



Путь к простоте

ТРЕГ МАККЕОН

Грег МакКеон

Эссенциализм. Путь к простоте

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2014

УДК 159.923.2
ББК 88.26-723

МакКеон Г.

Эссенциализм. Путь к простоте / Г. МакКеон — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2014

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

УДК 159.923.2

ББК 88.26-723

© МакКеон Г., 2014
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2014

Содержание

Глава 1. Эссенциалист	6
Сущность эссенциализма. Ключевые характеристики эссенциалиста	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Грег Маккеон

Эссенциализм. Путь к простоте

Издано с разрешения The Crown Publishing Group и литературного агентства Synopsis

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

© 2014 by Greg McKeown

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

* * *

Глава 1. Эссенциалист

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

Лин Ютань

1

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

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

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

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

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

Триша начала следовать этому принципу и в обычной жизни. Вместо того чтобы сразу же реагировать на любую просьбу, она давала себе время поразмыслить и решить, стоит ли ей соглашаться. Триша стала отклонять почти все предложения и просьбы, оставляя только те, что действительно были важны. А затем как следует планировала выбранные дела, готовилась к ним и устраняла все препятствия на пути к их осуществлению.

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

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

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

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

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

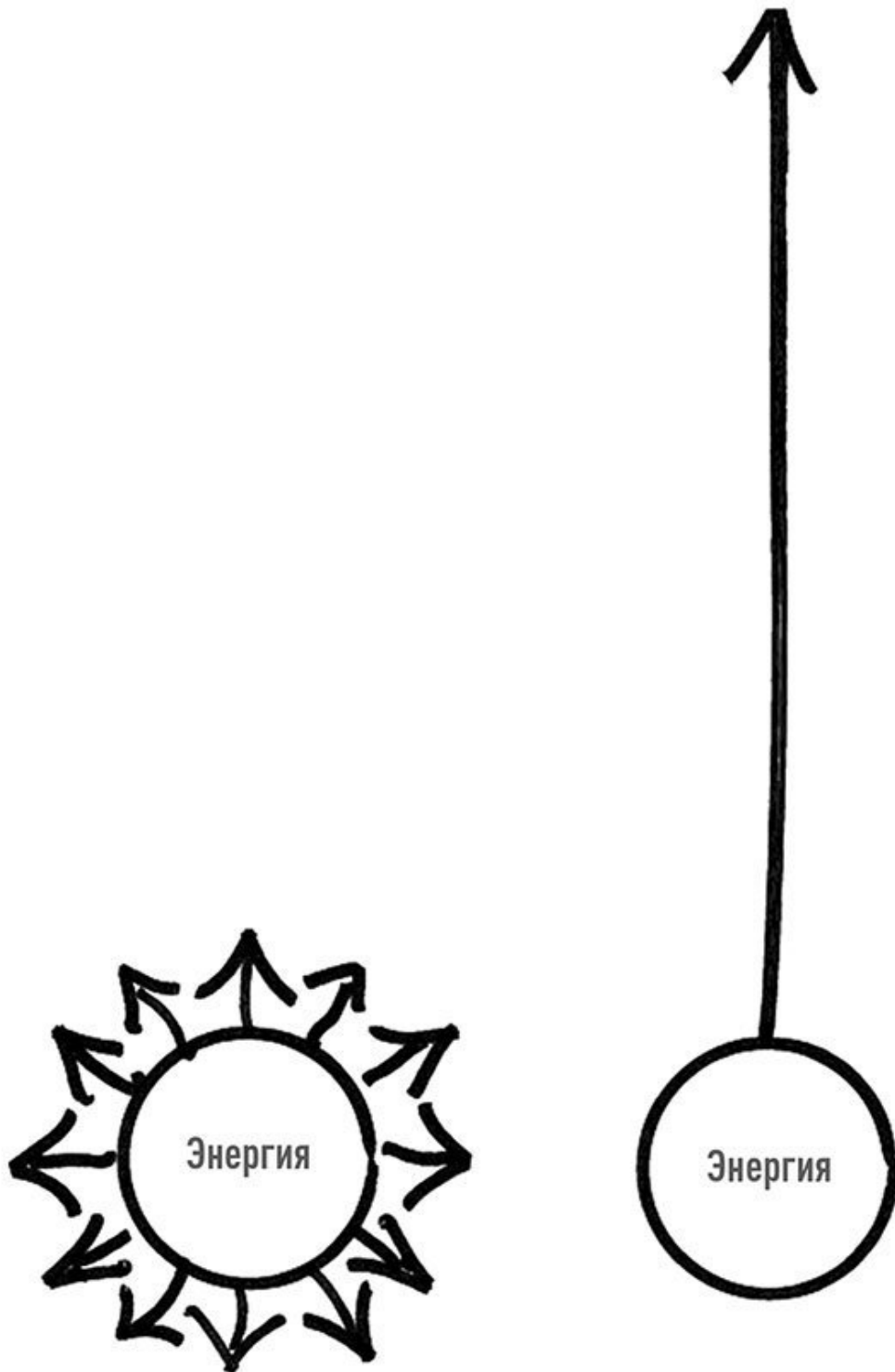
Путь эссенциалиста

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

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

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

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



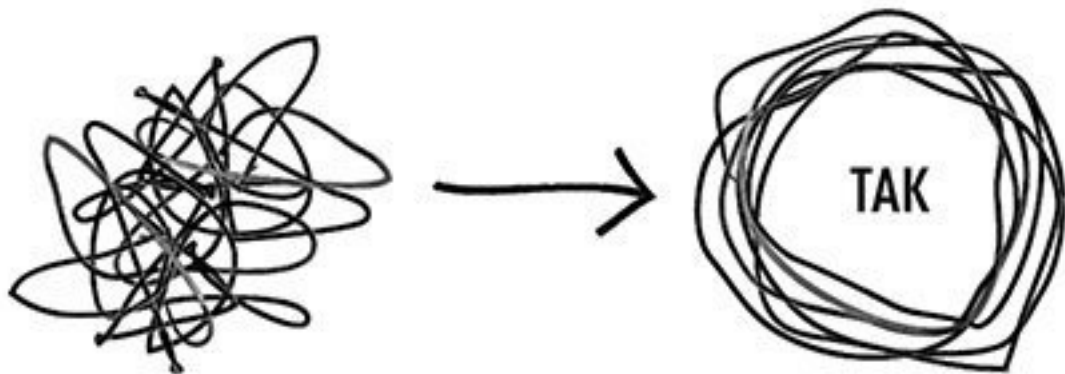
Эссенциализм не помогает вам выполнять больше вещей, а учит тому, как выбрать правильные занятия. Но в то же время вы не делаете меньше просто для того, чтобы делать меньше. Эссенциализм – это умение мудро вкладывать свое время и энергию в исключительно важные дела для достижения максимальной эффективности.

Разница между эссенциалистом и неэссенциалистом показана в таблице на следующей странице. Оба человека прикладывают одинаковые усилия. Вот только в левой части таблицы эти усилия распределяются между десятками различных заданий. Этот человек, скорее всего, продвигается в каждом из своих дел очень медленно и не чувствует никакого удовлетворения от успехов. Человек из правой части таблицы тратит силы всего на несколько задач. В резуль-

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

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

Модель



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

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

Путь неэссенциалиста

Одним ясным зимним днем я навещал свою жену Анну в калифорнийской больнице. Анна буквально сияла, но я знал, что она очень утомлена. Ведь вчера она родила нашу дочь – славную здоровенькую девочку весом в 3 килограмма 100 граммов².

