. Надто багато над нею попрацював. Я перестарався. І в результаті вирвав поразку із зубів перемоги.

Ось що я тоді дізнався: коли надто сильно стараєшся — отримати бажаний результат складніше.

Має бути кращий спосіб. Кращий спосіб *існує*.

Життя привчає нас до думки, що отримати більше можна, тільки зробивши більше. Як наслідок, ми все занадто ускладнюємо. Ось що я вам скажу: це неправильна теза. Більшість із того, що ми вважаємо складним, насправді не повинно бути таким. Натомість ми можемо:

Зробити найважливіші справи найпростішими.

Що буде із вашим життям, якщо легкі справи, які водночас не мають цінності, стануть складнішими, а важливі — простішими? Що як важливі проекти, які ви відкладали, стануть приємними — а те, що вас відволікало, повністю втратить свою привабливість? Це пішло б вам на користь. Це змінило б усе. І це *справді* змінює все.

Це конкурентна пропозиція «Невимушеного». Повністю новий спосіб жити і працювати. Спосіб досягати більшого з легкістю, спосіб

досягати більшого, тому що ви робите це з легкістю. Спосіб отримувати потрібні результати й не вигорати.



Модель

	Складно	Невимушено
Думати	Усе, що варте того, щоб його робити, вимагає монументальних зусиль	Найважливіші речі можуть бути найпростішими
Робити	Надто сильно старатися; надто ускладнювати, надто детально пропрацьовувати, надто багато про це думати і перенапружуватися	Знаходити простіший шлях
Отримувати	Вигорати (і все одно не отримувати потрібних результатів)	Потрібні результати без вигорання

Лише сітка

Цю книжку поділено на три прості частини:

У частині 1 ви заново ознайомитеся зі станом невимушеності.

У частині 2 показано, як невимушено діяти.

У частині 3 розбираємо, як невимушено досягати результатів.

І для розуміння кожної частини потрібно спочатку розібратись із попередньою.

Уявіть собі гравця NBA, який стає на лінію штрафного кидка.

Спочатку він «входить у стан». Він кілька разів маневрує з м'ячем — ритуал, який допомагає йому повністю зосередитися. Ви майже бачите, як у нього очищаються думки. Як він відпускає всі емоції. Блокує шум натовпу. Це я називаю станом невимушеності.

Далі він згинає коліна, згинає лікоть під правильним кутом, потім виконує «підйом, мах, удар». Гравець відпрацьовував цей точний рух багато разів — він уже глибоко сидить у м'язовій пам'яті. Він пробує, не пробуючи. І робить це плавно, м'яко. Це — невимушена дія.

Після цього м'яч дугою пролітає в повітрі й потрапляє в кошик. Він летить із приємним свистом: звуком вільного кидка, який ідеально виконано. І це не випадковість. Він може повторити таке не один раз. Ось що ми відчуваємо, коли невимушено досягаємо результатів.

Частина 1: Стан невимушеності

Коли наш мозок працює на повну — все здається складнішим. Утома сповільнює нас. Через застарілі припущення й емоції нам складно обробляти нову інформацію. Через те, що ми постійно відволікаємося, нам складно чітко визначити пріоритети.

Тож перший крок до того, щоб робити все невимушено, — розібрати завали в головах і серцях. Я називаю це — бути в стані невимушеності.

Найімовірніше, ви вже бували в ньому. Це стан, коли ви відчуваєте: ви відпочили, всередині вас мир і ви зосереджені. Ви повністю присутні в моменті. У вас підвищена усвідомленість того, що відбувається тут і зараз. Ви відчуваєте, що здатні виконувати правильні дії в правильний момент. Ви в потрібному стані.

У цій частині книжки ви дізнаєтеся дієві способи повертатися у стан невимушеності.

Частина 2: Невимушені дії

Коли ви вже ввійшли у стан невимушеності, виконувати невимушені дії стає простіше. Але все одно можна зіткнутися з моментами, через які важливе завдання буде складно почати чи довести до ладу. Через перфекціонізм нам важко починати важливі завдання, через сумніви в собі важко їх закінчити, а через те, що ми намагаємося зробити надто багато в надто швидкому темпі — нам важко продовжувати їх робити.

Цю частину книжки присвячено спрощенню самого процесу роботи.

