

МАЙКЛ ХАЙЯТТ

# ЖИЗНЬ В РАСФОКУСЕ

КАК ПЕРЕСТАТЬ  
ОТВЛЕКАТЬСЯ НА ЕРУНДУ  
И НАЧАТЬ УСПЕВАТЬ  
БОЛЬШЕ ЗА МЕНЬШЕЕ ВРЕМЯ

Бестселлеры саморазвития

Майкл Хайятт

**Жизнь в расфокусе. Как  
перестать отвлекаться на  
ерунду и начать успевать  
больше за меньшее время**

«ЭКСМО»

2019

УДК 159.9  
ББК 88.52

**Хайятт М.**

Жизнь в расфокусе. Как перестать отвлекаться на ерунду и начать успевать больше за меньшее время / М. Хайятт — «Эксмо», 2019 — (Бестселлеры саморазвития)

ISBN 978-5-04-156257-1

Каждый может тратить на работу втрое, а то и вчетверо меньше времени, чем привык. Все дело в умении фокусироваться на своем занятии. Майкл Хайятт, топ-блогер с аудиторией 4 миллиона подписчиков и автор бестселлеров New York Times, вскрывает механизм незаурядной продуктивности. Хайятт утверждает, что в жизни преуспевает не тот, кто пашет как вол, а тот, кто овладел самым ценным по сегодняшним временам навыком — «свободой фокуса». Изучив авторскую методику концентрации внимания, вы сможете:

- уделять максимум времени вдохновляющим задачам;
- установить баланс между работой и жизнью;
- перестать чувствовать себя виноватым во время отдыха;
- планировать свое время и энергию так же, как финансы.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 159.9  
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-156257-1

© Хайятт М., 2019  
© Эксмо, 2019

## Содержание

Основы фокусирования	6
Шаг первый. Остановитесь. Формулировка – оценка – восстановление	13
1. Формулировка. Решите, чего вы хотите	13
Конец ознакомительного фрагмента.	19

**Майкл Хайятт**  
**Жизнь в расфокусе. Как перестать**  
**отвлекаться на ерунду и начать**  
**успевать больше за меньшее время**

Michael Hyatt

Free to Focus: A Total Productivity System to Achieve More by Doing Less

© 2019 by Michael Hyatt

© Иллюстрация на обложке Виктории Бортник, @bortnikv, 2021

© Селиванова И. А., перевод на русский язык, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

\* \* \*

## Основы фокусирования

*Чем, в конце концов, будет ваша жизнь, как не суммой всего, на чем вы сфокусировались?*

*Оливер Беркман*

– Кажется, у меня сердечный приступ!

Из всех вариантов закончить неспешный, расслабляющий ужин этот – один из самых ужасных.

Я работал в издательстве на Манхэттене. Мы с коллегой заканчивали вкусный ужин после напряженного рабочего дня, когда в груди начало сильно болеть. Я не хотел беспокоить друга или ставить себя в неловкое положение, поэтому какое-то время не обращал внимания на боль, надеясь, что все пройдет само собой. Но этого не произошло. Я улыбался и смеялся, но слышал все меньше и меньше из того, что говорил мой друг. Я уже начал по-настоящему паниковать, но старался соблюдать приличия. Боль усилилась. Комната начала сжиматься и терять очертания. В конце концов я просто отключился.

Мой друг сразу начал действовать. Он оплатил наш счет, поймал такси и отвез меня в ближайшую больницу. После некоторых предварительных анализов врач сообщил, что все мои жизненно важные органы в порядке. Все-таки у меня не было сердечного приступа. После более тщательного осмотра мой лечащий врач также не обнаружил никаких проблем. Я был в полном порядке! Вот только я себя так не чувствовал. В течение следующего года я еще два раза попадал в больницу. Каждое из этих событий оказалось точно таким же, как и первое. Врачи твердили мне, что с сердцем у меня все в порядке, но я знал, что что-то не так.

В отчаянии я записался на прием к одному из лучших кардиологов Нэшвилла, где я живу. Он провел со мной серию тестов и вызвал к себе в кабинет, как только пришли результаты.

– Майкл, с вашим сердцем все в порядке, – сказал он. – На самом деле вы просто в отличной форме. Ваша проблема имеет два источника: кислотный рефлюкс... и стресс.