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

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

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

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

Из этой ситуации я вынес для себя один полезный урок:

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

После этой истории я заново заинтересовался (читай: стал одержим) вопросом, как и почему люди принимают те или иные решения в личной и профессиональной жизни. Почему мы не хотим использовать все доступные нам возможности? И как научиться принимать такие решения, которые в полной мере раскрывали бы потенциал и в нас самих, и в окружающих людях?

Эти вопросы уже заставили меня бросить юриспруденцию, уехать из Англии, добраться до Калифорнии и получить диплом в Стэнфорде. В попытке ответить на них мы с моими коллегами посвятили два года написанию книги *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*³. Ради ответов я открыл свою трениговую компанию в Кремниевой долине. Сейчас я

² Версия этой истории была опубликована 28 июня 2012 года в одном из постов моего блога для Harvard Business Review под названием «Если вы не расставляете акценты, кто-то делает это за вас», <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

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

работаю здесь с множеством талантливых и умных представителей интересных мировых компаний и пытаюсь наставить их на путь эссенциализма.

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

И то, что я понял, очень меня удивило.

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

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

Оказывается, многие умные и амбициозные люди не способны ответить на этот вопрос, и на то существует ряд причин. Например, наше общество устроено так, что неправильное поведение (согласие) в нем поощряется, а правильное (несогласие) осуждается. Мы часто стесняемся сказать «нет», а за ответ «да» нас обычно хвалят. В итоге возникает так называемый *парадокс успеха*⁴, который состоит из четырех фаз:

ФАЗА 1. Точно поставленная цель помогает вам добиться успеха.

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

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

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

Удивительно, но именно *стремление к успеху может стать причиной неудачи*. Иными словами, собственные успехи отвлекают ваше внимание от более важных вещей, которые и привели вас к ним. *Парадокс успеха* можно наблюдать повсеместно. В своей книге *How the Mighty Fall*⁵ Джим Коллинз рассказывает о компаниях, которые когда-то были фаворитами Уолл-стрит, но потерпели крах. Он делает вывод, что постоянное стремление к большему и отсутствие дисциплины подтолкнули их к гибели⁶. Такое случается и с предприятиями, и с теми, кто на них работает. Но почему?

⁴ Оригинальная статья вышла 8 августа 2012 года в моем блоге для Harvard Business Review под названием «Упорядоченное стремление к меньшему», <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>. В этой книге я не раз использовал идеи из других блогов HBR.

⁵ Коллинз Дж. *Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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

Почему люди отказываются от эссенциализма

На то существует несколько причин.

Слишком большой выбор

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

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

Причиной такой неготовности стал тот факт, что впервые за всю историю человечества количество доступных нам вариантов выбора превысило наши возможности управлять ими. Нам стало сложно разделять важное и второстепенное. Психологи называют это «усталостью от принятия решений». Чем чаще мы вынуждены делать выбор, тем хуже становится качество наших решений⁸.

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

⁸ Шай Данцигер, Джонатан Левав, Лиора Авнаим-Пессоа, "Extraneous Factors in Judicial Decisions," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17 (2011): 6889–6892.



Большое социальное давление

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

Установка «ты можешь получить всё, что захочешь»

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

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

Слово *priority*⁹ закрепилось в английском языке в XV веке, и в то время у него не было множественного числа. Оно обозначало единственную самую важную или первую вещь. В течение еще пятисот лет оно использовалось только в единственном числе, и лишь в XX веке люди заговорили о «приоритетах»¹⁰. Нам почему-то кажется, что, поменяв одно слово, мы можем изменить и реальность. Сегодня люди и компании пытаются сделать именно это. Мои клиенты рассказывали, что в их компаниях иногда выделяют первый, второй, третий, четвертый и пятый приоритет. Теоретически это должно иллюстрировать, что компания ставит перед собой много важных целей. На практике это показывает, что компания просто не может разобраться, какая задача самая главная.