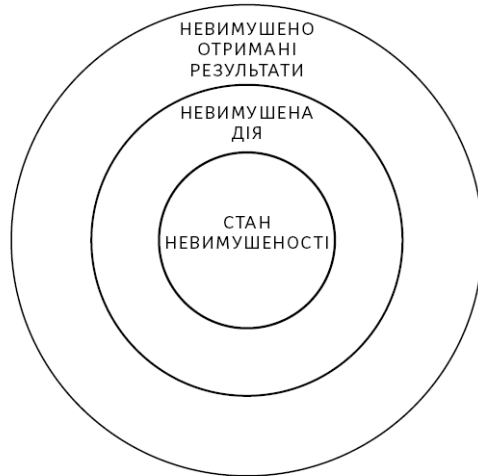
Частина 3: Невимушено досягати результатів

Коли ми виконуємо невимушені дії, нам стає простіше досягти бажаних результатів. Але що як ці результати могли приходити до нас постійно, і для цього не потрібно було б робити жодних додаткових зусиль?

Є два типи результатів: лінійний і залишковий.

Коли ви завдяки певним зусиллям отримуєте певний результат — це лінійний тип. Ви кожного дня починаєте з нуля; якщо сьогодні ви не зробите зусилля — сьогодні ви не отримаєте результату. Співвідношення тут 1:1, скільки сил вкладаєте — стільки результату отримуєте.

Із *залишковими результатами* все інакше: ви один раз вкладаєте сили, а результати отримуєте знову і знову. Після тієї першої інвестиції сил результати приходять незалежно від того, продовжуєте ви докладати зусилля чи ні. Результати приходять, поки ви спите. Результати приходять, коли у вас вихідний. Залишкові результати можуть бути взагалі нескінченними.



Сама собою невимушена дія дає лінійний результат. Але коли ми застосовуємо невимушену дію до занять високого рівня — результати починають множитись, як відсотки на депозиті. Ось так у нас з'являються залишкові результати.

Отримати хороший результат — це добре. Отримати хороший результат легко — краще. Отримувати хороший результат регулярно з легкістю — найкраще. У третій частині книжки ми розбираємо, як це зробити.

Зробити невимушено можна що завгодно, але не все

Дізнатися про невимушений спосіб життя — як ловити рибу на мушку в спеціальних поляризованих сонцезахисних окулярах. Без них складно побачити, що плаває під водою, тому що відблиски з поверхні б'ють в очі. Але щойно ви їх надіваєте — їхня поверхня, розташована під кутом, починає фільтрувати горизонтальні світлові хвилі, які йдуть від води і заважають вам. Зненацька ви починаєте бачити під водою всю рибу.

Коли ми звикаємо робити все зі складнощами — ми ніби дивимося на відблиски води. Але щойно ви починаєте застосовувати на практиці ідеї з цієї книжки — ви починаєте бачити, що завжди можна було чинити простіше, просто ви цього не помічали.

Усі ми знаємо, як воно, коли ми робимо щось невимушено. Наприклад, чи бувало, що ви:

- Були розслаблені і вам було легше увійти в потрібний стан?
- Не так сильно над чимось билися, і зрештою прогрес був помітнішим?
- Бачили, як знову й знову отримуєте результат, хоча не вкладаєте більше сил?

Я написав цю книжку з однією мотивацією: допомогти вам частіше так почуватися.

Звісно, усе в житті невимушеним не зробиш. Але ми можемо зробити так, щоб більше потрібних речей стали реальнішими. А потім — легшими, а потім — простими, а потім — невимушеними.

Коли я писав цю книжку, я брав інтерв'ю в експертів і читав їхні дослідження, черпав із робіт з поведінкової економіки, філософії, психології, фізики й нейробіології. Я дисципліновано шукав відповідь на головне питання: «Як можна зробити так, щоб найважливіші речі можна було б простіше робити?». І тепер не можу вже дочекатися, коли поділюсь із вами тим, що дізнався.

Тому що, словами Джорджа Еліота: «Для чого ми живемо, якщо не для того, щоб робити життя одне одного простішим?».

25 *Старт*, капіталізація якого за короткий період перевищила мільярд доларів. — *Прим. ред.*

Подяки

Дякую всім людям, згаданим нижче.

Анні: за те, що так багато років вірила в цей проект. І за те, що у мене вірила ще довше. Через це — і через усе інше — ти моя найближча подруга і наймудріша порадиця.

Талії Крон: за те, що майстерно відредагувала текст і усунула все неважливе, щоб лишилося тільки важливе.

Тіні Констебл, Тарі Гілбрайд, Ейлет Грюнспехт і Джианні Сандрі: за те, що почали розмову і підштовхнули мене.

Вейду Лукасу і Робін Вольфсон: за те, що «повезли есенціалізм у тур».

Рейфу Сагаліну: за те, що повністю виправдав свою неперевершену репутацію агента.

Мамі і тату: за — як би це сказати?.. — за *усе*.

Бабусі й дідусеві: за те, що показали всім нам, як виглядає есенційне життя.

Місіс Світ: за те, що навчала мене.

