АБ

МАРКУС ДЭЛТОН

СНАЧАЛА – ГЛАВНОЕ

КАК ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА, НЕ ДЕЛАЯ ЛИШНЕГО



Маркус Дэлтон

Сначала – главное. Как добиваться успеха, не делая лишнего

«АБ Паблишинг Трейд»

2026

Дэлтон М.

Сначала – главное. Как добиваться успеха, не делая лишнего /
М. Дэлтон — «АБ Паблишинг Трейд», 2026

ISBN 979-8-89489-837-7

Эта книга о том, почему вы работаете больше всех, а результат получают другие. Бесконечные списки дел, многозадачность, попытка успеть всё, но это не приближает вас к цели, а только сжигает силы. Потому что дело не в количестве усилий, а в том, куда именно вы их направляете. В любой карьере, в любом бизнесе есть одно действие, которое даёт больше, чем все остальные вместе взятые. Здесь всё о том, как находить это действие и начинать с него каждый день: как отсечь лишнее, как перестать тонуть в чужих приоритетах и как сфокусироваться на том, что действительно стоит вашего внимания. Начните читать, и совсем скоро вы заметите, как при меньшем количестве дел растет ваш доход и движется вверх ваша карьера, появляется свободное время, и вы наконец приходите домой со спокойной головой, а не с чувством, что ничего не успели.

ISBN 979-8-89489-837-7

© Дэлтон М., 2026
© АБ Паблишинг Трейд, 2026

Содержание

Введение. Арифметика поражения 6
Часть I 8
Глава 1. Миф «супергероя»: почему многозадачность делает вас посредственным 8
Конец ознакомительного фрагмента. 14

Маркус Дэлтон
Сначала – главное
Как добиваться успеха, не делая лишнего

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена ни в какой форме и никакими средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Маркус Дэлтон, текст, 2026

© AB Publishing, 2026

Введение. Арифметика поражения

Девяносто два процента людей не достигают своих целей.

Это не статистика мотивационного плаката. Это данные Скрэнтонского университета, и они стабильны год за годом. Почти каждый человек, который в январе решает изменить жизнь, к марту возвращается на ту же орбиту. Те же привычки. Тот же доход. Тот же масштаб мышления.

Стандартное объяснение: люди ленивы. Им не хватает дисциплины, силы воли, характера.

Это ложь.

Большинство из этих девяноста двух процентов работают больше, чем оставшиеся восемь. Они встают раньше. Задерживаются позже. Берут дополнительные проекты. Читают больше книг. Посещают больше семинаров. Они *стараются* – с интенсивностью, которая заслуживает уважения.

И именно поэтому проигрывают.

Представьте лупу под полуденным солнцем. Свет падает на её поверхность – энергии достаточно, чтобы воспламенить бумагу. Но если вы будете водить лупой из стороны в сторону, бумага останется холодной.

Теперь зафиксируйте лупу. Одна точка. Тридцать секунд неподвижности – и бумага вспыхивает.

Количество света не изменилось. Изменилась архитектура его приложения.

Это точная модель того, что происходит с человеческим усилием. Мы тратим колоссальную энергию – но распыляем её по десяткам задач, целей и обязательств. Каждая из них получает ровно столько внимания, чтобы *начаться*, но недостаточно, чтобы *завершиться*. Мы путаем движение с прогрессом. Активность – с результатом.

Физика неумолима: рассеянная сила не совершает работу.

Современная культура продуктивности построена на аддитивной логике: чтобы получить больше – делай больше. Больше задач в списке. Больше навыков в резюме. Больше часов в офисе.

Аддитивная логика – это логика провала. Она линейна. Результат масштабируется пропорционально усилию, а усилие ограничено физически: в сутках 24 часа, в неделе – 168. Потолок встроен в саму модель.

Люди, которые создают непропорциональные результаты, действуют по другой модели – субтрактивной. Они не добавляют. Они убирают. Срезают. Отсекают всё, кроме того единственного действия, которое переводит систему в новое состояние.

Хирург не использует все инструменты из набора. Он выбирает один. Инженер не усиливает все элементы конструкции. Он усиливает несущую балку. Шахматист не защищает все фигуры. Он контролирует центр доски.

В каждой области, в каждой системе, в каждой жизни существует одна точка приложения силы, где минимальное давление создаёт максимальный сдвиг.

Эта точка – ваш главный рычаг.