Но когда мы пытаемся успеть всё, что можно, и получить всё, что хотим, то в итоге очень часто обнаруживаем себя там, где ни за что бы не оказались по собственной воле. Если мы сами не можем выбрать, на что направить свое время и энергию, за нас это делают другие: начальство, коллеги, клиенты или даже члены семьи. Через какое-то время мы перестанем понимать, что действительно имеет для нас смысл. Итак, мы либо сами принимаем решения, либо позволяем другим людям контролировать нашу жизнь.

Австралийская медсестра Бронни Уэйр ухаживала за смертельно больными людьми в течение двенадцати их последних недель и выслушивала сожаления по поводу прожитых жизней. Почти каждый из пациентов говорил ей: «Жаль, что я так и не нашел в себе силы прожить жизнь по-своему, а не так, как от меня этого ожидали другие»¹¹.

Я не предлагаю вам постоянно отказываться от любых предложений. Речь идет о том, чтобы действовать в соответствии со стратегией и отклонять то, что вам не нужно. Это могут быть не только вещи, на которые вы впустую тратите время, но и вполне перспективные предложения¹². Вы перестанете слепо реагировать на давление общества, толкающее вас на работу с десятками разных направлений одновременно, и научитесь выбирать из них только то, что вам действительно необходимо.

Эта книга сделает с вашей жизнью и карьерой то же, что опытная уборщица с вашим шкафом. Представьте себе, как бы выглядел шкаф, если бы в нем никогда не убирались. Думаете, там было бы чисто и каждому костюму нашлось бы место на вешалке? Как бы не так.

⁹ Приоритет (*англ.*).

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

¹¹ Бронни Уэйр, «The Top Five Regrets of the Dying», Huffington Post, 21 января 2012 года, www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html. Впервые я упомянул об этом 28 июня 2012 года в посте для своего блога на Harvard Business Review под названием «Если вы не расставляете акценты, кто-то делает это за вас», <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>

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

Если не предпринимать сознательных усилий для организации пространства в шкафу, очень скоро он будет забит старой и ненужной одеждой. Конечно, время от времени, когда беспорядок выходит из-под контроля, вы пытаетесь провести генеральную уборку. Но если у вас нет строгой системы, то в результате вещей остается столько же, сколько и было, потому что вы не можете решить, какие из них выбросить. Или вы расстраиваетесь, потому что нечаянно выбросили одежду, которую собирались носить. Или у вас осталась стопка одежды, которую вы не планируете надевать, но при этом боитесь выбросить.

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

Вот как настоящий эссенциалист убирался бы в шкафу.

Первое правило – оценивать и исследовать

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

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

Второе правило – отказываться от ненужного

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

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

Третье правило – действовать

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

Разумеется, жизнь не такая статичная штука, как шкаф. Ваша одежда всегда остается там, куда вы ее положили (если, конечно, у вас в доме не растут дети). Но в жизни новая одежда (то есть требования и предложения) появляется постоянно. Представьте себе, как бы

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

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

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

План движения

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

Сущность эссенциализма

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

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

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

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

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

Шаг первый. исследуйте: как отделить самое важное от бесполезного

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

Используя более строгие критерии выбора, мы превращаем свой мозг в сложную поисковую систему¹³. Вбив в строку поиска «выгодная возможность», мы получаем несколько десятков страниц с ответами и вариантами. Но мы можем применить расширенный поиск, задав себе три вопроса: «Что из этого мне больше всего нравится?», «Что получается у меня лучше всего?» и «На что существует самый большой спрос?» Конечно, теперь поисковик выдаст нам куда меньше результатов, но в этом-то и состоит смысл упражнения. Мы не ищем для себя много занятий, нам нужны лучшие: правильные дела в правильное время.

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

Точка, в которой стресс максимален



**Точка, в которой
максимальна отдача**



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

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

Многие из нас соглашаются на какие-либо предложения потому, что нам нравится делать людям приятное и приносить пользу. Однако иногда нашим лучшим вкладом в общее дело может быть слово «нет». Как писал Питер Друкер, «люди эффективны, когда говорят “нет, мне это не подходит”»¹⁴.