Он сказал, что треть людей, жалующихся на боль в груди, на самом деле страдают от кислотного рефлюкса и большинство из них затерялись в бесконечном стрессе.

– Стресс – это тот вопрос, который вам нужно решить непременно, – предупредил он меня. – Если вы не сделаете эту задачу приоритетной, то вскоре вернетесь сюда с настоящей проблемой сердца.

Я не был в точности похож на тех уставших, погрязших в работе людей, о которых он мне рассказывал. Работа для меня была безумным водоворотом событий, сколько я себя помню. Казалось, она никогда не замедлялась. В то время я возглавлял подразделение в своей компании, пытаясь совершить почти невозможный поворот (подробнее об этом позже). У меня и так было больше приоритетов, чем я мог сосчитать. Меня тянуло в сотню разных направлений. Я был центром каждого процесса. Я стремился ответить на каждый телефонный звонок, каждое письмо и сообщение. Я был на дежурстве 24/7 в непрерывном вихре проектов, встреч и задач. И это не говоря уже о чрезвычайных ситуациях, неожиданных и нежеланных перерывах и осложнениях. Моя семья уставала от такого меня, моя энергия и энтузиазм угасали, и теперь мое здоровье тоже начало страдать. Чем-то нужно было жертвовать.

## Жизнь в Экономике отвлечения

Моя проблема тогда заключалась в том, что я слишком много делал – в основном опираясь только на собственные силы. Позже я понял, что сосредоточение *на всем* означает сосредоточение *ни на чем*. Почти невозможно достичь чего-то значительного, когда вы мчитесь через

бесконечный список дел и чрезвычайных ситуаций. И все же именно так многие из нас проводят свои дни, недели, месяцы, годы, а иногда и всю жизнь.

Пора бы нам уже знать, что это не выход. Мы десятилетиями занимаемся бизнесом в так называемой Информационной экономике. В 1969 и 1970 годах Университет Джона Хопкинса и Брукингский институт спонсировали серию конференций, посвященных влиянию информационных технологий. Один из выступавших, Герберт Саймон, был профессором компьютерных наук и психологии Карнеги – Меллона, который позже получил Нобелевскую премию за свою работу в области экономики. В своем выступлении он предупредил, что рост объема информации может стать бременем. Почему?

– Информация поглощает внимание ее получателей, – объяснил он. – А богатство информации порождает бедность внимания<sup>1</sup>.

Информацию больше нельзя назвать скудной. Чего не скажешь о нашем внимании. Фактически в мире, где информация находится в свободном доступе, фокус становится одним из самых ценных навыков на рабочем месте. Но для большинства из нас работа – это самый проблемный вопрос. Правда в том, что мы живем и работаем в Экономике отвлечения. Как говорит журналист Оливер Беркман: «Ваше внимание выдерживает бомбардировку спамом на протяжении всего дня»<sup>2</sup>. И остановить поток входящих данных и отвлечений может показаться невозможным.

Давайте рассмотрим электронную почту. В совокупности мы отправляем более двухсот миллионов электронных писем каждую минуту<sup>3</sup>. Профессионалы начинают день с отправления сотен писем, и еще сотни ожидают своей очереди<sup>4</sup>. Но не думайте, что мы на этом остановимся. Включите туда же потоки новостей, телефонные звонки, текстовые сообщения, визиты, мгновенные сообщения, непрерывные встречи и неожиданные проблемы, которые заполняют наши телефоны, компьютеры, планшеты и рабочие места. Исследования показывают, что нас прерывают или отвлекают в среднем каждые три минуты<sup>5</sup>. «Несмотря на то что цифровые технологии привели к значительному росту производительности, современный рабочий день, кажется, специально создан для того, чтобы разрушить индивидуальную сосредоточенность на задаче», – утверждает Рэйчел Эмма Сильверман из журнала «Wall Street Journal»<sup>6</sup>.

Мы все это испытали. Наши устройства, приложения и инструменты заставляют нас думать, что мы экономим время, будучи сверхпродуктивными. На самом деле большинство из нас просто загромождают свой день жужжанием и скрежетом малоценной деятельности. Мы не вкладываем свое время в большие и важные проекты. Вместо этого нас тиранизируют крошечные задачи. Одна пара консультантов на рабочем месте обнаружила, что «примерно половина работы, которую делают люди, не продвигает деятельность [их] организаций». Другими словами, половина затраченных усилий и часов работы не приносят положительных результатов для бизнеса. Обычно этот феномен называют «фейковой работой»<sup>7</sup>. Мы делаем больше и получаем меньше, что создает огромный разрыв между тем, чего мы хотим достичь, и тем, чего мы на самом деле достигаем.