Містеру Фросту: за те, що навчив нас думати *по-справжньому*.

Сему, Джеймсу, Джозефу, Льюїсу і Крейгу: за те, що дали мені свободу бути собою. Вважайте це за мою «записку, яке все пояснює».

Емі Хейес: за те, що пройшла такий довгий шлях до переможного кінця.

Джастіну: за те, що читав різні частини цього тексту в різних його варіантах у різні години дня й ночі.

Деніелу, Деборі, Еллі, Луїзі, Максу, Спенсеру і Рут: за те, що мені було легше зробити свій вибір, адже ви зробили свій.

Брітону, Джесіці, Джону, Джозефу, Ліндсі, Меган, Вітні: за вашу незмінну підтримку.

Робу та Нетелі Мейнс: за дар спілкування без обмежень.

Пітеру Конті-Брауну: за нашу «угоду».

Елісон Бебо, Дженифер Бейлі, Тіму Брауну, Бобу Керолу (старшому й молодшому), Дугу Крендалу, Алісі Фрідріх, Тому Фрілу, Рокі Гарфу, Ларі Гелвіксу, Джонатану Гойту, Лілі Ібрагім, П.К., Джеду Койлу, Ліндсі Латеста, Джареду Лукасу, Джиму Міксу, Брайану Мілеру, Грегу Палу,

Джоелу Подольному, Біллу Рілі, Ешу Солару, Ендрю Сипкесу, Шону Вандерговену, Джефу Вейнеру, Джейку Вайту, Еріку Вонгу, Дейву Йіку, Рею Зіну, всій родині Young Global Leaders і всім випускникам Вищої школи бізнесу Стенфордського університету 2008 року: за те, що мій шлях був сповнений радості.

Стівену Кові та Стіву Джобсу: за натхнення.

Богу: за те, що посіяв у мені це непоборне бажання — і благословив його.

ВИНОСИМО ЕСЕНЦІАЛІЗМ ЗА МЕЖІ КНИЖКИ

У своїх неперевершених вступних промовах, лекціях, на своїх семінарах Грег Маккеон завжди розповідає про стратегічні рамки людини, яка живе й управляє іншими як есенціаліст. Він використовує приклади з реального життя — і так піддає сумніву популярні тези й спонукає аудиторію діяти. Серед тем його лекцій є такі.

***Дисципліна докламати менше зусиль (але досягати більшого):
вступне слово***

Ця лекція адресована усім тим, хто відчував, що працює забагато, а досягає замало, тим, хто постійно зайнятий, але непродуктивний. Грег Маккеон пропонує стратегічні підходи, за допомогою яких можна виокремити істотне, відкинути все інше і позбутися перешкод на своєму шляху, щоб робота над важливим потребувала мінімальних затрат. Уміння заощаджувати зусилля дає можливість спрямувати свої час та енергію на те, щоб досягти успіху у справді важливій справі.

Управляйте як есенціаліст: вступне слово

У цій промові Греґ Маккеон розповідає, як управління есенціаліста може допомогти організаціям досягти більшого за допомогою менших ресурсів, вивести команди на наступний рівень, втілювати інновації та досягати високих результатів.

Використовуємо есенціалізм: тренінг з розвитку лідерських якостей

На цьому семінарі Греґ Маккеон допомагає учасникам визначити стратегічний намір їхнього бізнесу. Зокрема, вони навчаться відрізнити несуттєве від суттєвого, позбуватися неістотного і давати можливість командам працювати над тим, що найважливіше, докладаючи менше зусиль.

Якщо ви бажаєте запросити Греґа Маккеона спікером, будь ласка, зв'яжіться з Random House Speakers Bureau за телефоном 212-572-2013 або електронною поштою rhspeakers@randomhouse.com. Повний профіль Греґа Маккеона та відеоматеріали з ним можна знайти на www.rhspeakers.com.

ПРИМІТКИ

Розділ 1. Есенціаліст

1 Я публікував іншу розповідь про цю історію у блозі Harvard Business Review під назвою “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will”; 28 червня 2012; <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.

2 Від початку я називав це «парадоксом ясності»; описано в пості у блог для Harvard Business Review під назвою “The Disciplined Pursuit of Less”; 8 серпня 2012; <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>. Багато ідей з різних частин цієї книжки спочатку були описані там.

3 Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (New York: HarperCollins, 2009).

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

5 Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pessoa, “Extraneous Factors in Judicial Decisions”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17 (2011): 6889–92.

6 Bronnie Ware, “The Top Five Regrets of the Dying”, *Huffington Post*, 21 січня 2012; www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html. Я раніше писав про це в пості у блог для Harvard Business Review під назвою “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will”, 28 червня 2012; <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.

