



ЭССЕНЦИАЛИЗМ

ПУТЬ К ПРОСТОТЕ

Грег МакКеон

Перевод с английского Иделии Айзятуловой

Москва
Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
2015

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

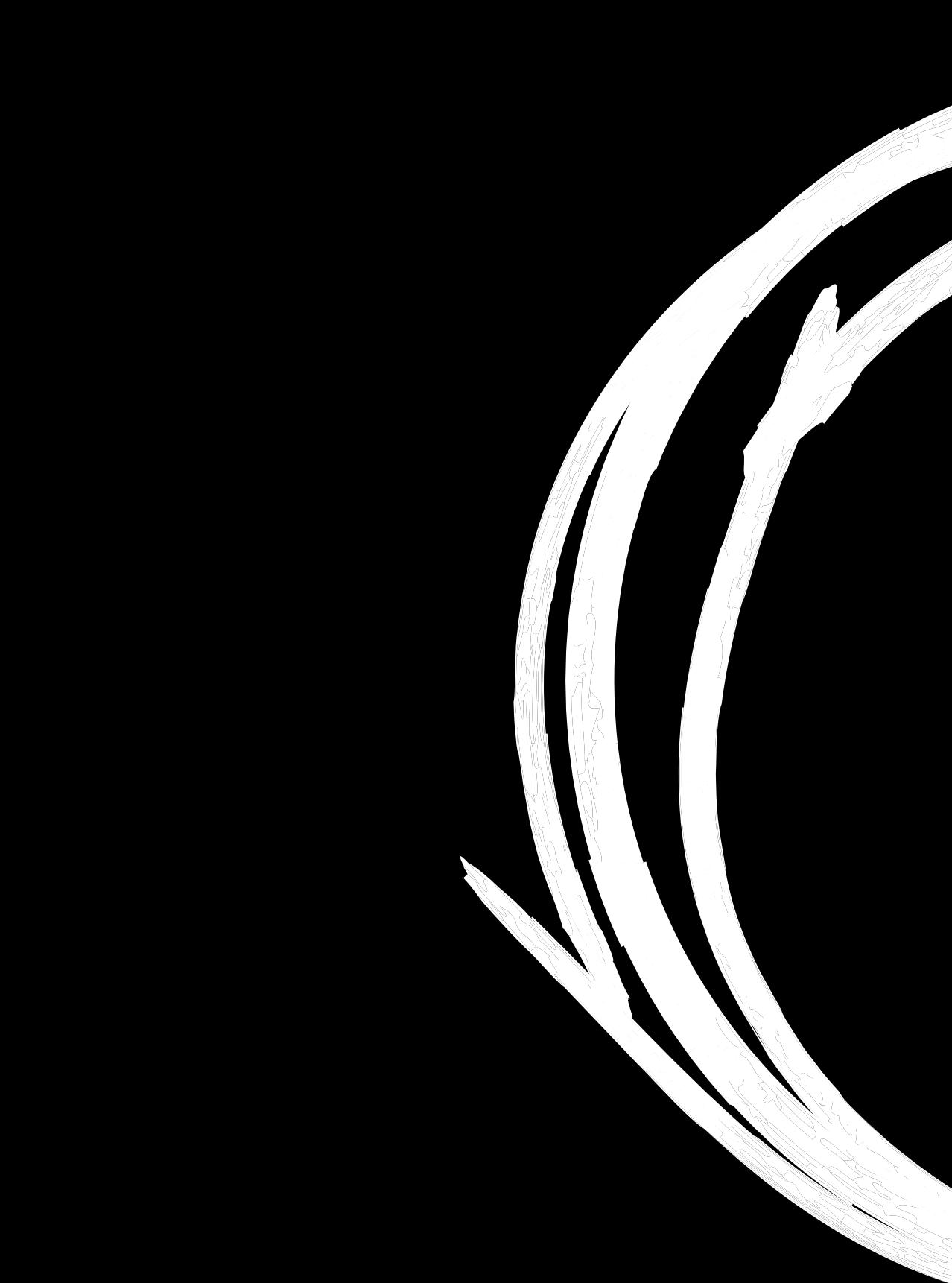
ГЛАВА 1	
Эссенциалист.....	7
СУЩНОСТЬ ЭССЕНЦИАЛИЗМА	
Ключевые характеристики эссенциалиста.....	33
ГЛАВА 2	
ВЫБИРАЙТЕ: Непреодолимая сила выбора.....	35
ГЛАВА 3	
РАЗЛИЧАЙТЕ: Почти всё не важно	41
ГЛАВА 4	
УСТУПКА: Какую именно задачу хочется решить?	49
ИССЛЕДУЙТЕ	
Как выделить крупицы важного из массы ненужного	59
ГЛАВА 5	
ПРОСТРАНСТВО: Как спрятаться от мира и получить от этого удовольствие	63
ГЛАВА 6	
ВЗГЛЯД: Как увидеть самое главное	73
ГЛАВА 7	
ИГРА: Как ощутить мудрость своего внутреннего ребенка	81
ГЛАВА 8	
СОН.....	89
ГЛАВА 9	
ПРИДИРАЙТЕСЬ: Сила радикальных критериев.....	99
ОГЛАВЛЕНИЕ	5