---

<sup>1</sup> Herbert A. Simon, “Designing Organizations for an Information-Rich World,” *Computers, Communication, and the Public Interest*, ed. Martin Greenberger (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), 40.

<sup>2</sup> Oliver Burkeman, “Attentional Commons,” *New Philosopher*, August – October 2017.

<sup>3</sup> Richard Ovenden, “Virtual Memory: The Race to Save the Information Age,” *Financial Times*, May 19, 2016, <https://www.ft.com/content/907fe3a6-1ce3-11e6-b286-cddde55ca122>.

<sup>4</sup> Brian Dumaine, “The Kings of Concentration,” *Inc.*, May 2014, <https://www.inc.com/magazine/201405/brian-dumaine/how-leaders-focus-with-distractions.html>.

<sup>5</sup> Rachel Emma Silverman, “Workplace Distractions: Here’s Why You Won’t Finish This Article,” *Wall Street Journal*, December 11, 2012, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324339204578173252223022388>.

<sup>6</sup> Silverman, “Workplace Distractions.”

<sup>7</sup> Brent D. Peterson and Gaylan W. Nielson, *Fake Work* (New York: Simon Spotlight Entertainment, 2009), xx.

## Чего нам это стоит

Цена неправильно потраченного времени и таланта ошеломляет. В зависимости от исследований, к которым вы обращаетесь, общее время, потерянное в день у офисных работников, составляет три или более часа, вплоть до шести часов<sup>8</sup>. Допустим, вы работаете 250 дней в году (365 дней минус выходные и две недели отпуска). Тогда у вас накапливается от 750 до 1500 часов потерянного времени в год. Ежегодный удар по экономике США достигает 1 триллиона долларов<sup>9</sup>. Но это слишком абстрактно.

Вместо этого подумайте о застопорившихся инициативах, отложенных проектах и нереализованном потенциале – в частности, о *ваших* застопорившихся инициативах, отложенных *вами* проектах и о *вашем* нереализованном потенциале. Я беседовал с тысячами занятых лидеров и предпринимателей на протяжении многих лет, и это именно то, что я чаще всего слышу от своих клиентов. Долларовая стоимость потерянной производительности действительно имеет значение, но по-настоящему вредит делу иное. Главный корень зла заключается в мечтах, которые так и не осуществили, талантах, оставленных нераскрытыми, и целях, которые так и не были выполнены.

Между проектами, которые мы хотим выполнить, и потоком другой деятельности – некоторые дела могут быть действительно важны, а некоторые только маскироваться под таковые – в результате мы остаемся опустошенными, дезориентированными и подавленными. По данным Гэллапа, примерно половина опрошенных людей говорят, что у них недостаточно времени, чтобы делать то, что они действительно хотят. Для людей в возрасте от 35 до 54 лет или людей с детьми младше 18 лет этот показатель выше – более 60 процентов<sup>10</sup>. Точно так же шесть из десяти опрошенных Американской психологической ассоциацией в 2017 году заявили, что испытывают стресс на работе, и почти четыре из десяти утверждают, что это не результат каких-то разовых проектов, а постоянный стресс<sup>11</sup>. У стресса есть свои плюсы, но не тогда, когда мы не можем сделать что-то важное и напряжение ощущается бесконечным.

Похоже, единственный способ возместить эти расходы – позволить работе оттеснить наши ночи и вторгнуться в наши выходные. Исследование Центра креативного лидерства показало, что профессионалы, работающие со смартфонами – а это почти все мы сейчас, – занимаются своей работой более семидесяти часов в неделю<sup>12</sup>. Согласно исследованию, проведенному по заказу компании Adobe<sup>13</sup>, американские работники ежедневно тратят более шести часов на проверку электронной почты. Чтобы сохранить время для остальной части рабочего дня, 80 % проверяют свою электронную почту перед тем, как идти в офис, а 30 % делают это еще до того, как встают с постели утром<sup>14</sup>. Согласно другому исследованию, проведенному компанией GFI

---

<sup>8</sup> Susanna Huth, "Employees Waste 759 Hours Each Year Due to Work-place Distractions," London Telegraph, June 22, 2015, <https://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/11691728/Employees-waste-759-hours-each-year-due-to-workplace-distractions.html>. Brigid Schulte, "Work Interruptions Can Cost You 6 Hours a Day," Washington Post, June 1, 2015, <https://www.washingtonpost.com/news/inspired-life/wp/2015/06/01/interruptions-at-work-can-cost-you-up-to-6-hours-a-day-heres-how-to-avoid-them>.