7 Там само, “The Disciplined Pursuit of Less”.

8 Там само, “The Disciplined Pursuit of Less”.

9 Інтерв’ю Пітера Друкера з Брюсом Розенштейном, 11 квітня 2005. Повну версію інтерв’ю Брюс подав у своїй книзі “Living in More Than One World: How Peter Drucker’s Wisdom Can Inspire and Transform Your Life” (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2009).

10 *Race to Nowhere: The Dark Side of America’s Achievement Culture* (реж. Вікі Абелес, 2011) — документальний фільм, а також рух у школах, спрямований на боротьбу із тим, що я називаю шкільним неесенціалізмом. Вони працюють над тим, щоби дітям зменшили кількість зайвої домашньої роботи і мінімізували стрес. Див. їхній веб-сайт: www.racetonowhere.com/.

11 Разом із цією тезою (та схожими міркуваннями) я міг би навести багато цитат. Слова Еміля Говро — тільки один з варіантів: «Я був частиною цих дивних перегонів, що люди влучно описували як процес, в якому потрібно витратити життя на те, що вони ненавидять, аби заробляти гроші, яких вони не хочуть, щоб купувати речі, які їм не потрібні, і справляти враження на людей, які їм не подобаються» (процитував Джей Фріденберг, *Artificial Psychology: The Quest for What It Means to Be Human* [New York: Taylor and Francis, 2010], 217).

12 Mary Oliver, “The Summer Day”, *New and Selected Poems*, vol. 1 (Boston: Beacon Press, 1992), 94.

Розділ 2. Обрати

13 M. E. P. Seligman, “Learned Helplessness”, *Annual Review of Medicine* 23, no. 1 (1972): 407–12; doi:10.1146/annurev.me.23.020172.002203.

14 William James, *Letters of William James*, ed. Henry James (Boston: Atlantic Monthly Press, 1920), 1:147; quoted in Ralph Barton Perry, *The Thought and Character of William James* (1948; repr., Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996), 1:323.

Розділ 3. Розгледіти

15 John Carlin, “If the World’s Greatest Chef Cooked for a Living, He’d Starve”, *Guardian*, December 11, 2006; <http://observer.theguardian.com/foodmonthly/futureoffood/story/0,,1969713,00.html>.

16 Joseph Moses Juran, *Quality-Control Handbook* (New York: McGraw Hill, 1951).

17 Оригінал цього тексту я написав для посту у блог для *Harvard Business Review*, який називався «Практично все не має значення» (“The Unimportance of Practically Everything”), 29 травня 2012.

18 Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* (London: Nicholas Brealey, 1997); *The Power Laws* (London: Nicholas Brealey, 2000), published in the United States as *The Natural Laws of Business* (New York: Doubleday, 2001); *The 80/20 Revolution* (London: Nicholas Brealey, 2002), published in the United States as *The 80/20 Individual* (New York: Doubleday, 2003); and *Living the 80/20 Way* (London: Nicholas Brealey, 2004).

19 Warren Buffett, quoted in Koch, *The 80/20 Individual*, 20.

20 Mary Buffett and David Clark, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffet’s Words of Wisdom* (New York: Scribner, 2006), no. 68.

21 Там само, “The Unimportance of Practically Everything.”

22 Це було на зустрічі у фонді Білла і Мелінди Гейтс у Сіетлі (штат Вашингтон), на яку ми обидва прийшли. Він виголошував промову, а потім ми декілька хвилин спілкувалися. Він підтвердив, що говорив такі або аналогічні за ефектом слова і що повністю переконаний у тому, що має рацію.

23 John Maxwell, *Developing the Leader Within You* (Nashville, TN: T. Nelson, 1993), 22–23.

Розділ 4. Компроміс

24 “30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years,” журнал «Мані», 9 жовтня 2002.

25 “Herb Kelleher: Managing in Good Times and Bad,” інтерв’ю, *View from the Top*, 15 квітня 2006: www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc.

26 M. E. Porter, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996).

27 Erin Callan, “Is There Life After Work?,” *New York Times*, 9 березня 2013.

28 Judith Rehak, “Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson,” *New York Times*, 23 березня 2002; www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html.

29 Michael Josephson, “Business Ethics Insight: Johnson & Johnson’s Values-Based Ethical Culture: Credo Goes Beyond Compliance,” *Business Ethics and Leadership*, 11 лютого 2012; <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/>.

30 Під час промови в університеті штату Огайо 1992 року.

31 Stephanie Smith, “Jim Collins on Creating Enduring Greatness,” *Success*, n.d.; www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness, доступ отримано 22 вересня 2013.