Что сделает эта книга

Архитектура этой книги – демонтаж мифов, затем метод, затем результаты – опирается на структуру, предложенную Гэри Келлером в «The ONE Thing». Первая часть демонтирует мифы, которые удерживают вас в режиме рассеянного усилия. Вы увидите, почему многозадачность – это когнитивная фрагментация, почему культ дисциплины без фокуса ведёт к выгоранию, и почему стремление к балансу гарантирует посредственность.

Вторая часть даст метод. Конкретный, операционный, воспроизводимый. Вы научитесь находить свой рычаг, формулировать один вопрос, который ломает хаос, и строить расписание, которое защищает ваш главный приоритет как крепость – от внешних вторжений и от вашей собственной склонности к распылению.

Третья часть покажет результаты. Финансовые. Карьерные. Экзистенциальные. Потому что, когда человек определяет своё главное – исчезает не только неэффективность. Исчезает тревога.

Вся архитектура этой книги сводится к одному вопросу. Он прост по форме и безжалостен по последствиям:

«Какое ОДНО действие я могу совершить прямо сейчас, чтобы всё остальное стало проще или ненужным?»

Этот вопрос – в своей точной формулировке – разработан Гэри Келлером и Джеем Папасаном. Он является операционным ядром их системы. Здесь он используется как аналитический инструмент в расширенном контексте.

Этот вопрос – ваша лупа. Он собирает рассеянный свет вашей энергии в одну точку. Каждый день вы либо задаёте этот вопрос – и двигаете систему. Либо не задаёте – и система двигает вас.

Часть I
Разрушение мифов

Глава 1. Миф «супергероя»: почему многозадачность делает вас посредственным

Есть культурная фигура, перед которой преклоняется эпоха. Менеджер, отвечающий на письмо во время конференц-колла, параллельно правящий презентацию и запоминающий, что вечером нужно забрать ребёнка из секции. Его считают эффективным. Его ставят в пример. Ему платят больше.

Он – не пример. Он – симптом.

За последние двадцать лет западная культура построила культ человека, способного «держать в голове десять задач». Этот образ стал синонимом компетентности. Резюме пестрят словом «многозадачность» как пропуском в клуб избранных. Работодатели требуют её в вакансиях. Родители гордятся ею у подростков. Школы поощряют её у детей.

Это требование когнитивной перегрузки, поставленное в рамку добродетели.

Чтобы понять масштаб подмены, нужно рассмотреть источник культа. Образ супергероя продуктивности – это гибрид двух идеологий. От тейлоризма начала двадцатого века он унаследовал идею человека как оптимизируемой машины. От цифровой революции – иллюзию, что сознание работает как процессор. Обе идеологии ложны по-разному, но сошлись в одной точке: в требовании, чтобы биологическое существо имитировало архитектуру, которой у него нет.

Организм, выстроенный эволюцией для последовательного внимания, объявляется дефектным, если не умеет работать как компьютер с восемью ядрами. Ответственность за сбой перекладывается на носителя. Если вы не справляетесь – значит, вам нужно больше кофеина, больше дисциплины, больше «навыков управления временем». Диагностика идёт от симптома, а не от причины. Именно поэтому лечение не работает.

Иллюзия, встроенная в язык

Слово «многозадачность» – лингвистическое мошенничество. Оно заимствовано из компьютерной инженерии шестидесятых годов, где означало способ, которым процессор обслуживает несколько программ на одном ядре. Решение было найдено инженерами IBM: центральный процессор не выполняет две задачи одновременно. Он быстро переключается между ними, создавая иллюзию параллельности. Каждая программа получает свой квант времени – миллисекунды, сотни миллисекунд, – затем уступает место следующей.

В машине это работает по одной причине: у процессора нет состояния, которое нужно восстанавливать. Регистры сохраняются, загружаются обратно, и вычисление продолжается с точки остановки – без потерь, без трения, без амнезии.

У человеческого мозга этой архитектуры нет.

Когда вы «переключаетесь» между задачами, вы не сохраняете контекст в регистрах. Вы оставляете его в префронтальной коре – структуре, которая обслуживает рабочую память, планирование и принятие решений. И каждое переключение требует физической перестройки этой коры: нейронные ансамбли, поддерживавшие одну задачу, должны быть подавлены; ансамбли для новой задачи – активированы; правила, цели и промежуточные результаты – загружены заново.

Эта операция стоит. И счёт выставляется немедленно.

Существует ещё одно принципиальное отличие, о котором редко говорят. Процессор при переключении не теряет качество вычисления – только время. Человеческий мозг теряет и то и другое. После переключения задача не просто возобновляется медленнее. Она возобновляется с более низкой глубиной обработки. Ошибки становятся чаще. Решения – грубее. Связи между идеями – поверхностнее. Вы возвращаетесь в работу физически, но не когнитивно.