<sup>9</sup> Jonathan B. Spira, *Overload!* (New York: Wiley, 2011), xiv.

<sup>10</sup> Joseph Carroll, "Time Pressures, Stress Common for Americans," Gallup, January 2, 2008, <http://news.gallup.com/poll/103456/Time-Pressures-Stress-Common-Americans.aspx>.

<sup>11</sup> Maurie Backman, "Work-Related Stress: Is Your Job Making You Sick?" USA Today, February 10, 2018, <https://www.usatoday.com/story/money/careers/2018/02/10/is-your-job-making-you-sick/110121176/>.

<sup>12</sup> Jennifer J. Deal, "Always On, Never Done?" Center for Creative Leadership, August 2013, <https://s3.amazonaws.com/s3.documentcloud.org/documents/1148838/always-on-never-done.pdf>.

<sup>13</sup> Adobe, Inc. – американская компания – разработчик программного обеспечения.

<sup>14</sup> Patricia Reaney, "Love Them or Loathe Them, Emails Are Here to Stay," Reuters, August 26, 2015, <https://www.reuters.com/article/usa-work-emails/love-them-or-loathe-them-emails-are-here-to-stay-survey-idUSL1N10Z29D20150826>.



Software<sup>15</sup>, почти 40 % из нас проверяют электронную почту после 11:00 вечера, а три четверти – по выходным<sup>16</sup>. Как показывает практика, ситуация продолжает оставаться такой же плохой, а возможно, и хуже, с такими приложениями для командной переписки, как Slack<sup>17</sup>.

Выглядит так, словно мы затерялись в книге «Алиса в Зазеркалье», причем работаем мы по неправильную сторону злосчастного зеркала.

«Видишь ли, чтобы оставаться на одном месте, нужно бежать изо всех сил, – говорит Алисе Красная Королева. – Если ты хочешь попасть куда-то еще, то должна бежать по крайней мере вдвое быстрее<sup>18</sup>!»

Чтобы управлять темпом, некоторые люди прибегают к амфетаминам и психоделикам, потому что только они в состоянии дать им преимущество<sup>19</sup>. Даже если мы признаем предполагаемые преимущества лекарств, улучшающих когнитивные способности, и преуменим проблемы здоровья и социальные волнения, какой мир мы создадим? Мир, где мы должны перестраивать нашу нейробиологию, чтобы оставаться конкурентоспособными?



<sup>15</sup> Компания – разработчик программного обеспечения, которая предоставляет комплексные решения для безопасности сети, защиты контента и коммуникаций.

<sup>16</sup> According to the same survey, nearly 8 percent check work email at kids' school functions, and more than 6 percent do it at weddings. What's more, 4 percent do it when they or their spouse is in labor, and some even do it at funerals! Melanie Hart, "Hail Mail or Fail Mail?" TechTalk, June 24, 2015, <https://techtalk.gfi.com/hail-mail-or-fail-mail>.

<sup>17</sup> Slack – корпоративный мессенджер. Запущен в тестовом режиме в августе 2013 года, публичный выпуск состоялся 12 февраля 2014 года. В первый день тестирования зарегистрировались 8 тысяч компаний. По данным компании на июнь 2015 года, Slack ежедневно используют 1,1 миллиона пользователей.

<sup>18</sup> Lewis Carroll, *Through the Looking Glass* (New York: Macmillan, 1897), 42.