32 David Sedaris, “Laugh, Kookaburra,” *The New Yorker*, 24 серпня 2009; www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris.

Розділ 5. Час на себе

33 Frank O’Brien, “Do-Not-Call-Mondays”.

34 Scott Doorley and Scott Witthoft, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2012), 132.

35 Richard S. Westfall, *Never at Rest: A Biography of Isaac Newton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1980), 105.

36 Jeff Weiner, “The Importance of Scheduling Nothing,” *LinkedIn*, 3 квітня 2013; <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130403215758-22330283-the-importance-of-scheduling-nothing>.

37 Цими знаннями я завдячую чудовій статті про «Тижні роздумів» Білла Гейтса, написаній Робертом Гасом: Robert A. Guth, "In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future", *Wall Street Journal*, 28 березня 2005; <http://online.wsj.com/article/0,,SB111196625830690477,00.html>.

Розділ 6. Оцінити

38 Nora Ephron, "The Best Journalism Teacher I Ever Had," *Northwest Scholastic Press*, 18 червня 2013; www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs; Ефрон також пише про це в есе "Getting to the Point", *Those Who Can ... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference*, by Lorraine Glennon and Mary Mohler (Berkeley, CA: Wildcat Canyon Press, 1999), 95–96.

39 Scott Doorley and Scott Witthoft, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2012), 132.

40 Гаррі Поттеру у фільмі «Смертельні реліквії. Частина 1».

41 «Гра така: вони всі повинні бігати з вогнегасниками в руках, коли довкола потоп, і всі — купчитись біля того борту, який і так вже лежить планширом на воді». C. S. Lewis, *The Screwtape Letters* (San Francisco, CA: HarperCollins, 2001), 138.

42 "Young Firm Saves Babies' Lives", Stanford Graduate School of Business, 7 червня 2011; www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/.

Розділ 7. Гра

43 Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow, the Secret to Happiness*, лекція TED, лютий 2004; відео; www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html.

44 Sir Ken Robinson, *Bring on the Learning Revolution!*, лекція TED, лютий 2010; відео; www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html.

45 Stuart Brown, *Play Is More Than Just Fun*, лекція TED, травень 2008, відео; www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html.

46 Цитату взято із Stuart Brown, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* (New York: Avery, 2009), 29.

47 Jaak Panksepp, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 297.

48 Цитата з розмови Альберта Ейнштейна і Яноса Плецца в книзі Яноса Плецца *János: The Story of a Doctor*, пер. Edward FitzGerald (London: Gollancz, 1947), 207.

49 Supriya Ghosh, T. Rao Laxmi, Sumantra Chattarji, "Functional Connectivity from the Amygdala to the Hippocampus Grows Stronger after Stress", *Journal of Neuroscience* 33, no. 38 (2013), abstract; www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract.

50 Edward M. Hallowell, *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 125.

51 Там само, с. 113.

Розділ 8. Сон

52 K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, and Clemens Tesch-Romer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363–406; [http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice\(PsychologicalReview\).pdf](http://graphics8.nytimes.com/images/blogs/freakonomics/pdf/DeliberatePractice(PsychologicalReview).pdf).

53 Charles A. Czeisler, "Sleep Deficit: The Performance Killer", interview by Bronwyn Fryer, *Harvard Business Review*, October 2006; <http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer>.

54 Ullrich Wagner et al., "Sleep Inspires Insight", *Nature* 427 (22 січня, 2004): 352–55. Ідею підтримують такі дослідження: Michael Hopkin, "Sleep Boosts Lateral Thinking," *Nature* online, 22 січня 2004; www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html.

55 Nancy Ann Jeffrey, "Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs", *Wall Street Journal*, 2 квітня 1999; <http://online.wsj.com/article/SB923008887262090895.html>.

56 Erin Callan, “Is There Life After Work?”, *New York Times*, 9 березня 2013; www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?_r=0.

Розділ 9. Вибір

57 Derek Sivers, “No More Yes. It’s Either HELL YEAH! or No”, 26 серпня 2009; <http://sivers.org/hellyeah>.

58 “Box CEO Levie at Startup Day”, *GeekWire*, 24 вересня 2012; <https://www.youtube.com/watch?v=W99AjxpUff8>.

59 Оригінал цієї історії під назвою «Дисципліна докладати менше зусиль» (“The Disciplined Pursuit of Less”) можна знайти у блозі для Harvard Business Review за 8 серпня 2012 р.; <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

Розділ 10. Прояснити ситуацію

60 За цей спосіб я вдячний Тері Гамелу і С. К. Прагаладу. Спасибі за їхню надзвичайно талановиту статтю у Harvard Business Review “Strategic Intent”, травень 1989; <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/1>. Як приклад вони взяли тогочасні японські компанії, які довго працювали над тим, щоб підвищити рівень своїх поточних можливостей. За час моєї роботи з людьми і командами ідея виявилася корисною, але достатньо сильно змінилася, і тепер її треба описувати інакше. Так само, як і основний намір.