УСТРАНЯЙТЕ

Как нам избавиться от тривиального большинства?	109
ГЛАВА 10	
ЦЕЛЕПОЛАГАЙТЕ: Одно решение стоит тысяч	113
ГЛАВА 11	
МУЖЕСТВО: Сила элегантного «нет»	123
ГЛАВА 12	
ОТКАЗ ОТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ: Как получать больше, отказываясь от меньшего	135
ГЛАВА 13	
РЕДАКТИРОВАНИЕ: Невидимое искусство	145
ГЛАВА 14	
ГРАНИЦЫ: Как их устанавливать и чувствовать себя свободным	153

ДЕЙСТВУЙТЕ

Как потратить минимум усилий	163
ГЛАВА 15	
БУФЕР: Несправедливое преимущество	165
ГЛАВА 16	
УДАЛЕНИЕ: Как устранять препятствия и получать лучший результат	175
ГЛАВА 17	
ПРОГРЕСС: Сила мелких побед	183
ГЛАВА 18	
ПОТОК: Гениальное в повседневном	193
ГЛАВА 19	
ПРИСУТСТВИЕ: Что важно сейчас?	205
ГЛАВА 20	
БУДЬТЕ: Жизнь эссенциалиста	213
Приложение	
Настоящий лидер	225
Примечания	233
Благодарности	245



[<>>](http://kniga.biz.ua)



СУЩНОСТЬ ЭССЕНЦИАЛИЗМА

**КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ЭССЕНЦИАЛИСТА**

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 сирены. Они завлекают нас и душат на мелководье.

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

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

ГЛАВА 2

Выбирайте

Непреодолимая сила выбора

ИМЕННО СПОСОБНОСТЬ ВЫБИРАТЬ ДЕЛАЕТ НАС ЛЮДЬМИ.

Мадлен Ленгль

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

Я решил изучать юриспруденцию, потому что часто слышал совет держать все пути открытыми. После выпуска я мог бы стать юристом, мог бы писать о юриспруденции, преподавать ее или консультировать. Мне был бы доступен весь мир, по крайней мере, так считалось. Поэтому с самого начала обучения вместо того, чтобы выбрать один путь, я старался заниматься всем сразу. Целыми днями штудировал учебники

по юриспруденции, по вечерам изучал работы великих управленцев. В свободные минуты я пытался писать. Это была классическая двойная стратегия: я пытался инвестировать одновременно во всё. В результате я ни в чем не достиг полного успеха и не провалился. Вскоре я начал задумываться о том, что же хорошего в этих открытых путях.