Налог на переключение

В 2001 году психологи Дэвид Мейер, Джошуа Рубинштейн и Джеффри Эванс измерили точную стоимость этой операции. В серии экспериментов они заставляли испытуемых переключаться между задачами разной сложности – от простых арифметических до логических. Результат фиксировался в миллисекундах потерянного времени на каждом переключении.

При простых задачах потеря составляла доли секунды. При сложных, требующих загрузки правил и контекста, – до нескольких секунд за переключение. Американская психологическая ассоциация, обобщая последующие исследования, зафиксировала совокупный эффект: от двадцами до сорока процентов продуктивного времени теряется у людей, работающих в режиме постоянного переключения.

Сорок процентов.

Это не «некоторое снижение эффективности». Это потеря двух рабочих дней из пяти. Каждую неделю. Весь год. Каждый год карьеры.

Глория Марк, исследователь внимания из Калифорнийского университета в Ирвайне, добавила второе измерение. В полевых исследованиях офисной работы она обнаружила, что после прерывания сотруднику в среднем требуется двадцать три минуты пятнадцать секунд, чтобы вернуться к исходной задаче с той же глубиной концентрации. Не к документу – к файлу можно вернуться за секунду. К когнитивному состоянию, в котором работа делалась.

Из этого следует арифметическая жестокость: если вас прерывают каждые десять минут – а в современной офисной среде это оптимистичная оценка – вы никогда не достигаете того состояния, в котором выполняется сложная работа. Вы живёте в хронической поверхности собственного ума.

Подсчитайте рабочий день реалистично. Восемь часов за столом. Из них – по данным тех же исследований – около двух часов уходят на чистые коммуникации: совещания, почта, мессенджеры. Ещё три часа – на работу, прерываемую каждые несколько минут. И лишь два-три часа теоретически доступны для сфокусированной деятельности. Но эти часы почти никогда не бывают непрерывными. Их разбивают встречи, вопросы коллег, срочные письма. В итоге настоящая глубокая работа – та, в которой решения сложных задач принимаются с полной загрузкой контекста – занимает у среднего офисного сотрудника, по некоторым оценкам, тридцать – сорок минут в сутки.

Тридцать минут глубины на восьмичасовой день. Остальные семь с половиной часов – это имитация.

Что показали сканеры

Если статистика кажется абстрактной, нейровизуализация делает её осязаемой.

В 2009 году Клиффорд Насс и его коллеги из Стэнфорда провели серию экспериментов с людьми, которые характеризовали себя как «тяжёлых медиапереключателей» – теми, кто постоянно работает одновременно с несколькими информационными потоками. Гипотеза была оптимистичной: эти люди, предположительно, развили особые когнитивные способности – умение фильтровать шум, удерживать несколько целей, быстрее переключаться.

Гипотеза не подтвердилась. Подтвердилось обратное.

Тяжёлые переключатели показали худшие результаты по всем трём параметрам. Они хуже отсеивали нерелевантную информацию. Хуже удерживали релевантную. И – это было самым неожиданным – они хуже переключались между задачами, чем люди, которые делали это редко.

Насс резюмировал результат в одной фразе: они плохи во всём, что, как им казалось, они делают хорошо.

Последующие исследования с применением фМРТ показали анатомическую корреляцию: у хронических переключателей снижена плотность серого вещества в передней поясной коре – структуре, отвечающей за регуляцию внимания и контроль ошибок. Установить причинность в таких исследованиях трудно. Гипотеза состоит в том, что образ жизни формирует мозг, а не наоборот.

Значение этого факта выходит далеко за пределы рабочей эффективности. Мозг – не статичный инструмент, а пластичная структура, которая отстраивается под режим использования. Если вы десять лет живёте в состоянии постоянного переключения, вы не просто работаете плохо – вы физически строите себе мозг, который уже не способен работать хорошо. Ущерб кумулятивный. И – что важнее – он частично необратим.

Многозадачность не делает вас быстрее. Она перестраивает ваш мозг так, что он становится хуже во всём, включая саму многозадачность.

Иллюзия продуктивности

Возникает справедливый вопрос: если этот режим настолько разрушителен, почему он ощущается продуктивным?

Ответ – в нейрохимии. Каждое переключение – открытая вкладка, новое уведомление, свежее письмо – даёт микровыброс дофамина. Это нейромедиатор новизны, а не достижения. Мозг вознаграждает вас не за завершение работы, а за смену стимула. Вы чувствуете движение. Вы чувствуете активность. Вы чувствуете, что «в потоке».