Розділ 11. Насмілитися

61 Juan Williams, *Eyes on the Prize: America’s Civil Rights Years, 1954–1965* (New York: Penguin Books, 2002), 66.

62 Mark Feeney, “Rosa Parks, Civil Rights Icon, Dead at 92”, *Boston Globe*, 25 жовтня 2005.

63 Donnie Williams and Wayne Greenhaw, *The Thunder of Angels: The Montgomery Bus Boycott and the People who Broke the Back of Jim Crow* (Chicago: Chicago Review Press, 2005), 48.

64 “Civil Rights Icon Rosa Parks Dies at 92”, CNN, 25 жовтня 2005.

65 Історію публікували декілька разів, але цей відгук я взяв зі свого інтерв’ю із Синтією Кові 2012 року.

66 Stephen R. Covey and Roger and Rebecca Merrill, *First Things First* (New York: Simon and Schuster, 1995), 75.

67 <http://wps.prenhall.com/hssaronsonsocpsych6/64/16428/4205685.cw/-/4205769/index.html>.

68 Цитата з книги: Howard Gardner, “Creators: Multiple Intelligences”, *The Origins of Creativity*, ред. Karl H. Pfenninger і Valerie R. Shubik (Oxford: Oxford University Press, 2001), 132.

69 Вперше згадується в пості у блог, який я написав для Harvard Business Review, під назвою “If You Don’t Prioritize Your Life, Someone Else Will”, 28 червня 2012; <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.

70 В інтерв’ю 1993 року *Interview re: Paul Rand and Steve Jobs*, реж. Doug Evans; завантажено 7 січня, 2007; www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-Iak; Стів Джобс розповідає, як Пол Ранд придумав логотип «Некст».

71 Carol Hymowitz, “Kay Krill on Giving Ann Taylor a Makeover”, *Business Week*, 9 серпня 2012; www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeover#p2.

Розділ 12. Позбутися зобов’язань

72 “Concorde the Record Breaker”, n.d.; www.concorde-art-world.com/html/record_breaker.html; доступ відкрито 22 вересня 2013; Peter Gillman, “Supersonic Bust”, *Atlantic*, січень 1977; www.theatlantic.com/past/docs/issues/77jan/gillman.htm.

73 “Ministers Knew Aircraft Would Not Make Money”, *Independent*; <http://www.independent.co.uk/news/uk/ministers-knew-aircraft-would-not-make-money-concorde-thirty-years-ago-harold-macmillan-sacked-a-third-of-his-cabinet-concorde-was-approved-the-cuba-crisis-shook-the-world-and-ministers-considered-pit-closures-anthony-bevins-and-nicholas-timmins-review-highlights-from-1962-government-files-made-public-yesterday-1476025.html>.

74 Gillman, "Supersonic Bust".

75 Michael Rosenfield, "NH Man Loses Life Savings on Carnival Game", CBS Boston, 29 квітня 2013; <http://boston.cbslocal.com/2013/04/29/nh-man-loses-life-savings-on-carnival-game/>.

76 Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspective* 5, no. 1 (1991): 193–206; <http://users.tricity.wsu.edu/achaudh/kahnemanetal.pdf>.

77 Tom Stafford, "Why We Love to Hoard... and How You Can Overcome It", BBC News, 17 липня 2012; www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard.

78 Я раніше писав про це в пості у блог для Harvard Business Review, названому "The Disciplined Pursuit of Less," 8 серпня 2012; <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

79 Hal R. Arkes and Peter Aykon, "The Sunk Cost and Concorde Effects: Are Humans Less Rational Than Lower Animals?", *Psychological Bulletin* 125, no. 5 (1999): 591–600; <http://americandreamcoalition-org.adcblog.org/transit/sunkcosteffect.pdf>.

80 James Surowiecki, "That Sunk-Cost Feeling", *The New Yorker*, 21 січня 2013; www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta_talk_surowiecki.

81 Daniel Shapiro, "Great Managers Prune as Well as Plant", LinkedIn, 13 грудня 2012; www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant.

Розділ 13. Монтаж

82 Mark Harris, "Which Editing Is a Cut Above?", *New York Times*, 6 січня 2008. 1980 року приз за «Найкращий фільм» виграла стрічка «Звичайні люди», але режисер монтажу Джеф Канье не був номінований на нагороду за «Найкращий монтаж».