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

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

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

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

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

Несколько недель спустя я официально ушел из юридической школы. Я переехал из Англии в Америку и начал свой путь к тому, чтобы стать писателем или преподавателем. Именно из-за этого вы читаете сейчас данную книгу. Но, несмотря на все влияние, которое конкретный выбор

оказал на мой жизненный путь, больше всего я ценю то, как он изменил мои взгляды на саму возможность выбора. Мы часто думаем о выборе как о какой-то вещи. Но выбор не вещь. Вещами могут быть альтернативы, а выбор — это действие. Это не то, что у нас есть, — это то, что мы должны сделать. Этот опыт дал мне освобождающее понимание того, что, даже если мы не всегда контролируем имеющиеся альтернативы, мы всегда контролируем выбор между ними.

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

Если да, то вы не единоки.

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

Несокрушимая сила выбора ради выбора

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

Как мы забываем о возможности выбора?

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

Селигман и Майер разделили собак на три группы. Первая группа была посажена на привязь, через которую получала удар электрическим током, но также им был дан рычаг, нажатие на который прекращало действие тока. Собаки второй группы были посажены на такую же привязь, и им был дан почти такой же рычаг, за исключением того, что он не работал, оставляя собаку без возможности отключить ток. Третья группа была посажена на обычную привязь без всякого воздействия тока¹.



После этого собак помещали в клетки, разделенные в центре низким барьером. К одной половине клетки был подведен электрический ток, а к другой нет. Собаки, которые могли выключить ток, и те, которые вообще не подвергались воздействию электричества в первой стадии эксперимента, быстро научились переходить через барьер на безопасную сторону. Но те собаки, которые не могли отключить ток, не делали этого. Эти собаки не приспособились и не привыкали. Почему же они не пытались избежать удара током? Они не знали, что у них есть какой-то выбор, кроме этих ударов. Они научились беспомощности.

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

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

Я не могу не признать, что делать выбор тяжело. Он по определению подразумевает отказ от чего-либо, что может казаться потерей. Вне рабочего места выбор бывает еще тяжелее. В любом магазине или ресторане всё сделано так, чтобы нам было трудно сказать «нет». Когда мы слушаем политическую рекламу или выступления экспертов, их цель заключается

в том, чтобы мы не могли даже подумать о голосовании за другую сторону. Когда теща зовет нас и просит что-нибудь сделать, крайне тяжело подумать, что у нас есть какой-то выбор. Внимательно рассматривая повседневную жизнь, трудно удивиться тому, что мы забываем о наличии выбора.

Но выбор лежит в самой основе того, что значит быть эссенциалистом. Чтобы им стать, нужно постоянно помнить об имеющемся у нас выборе. Необходимо рассматривать эту возможность как непреодолимую силу внутри нас, существующую отдельно от всех других вещей, людей и сил. Философ и психолог Уильям Джеймс однажды сказал: «Моим первым актом свободной воли должна быть вера в существование свободной воли»². Это первый шаг, который вам стоит сделать для развития способности делать выбор во всех областях жизни.

Неэссенциалист: «Я должен»

Отказывается от права выбора

Эссенциалист: «Я выбираю»

Использует силу выбора.

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

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

ГЛАВА 3

Различайте Почти всё не важно

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

Richard Cox

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

Не похожи ли мы в чем-то на Бойца? Не заставляют ли неудачи нас работать дольше и усердней? Не отвечаем ли мы иногда на каждый вызов: «Да, я могу сделать еще и это»? В конце концов, разве нас

не учат с малых лет, что усердная работа — ключ к успеху и многие из нас были вознаграждены за свою производительность и способность справляться со всеми проблемами, которые перед нами ставит жизнь? Есть ли предел ценности усердия? Существует ли такой взгляд, что большее количество работы не приводит к большему результату? Может ли получиться так, что, меньше работая (но больше думая), мы получим лучший результат?