Чтобы избавиться от бесполезных вещей в своей жизни, вам придется говорить «нет» другим людям. И делать это часто. То есть идти против социальных норм. Для этого требуется

¹⁴ Интервью Питера Друкера Брюсу Розенштейну от 11 апреля 2005 года. Брюс рассказал об этом интервью в своей книге *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life* (Сан-Франциско, Калифорния, Berrett-Koehler, 2009).

мужество и способность сопереживать. Умение отказывать людям в их просьбах включает в себя не только умственную, но и эмоциональную дисциплину, помогающую нам бороться с давлением социума. В этом разделе книги мы поговорим об этом серьезном факторе.

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

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



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

Не важно, в чем состоит ваша цель: выполнить рабочий проект, сделать следующий шаг по карьерной лестнице или организовать вечеринку ко дню рождения жены. В любом случае процесс выполнения задач кажется нам трудным и напряженным. Эссенциалист видит его абсолютно по-другому. Вместо того чтобы заставлять себя что-то делать, он вкладывает обра-

зовавшееся у него свободное время в создание системы, которая позволит ему преодолеть препятствия и выполнить свою задачу как можно легче.

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

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

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

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

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

К его удивлению, негативной реакции на такие действия не последовало. У него не отбирали проектов, которые были интересны для него и ценны для компании. Его работа снова приобрела смысл, а производительность начала повышаться. В итоге он даже получил самую большую прибавку за всю свою карьеру! Вот вам яркий пример практического эссенциализма, от которого выигрывают и сотрудники, и работодатели.

Идея, чье время пришло

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

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

Что если школы заменили бы скучные уроки важными проектами, способными менять жизни? Что если каждый ученик мог бы решить, как лучше всего применить свои таланты, и после школы не начиналась бы гонка за места в университетах?¹⁵

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

Что если бы общество перестало навязывать новые товары и позволило бы нам дышать и думать свободно? Что если бы мы перестали заниматься тем, что ненавидим, покупать то, что нам не нужно, за деньги, которых у нас нет, чтобы произвести впечатление на людей, которые нам безразличны?¹⁶

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

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

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

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

Я представляю мир, в котором все люди: дети, студенты, матери и отцы, работники и менеджеры, директора компаний и мировые лидеры – учатся наилучшим образом использовать свой ум, таланты, находчивость и инициативность, чтобы жить более осмысленно. Я представляю, как все эти люди готовы исполнять свою миссию. Я представляю, как из одной беседы рождается целое общественное движение.

Чтобы набраться мужества и ступить на правильный путь, нужно задуматься, как коротка человеческая жизнь и сколько всего хочется успеть в отведенное нам время. Как писала поэтесса Мэри Оливер, «скажите, что вы планируете делать со своей единственной бурной и драгоценной жизнью?»¹⁷.

Попробуйте задаваться этим вопросом почаще.

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

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

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

¹⁵ Race to Nowhere: The Dark Side of America's Achievement Culture (реж. Вики Абелес, 2011) – это документальный фильм о движении, которое борется против неэссенциализма в школе, если говорить моими словами. Они работают над тем, чтобы сократить количество бессмысленных домашних заданий и уменьшить стресс, который испытывают дети. Больше деталей на их сайте, www.racetonowhere.com/.

¹⁶ На эту тему есть много похожих высказываний. Один из примеров – цитата Эмиля Гаврё: «Я был частью той странной гонки людей, о которых можно сказать, что они тратят свою жизнь на вещи, к которым они питают отвращение, чтобы заработать деньги, которых они не хотят, чтобы купить вещи, которые им не нужны, чтобы впечатлить людей, которые им не нравятся» (цитата взята из книги Джея Фриденберга *Artificial Psychology: The Quest for What It Means to Be Human* [New York: Taylor and Francis, 2010], 217).

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

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

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

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

Сущность эссенциализма. Ключевые характеристики эссенциалиста



Сущность эссенциализма

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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