83 Harris, "Which Editing".

84 "Jack Dorsey: The CEO as Chief Editor," 9 лютого 2011, відео, завантажено 15 лютого 2011; www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ.

85 Stephen King, *On Writing: A Memoir of the Craft*, 10th Anniversary ed. (New York: Pocket Books, 2000), 224.

86 Детальніше я висвітлив цю тему в пості у блог для Harvard Business Review, який називався «The One Thing CEOs Need to Learn From Apple», 30 квітня 2012.

87 Кінг, третя передмова до того ж джерела.

88 Alan D. Williams, "What Is an Editor?", *Editors on Editing: What Writers Need to Know About What Editors Do*, 3rd rev. ed., ed. Gerald Gross (New York: Grove Press, 1993), 6.

Розділ 14. Обмежити

89 Деякі дрібні деталі історії змінено.

90 Історію взято з лекції, яку Клейтон Крістенсен читав студентам юридичного факультету Стенфорда 2013 року.

91 Henry Cloud and John Townsend, *Boundaries: When to Say Yes, How to Say No* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1992), 29–30.

92 Цю історію я бачив у декількох джерелах, наприклад: *Raising Respectful Children in an Unrespectful World* (New York: Simon & Schuster, 2006), розділ 6. Jill Rigby. Але оригінального її джерела я досі не знайшов, тож розповідаю просто як анекдот.

Розділ 15. Резервний фонд

93 Guy Lodge, "Thatcher and North Sea Oil: A Failure to Invest in Britain's Future", *New Statesman*, 15 квітня 2013; www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-invest-britain%E2%80%99s-future.

94 Dale Hurd, "Save or Spend? Norway's Commonsense Example", CBN News, 11 липня 2011; www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norways-Common-Sense-Example/.

95 Richard Milne, "Debate Heralds Change for Norway's Oil Fund", FT.com, 30 червня 2013; www.ft.com/cms/s/0/8466bd90-e007-11e2-9de6-00144feab7de.html#axzz2ZtQp4H13.

96 Див. Roland Huntford, *The Last Place on Earth: Scott and Amundsen Race to the South Pole* (New York: Modern Library, 1999).

97 Jim Collins and Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck — Why Some Thrive Despite Them All* (New York: Harper Business, 2011).

98 Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures", *TIMS Studies in Management Science* 12 (1979): 313–27.

99 Roger Buehler, Dale Griffin, and Michael Ross, "Exploring the Planning Fallacy: Why People Underestimate Their Task Completion Times", *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 3 (1994): 366–81; doi:10.1037/0022-3514.67.3.366.

100 Roger Buehler, Dale Griffin, and Michael Ross, "Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions", *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, ed. Thomas Gilovich, Dale Griffin, and Daniel Kahneman (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 250–70.

101 Stephanie P. Pezzo, Mark V. Pezzo, and Eric R. Stone, "The Social Implications of Planning: How Public Predictions Bias Future Plans", *Journal of Experimental Social Psychology* 42 (2006): 221–27.

102 Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, "Protecting Morocco through Integrated and Comprehensive Risk Management" n.d.; www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_Comprehensive_Risk_Management.pdf; доступ отримано 22 вересня 2013.

103 У цій статті він також визначає 12 причин, з яких люди не займаються профілактикою ризиків: Wharton Center for Risk Management and Decision Processes, "Informed Decisions on Catastrophe Risk" Wharton Issue Brief, Winter 2010; http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101_PsychNatHaz.pdf.

Розділ 16. Забути про зайве

104 Eliyahu M. Goldratt, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* (Great Barrington, MA: North River Press, 2004), ch. 13, p. 94.

105 Sigmund Krancberg, *A Soviet Postmortem: Philosophical Roots of the "Grand Failure"* (Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1994), 56.

106 en.wikipedia.org/wiki/poiesis.

Розділ 17. Поступ

107 Дещо з цього розділу раніше було опубліковано у блозі для Harvard Business Review, у пості під назвою "Can We Reverse The Stanford Prison Experiment?", 12 червня 2012.

108 Засновано на моїх інтерв'ю з Вордом Клепгемом у 2011-2013 рр.

109 Промова на щорічному з'їзді Лейбористської партії 30 вересня 1993 року, коли Блер був тіньовим міністром внутрішніх справ; див. "Not a Time for Soundbites: Tony Blair in Quotations", *Oxford University Press Blog*, 29 червня 2007; http://blog.oup.com/2007/06/tony_blair/#sthash.P1rI6OHу.dpuf.

110 Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, вересень-жовтень 1987; www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf.

111 Teresa M. Amabile and Steven J. Kramer, "The Power of Small Wins", *Harvard Business Review*, травень 2011; <http://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins/>.