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

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

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

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

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

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

Ферран Адрия, возможно, лучший шеф-повар в мире, сделавший elBulli самым известным в мире рестораном, воплотил принцип *меньше, но лучше* по крайней мере двумя способами. Во-первых, он сводил традиционные блюда к самой сути, а затем изменял их так, как никто до него. Во-вторых, хотя elBulli получал 50 миллионов заказов на резерв столика в год, он обслуживал только 50 человек за вечер и был закрыт шесть месяцев в году. Изобретая блюда, Ферран превращал ресторан в круглосуточную лабораторию, которая служила только для оттачивания самой сути его мастерства¹.

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

Многие слышали о *принципе Парето*, или *правиле 80/20*, — идее, высказанной в начале XX века итальянским экономистом Вильфредо Парето, который утверждал, что 20% усилий обеспечивают 80% результата. Спустя полвека Джозеф Джуран, один из отцов революции качества, развел эту мысль в книге *The Quality Control Handbook*^{*}, назвав ее законом *жизненно важного малого* (*the law of the vital few*)². Наблюдения привели его к выводу, что качество товара можно значительно повысить, решив

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

ЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ, ЧТО ПОЧТИ ВСЁ НЕ ВАЖНО

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

**НЕЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ,
ЧТО ПОЧТИ ВСЁ ВАЖНО**

очень малую часть задач. Он нашел благодарных последователей своей идеи в Японии, которая в то время имела репутацию производителя дешевых низкокачественных товаров. Перестроив производственные процессы таким образом, что большая их доля сохранилась, а существенно улучшена была лишь наименьшая, но жизненно важная часть, производители добились того, что фраза «Сделано в Японии» приобрела новый смысл. И постепенно революция качества привела Японию к тому, что она стала мировой экономической силой³.

Разницу между *тривиальным большинством* (*trivial many*) и *жизненно важным малым* можно увидеть в любой области человеческого бытия, что продемонстрировал британский бизнесмен и писатель Ричард Кох, написавший несколько книг о *принципе 80/20* в повседневной жизни⁴. На самом деле примеры можно найти везде.

Вспомним об Уоррене Баффете, который сказал, что его инвестиционный стиль основан на бездействии, граничащем с ленностью⁵. Он имел в виду, что его компания делает мало вложений, но на длительный срок. В книге *The Tao of Warren Buffet** Мэри Баффет и Дэвид Кларк объясняют: «В самом начале своей карьеры Уоррен понял, что невозможно принять сотни верных инвестиционных решений, поэтому он решил вкладывать деньги только в тот бизнес, в котором уверен, но ставить на него помногу. 90% его состояния вложено всего лишь в 10 предприятий. Иногда то, чего вы не делаете, так же важно, как то, что вы делаете»⁶. Короче говоря, он ставит по-крупному на несколько возможностей и отказывается от многих хороших альтернатив⁷.

Другие думают, что соотношение между усилиями и результатом еще более нелинейно и подчиняется тому, что ученые называют степенным законом. Согласно ему, некоторые усилия дают больший результат по сравнению с другими**. Например, Натан Мирвольд, бывший технический директор Microsoft, говорил (в том числе и мне лично), что лучшие

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

** Более точно сказать, что степенной закон — это характеристика какой-либо величины, когда при ее измерении вероятность получения того или иного значения обратно пропорциональна этому значению, возведенному в некоторую степень.

программисты производительнее среднего не в 10, и не в 100, и даже не в 1000, а в 10 000 тысяч раз»⁸. Возможно, это преувеличение, но не подлежит сомнению, что *некоторые усилия приносят гораздо больший результат, чем другие*.

Реальность такова: мы живем в мире, где почти всё не имеет значения и лишь очень малое количество вещей чрезвычайно важны. Как писал Джон Макспвелл, эксперт по вопросам лидерства, «невозможно переоценить степень незначительности чего бы то ни было»⁹.

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

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

Нэсценциалист	Эсценциалист
Думает, что почти всё важно.	Считает почти всё не важным.
Считает альтернативы равными.	Различает важные и не важные альтернативы.

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