Но поток ощущений – не поток результатов.

Михай Чиксентмихайи, описавший состояние глубокого погружения, зафиксировал его антипод как «когнитивный шум» – режим, в котором человек производит много действий и мало работы. Характерен он двумя признаками: высокий уровень субъективной загруженности и низкий уровень объективных результатов. Человек устаёт сильнее, чем при концентрированной работе, но достигает меньше.

Эта асимметрия жестока. Вы расходуете больше энергии – и производите меньше ценности. При этом субъективное ощущение обратное: вы уверены, что «отработали день». На самом деле день отработал вас.

Отсюда парадокс, знакомый каждому руководителю: у самых загруженных сотрудников часто самые тонкие результаты. Они всегда в движении, всегда в переписке, всегда «в процессе». Но если проследить траекторию их вклада за квартал – обнаруживается пустота. Активность была. Результата не было.

Здесь действует механизм, структурно идентичный химической зависимости. Дофаминовая петля не различает источник стимуляции: выигрыш в игровом автомате, новое сообщение, лайк, уведомление почты – для системы вознаграждения это один и тот же сигнал. Мозг, приученный к частым микровыбросам, теряет способность переносить периоды их отсутствия. А глубокая работа – это всегда период их отсутствия. Она требует длинных отрезков без стимулов, во время которых наградой является только медленное продвижение по сложной задаче. Для мозга, отформатированного переключением, такой режим субъективно невыносим. Возникает то, что нейрофизиологи называют «когнитивной ломкой»: беспокойство, раздражительность, компульсивная тяга проверить телефон.

Культура супергероя не просто разрушает результаты. Она делает невозможной саму способность работать глубоко.

Где никто не переключается

Существуют области, в которых многозадачность запрещена институционально. Не потому, что кто-то боится выгорания, – потому что цена ошибки измеряется в жизнях.

Авиадиспетчер не отвечает на личные сообщения во время сопровождения борта. Нейрохирург не обсуждает финансовые вопросы, когда его скальпель в трёх миллиметрах от ствола мозга. Пилот коммерческого рейса при заходе на посадку прерывает любые посторонние коммуникации – это правило называется «стерильной кабиной» и закреплено федеральным авиационным регламентом США с 1981 года, после того как серия катастроф показала прямую корреляцию между разговорами в кабине и фатальными ошибками экипажа.

Тот же принцип работает в военных операциях. Снайпер, удерживающий цель, не делится впечатлениями с напарником. Оператор беспилотника не переключается между двумя миссиями. Офицер, принимающий решение о пуске, изолирован от любых каналов, не относящихся к операции. В зонах, где одна ошибка неотменяема, многозадачность рассматривается не как продуктивная практика, а как форма преступной халатности.

Спросите себя: почему в работе, где ошибка стоит жизни, монофокус обязателен, а в вашей собственной работе, где ошибка «всего лишь» стоит карьеры или компании, считается приемлемым обслуживать семь потоков одновременно?

Ответ прост и неприятен. В профессиях с высокой ценой ошибки иллюзии не выживают. Реальность проверяется катастрофой. В офисной работе катастрофа растянута во времени – она выглядит как серия средних лет, из которых не сложилось прорыва. Но цена та же. Просто платёж разделён на мелкие части.

Посредственность – это катастрофа, растянутая на десятилетия.

Архитектура супергероя

Миф «супергероя», удерживающего десять задач, опирается на ещё одну ошибку – представление о том, что способность к переключению равна интеллекту.

Это неверно. Способность к переключению равна готовности к прерыванию. Человек, отвечающий на каждое сообщение в течение минуты, не демонстрирует быстроту мышления. Он демонстрирует отсутствие защитного периметра вокруг собственного внимания. Его можно прервать в любой момент. Его можно вытащить из любой задачи. У него нет внутренней крепости – есть проходной двор.

Настоящие операторы высокой сложности устроены иначе.

Математик, доказывающий теорему, отключает все каналы связи на часы. Писатель, работающий над главой, уходит в режим, где даже семья знает: дверь закрыта. Исследователь, входящий в глубокий анализ, выстраивает вокруг себя временну́ю стену, через которую не проходит ни звонок, ни встреча, ни «пятиминутный вопрос».

Это не чудачество. Это инженерное требование. Глубокая работа не выполняется в прерываемом режиме – так же, как химическая реакция не идёт, если каждые тридцать секунд открывать крышку реактора. Каждое прерывание сбрасывает систему в исходное состояние.