112 "The Lord Will Multiply the Harvest," An Evening with Henry B. Eyring, 6 лютого 1998; <http://www.lds.org/manual/teaching-seminary-preservice-readings-religion-370-471-and-475/the-lord-will-multiply-the-harvest?lang=eng>.

113 Те саме джерело, "Can we reverse the Stanford Prison Experiment?"

114 Див. веб-сайт проекту: <http://heroicimagination.org/>.

115 Ми запозичили цю ідею з книжки Гленна Латема *The Power of Positive Parenting* (North Logan, UT: P&T Ink, 1994).

116 Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, “Protecting Morocco through Integrated and Comprehensive Risk Management”, n.d.; www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_Comprehensive_Risk_Management.pdf; доступ отримано 22 вересня 2013.

117 У цій статті також визначено 12 причин, з яких люди не займаються профілактикою ризиків: Wharton Center for Risk Management and Decision Processes, “Informed Decisions on Catastrophe Risk” Wharton Issue Brief, зима 2010; http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101_PsychNatHaz.pdf.

118 Побачив на його стіні у фейсбуці.

Розділ 18. Потік

119 Michael Phelps and Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* (New York: Free Press, 2008).

120 Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2012).

121 Phelps and Abrahamson, *No Limits*.

122 “Plasticity in Neural Networks”, in “The Brain from Top to Bottom”, n.d.; http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_07/d_07_cl/d_07_cl_tra/d_07_cl_tra.html; доступ отримано 22 вересня 2013.

123 “Habits: How They Form and How to Break Them”, NPR, March 5, 2012; www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them.

124 Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1997), 145.

125 David T. Neal, Wendy Wood, and Jeffrey M. Quinn, “Habit: A Repeat Performance”, *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198–202; <http://web.archive.org/web/20120417115147/http://dornsife.usc.edu/wendywood/research/documents/Neal.Wood.Quinn.2006.pdf>.

126 В інтерв'ю з Деном Пінком; <http://www.danpink.com/2012/03/the-power-of-habits-and-the-power-to-change-them/>.

127 Stacy Cowley, “A Guide to Jack Dorsey’s 80-Hour Workweek”, CNNMoneyTech, 14 листопада 2011; http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/index.htm.

Розділ 19. Зосередитися

128 *Jiro Dreams of Sushi*, dir. David Geld (2011).

129 “Oprah Talks to Thich Nhat Hanh”, *O* magazine, березень 2010; www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3.

Розділ 20. Бути

130 Eknath Easwaran, preface to *The Essential Gandhi: An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas*, ed. Louis Fischer (1962; repr., New York: Vintage, 1990), xx.

131 “Gandhiji’s Philosophy: Diet and Diet Programme”, n.d., Mahatma Gandhi Information Website; www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy_health_dietprogramme.htm.

132 library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm.

133 Albert Einstein, “Mahatma Gandhi”, *Out of My Later Years: Essays* (New York: Philosophical Library, 1950).

134 Henry David Thoreau to H. G. O. Blake, March 27, 1848, *The Portable Thoreau*, ed. Jeffrey S. Cramer (London: Penguin, 2012).

135 Приповісті 23:7.

Додатки

136 Guy Kawasaki, “From the Desk of Management Changes at Apple”, *MacUser*, December 1991, and then a follow- up piece, “How to Prevent a Bozo Explosion”, *How to Change the World*; 26 лютого 2006; http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how_to_prevent_.html.

137 Keith Rabois, answer to “What Strong Beliefs on Culture for Entrepreneurialism Did Peter/Max/ David Have at PayPal?”, Quora, n.d.; www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-Davidhave-at-PayPal/answer/Keith-Rabois; доступ отримано 22 вересня 2013.

138 З електронного листа й інтерв'ю телефоном, яке відбулося опісля в серпні 2013 року.

Популярне видання

МАККЕОН Грег

ЕСЕНЦІАЛІЗМ

Мистецтво визначати пріоритети

Керівниця проекту *Галина Харук-Бачуро*
Координаторка проекту *Марина Кичак*
Літературна редакторка *Марія Думанська*
Коректорки *Інна Левіт, Анастасія Ушинська*
Технічний редактор *Володимир Шостақ*
Верстальниця *Наталія Коваль*
Адаптація обкладинки *Володимира Шостака*

Дякуємо за допомогу в підготовці видання *Світлані Прищепюк, Валерії Лопушинській і Катерині Пилипів*

ааь

Залишайте відгуки й отримуйте знижки на купівлю нових книжок

civoook.com.ua



Помітили прикру помилку?

Напишіть нам про це. Ми хочемо ставати кращими!



Сподобалася книжка?

Поділіться враженнями з іншими читачами!