Андерс Эрикссон, изучавший природу экспертного уровня, сформулировал понятие «намеренной практики» – режима, в котором специалист работает на пределе своих возможностей с полной концентрацией. По данным его десятилетних исследований, даже элитные исполнители – скрипачи, шахматисты, хирурги – физически неспособны поддерживать этот режим дольше четырёх часов в сутки. Четыре часа предельно сконцентрированной работы – это верхняя граница человеческих возможностей. Всё, что сверх, – это не работа, а её имитация.

Супергерой многозадачности не приближается к этой границе никогда. Он может сидеть за столом двенадцать часов, ответить на триста писем, присутствовать на восьми встречах – и не сделать ни одного из тех четырёх часов глубокой работы, которые отделяют выдающийся результат от среднего. Он делает всё, кроме того единственного, что имело бы значение.

Присутствие на половину

Цена многозадачности не ограничивается рабочим столом. Она распространяется на всю ткань человеческих отношений.

Человек, привыкший держать внимание раздробленным, не способен быть полностью в разговоре. Его взгляд уходит в телефон во время ужина с ребёнком. Он отвечает «ага» партнёру, не услышав вопроса. Он ведёт совещание, одновременно читая переписку в другом чате. Формально он присутствует. Фактически – отсутствует везде.

Это создаёт эффект, который можно назвать экзистенциальной инфляцией: количество времени, проведённого с близкими, растёт, а качество контакта падает. Люди вокруг ощущают это до того, как оформляют в слова. Ребёнок чувствует, что отец «никогда не бывает по-настоящему рядом», даже сидя за одним столом. Подчинённый знает, что босс не слышит его, хотя смотрит в глаза. Партнёр видит, что его слушают вполуха – и перестаёт говорить о важном.

Многозадачность в работе и многозадачность в отношениях – это один и тот же дефект архитектуры внимания. Человек, который не умеет быть полностью в задаче, не умеет быть полностью в разговоре. Он присутствует везде наполовину – и именно поэтому его присутствия никому не хватает.

Простой эксперимент

Возьмите лист бумаги. Напишите подряд фразу: «Многозадачность – иллюзия продуктивности». Затем под ней – числа от 1 до 30.

Засеките время. Задача выполняется за сорок – пятьдесят секунд.

Теперь повторите ту же работу, но в другом режиме: напишите первую букву фразы, затем цифру 1, затем вторую букву фразы, затем цифру 2, и так далее до конца. Тот же объём символов. Тот же результат на бумаге.

Время удваивается. В лучшем случае.

Эта демонстрация – модель того, что происходит с любой сложной работой, выполняемой в режиме переключения. Объём остаётся прежним. Время, усталость и количество ошибок – удваиваются. Иногда утраиваются.

Умножьте эффект на рабочую неделю. На квартал. На год. На карьеру.

Картина проясняется: человек, живущий в режиме переключения, на дистанции десяти лет произведёт в два-три раза меньше, чем человек с сопоставимыми способностями, работающий в режиме глубокой концентрации. Разница не в таланте. Разница не в усердии. Разница – в архитектуре внимания.

Отказ как технология

Выход из культа супергероя не в том, чтобы «научиться лучше переключаться». Этого пути не существует. Человеческий мозг не подлежит апгрейду до компьютерной архитектуры – он устроен для одной задачи, удерживаемой долго.

Выход – в монофокусе. В возвращении к единственному режиму, в котором ум функционирует на полной мощности: одна задача, удерживаемая достаточно долго, чтобы достичь глубины.

Это требует радикальной реструктуризации рабочего дня. Не «блоки для важного между совещаниями», а дни, построенные вокруг одного главного действия, защищённого от всех остальных. Это требует отключения уведомлений – не в качестве совета из популярной книги, а как инженерного решения: сигнал, прерывающий глубокую работу, стоит дороже, чем информация, которую он несёт.

Монофокус – это не навык. Это отказ.

Отказ от иллюзии, что можно обслуживать всё. Отказ от социального давления быть «всегда на связи». Отказ от внутреннего страха, что пока вы работаете над одним – что-то важное происходит в другом месте.

В девяти случаях из десяти в другом месте ничего важного не происходит. А в десятом случае – даже если происходит – стоимость глубокой работы, которую вы делаете, выше стоимости информации, которую вы упустите.

Этот расчёт прост. Но он требует смелости. Потому что он делает вас, по стандартам культуры супергероев, недоступным. Странным. Возможно – грубым.

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.