<sup>19</sup> Alan Schwarz, "Workers Seeking Productivity in a Pill Are Abusing A. D.H.D. Drugs," *New York Times*, April 18, 2015, <https://www.nytimes.com/2015/04/19/us/workers-seeking-productivity-in-a-pill-are-abusing-adhd-drugs.html>. Carl Cederström, "Like It or Not, 'Smart Drugs' Are Coming to the Office," *Harvard Business Review*, May 19, 2016, <https://hbr.org/2016/05/like-it-or-not-smart-drugs-are-coming-to-the-office>. Andrew Leonard, "How LSD Microdosing Became the Hot New Business Trip," *Rolling Stone*, November 20, 2015, <https://www.rollingstone.com/culture/features/how-ld-microdosing-became-the-hot-new-business-trip-20151120>. Lila MacLellan, "The Science behind the 15 Most Common Smart Drugs," *Quartz*, September 20, 2017, <https://qz.com/1064224/the-science-behind-the-15-most-common-smart-drugs/>.

Темпы работы в Экономике отвлечения могут быть неумолимыми. Как часто вы чувствуете себя Алисой, бегущей так быстро, как только возможно, просто чтобы оставаться на месте, и в два раза быстрее, чтобы вырваться вперед?

Постоянное бегство имеет свои издержки. Оно не только развивает чувство непрекращающегося стресса. Кроме того, долгие часы работы лишают наше здоровье, отношения и личные занятия того времени, которого они заслуживают. Ворвитесь в вечернее время с суетой, и вот уже ваш сон страдает. Уходите пораньше в офис, и вот вы уже пропускаете утреннюю пробежку. Проверьте электронную почту на футбольном матче ваших детей, и вы пропустите самый важный момент. Решите закончить презентацию, которую давно должны сдать, и вот вы уже переносите встречу, назначенную жене или мужу... снова.

Издержки сводятся к компромиссам. Каждый день мы постоянно рассуждаем о ценностях, решая, куда направить свое внимание. Боюсь сказать, что в начале своей карьеры я слишком часто выбирал рабочие вопросы. Теперь я знаю, что эти компромиссы не позволяют уделять моим ценным задачам, здоровью, отношениям и личным занятиям время и внимание, которых они заслуживают. И как спрашивает Оливер Беркман: «Чем, в конце концов, будет ваша жизнь, как не суммой всего, на чем вы сфокусировались?»<sup>20</sup>

## **Контрпродуктивная продуктивность**

Чтобы компенсировать эти затраты, многие из нас обращаются к системам повышения производительности. Если мы отстаем, как Алиса, то думаем, что, может быть, сможем бежать быстрее! Поэтому гуглим советы и лайфхаки. Мы мониторим Amazon и App Store в поисках идей и инструментов для управления нашим временем и повышения эффективности.

Вот что сделал конкретно я. После того как мое сердце начало сдавать, я осознал, что такой темп жизни недостаточно устойчив. Должен был быть способ получше. Я изучил все возможные системы повышения производительности – попробовал, повозился и подправил их. Мало-помалу совокупные знания стали приносить хоть какие-то результаты, и я начал делиться своими открытиями и приложениями. Вот почему я запустил свой блог пятнадцать лет назад. Это была лаборатория продуктивности для меня и моих читателей. Несмотря на то что я был тогда генеральным директором крупной издательской компании, меня признали экспертом по производительности. Позже я основал компанию по развитию лидерства и теперь тренирую сотни клиентов и каждый год учу еще тысячи людей продуктивности.

В те первые дни я искал способ сделать больше – или, по крайней мере, столько же, но немного быстрее и не убивая себя при этом. Однако я быстро понял, что идти в ногу с Красной Королевой – это не выход. Прорыв произошел, когда я понял, что большинство «решений» для повышения производительности на самом деле лишь ухудшают ситуацию. Когда я начинаю работать с предпринимателями, руководителями и другими лидерами, они обычно говорят мне, что продуктивность заключается в том, чтобы делать больше и делать это быстрее. Это потому, что наше инстинктивное представление о производительности происходит из эпохи ручного производства. В то время люди выполняли определенный набор повторяющихся задач и могли улучшить конечный результат, стремясь достигнуть предельной выгоды в исполнении. Но моя работа была вовсе не такой. Работа людей, которых я тренирую, также максимально далека от этого. И держу пари, что вы тоже не заняты таким трудом. Сегодня у нас есть удивительное разнообразие в задачах, и мы вносим свой вклад в конечный результат новыми и значительными проектами, а не небольшими улучшениями существующих процессов.

---

<sup>20</sup> Burkeman, “Attentional Commons”.

И в этом корень проблемы. Подходя к продуктивности со старым мышлением, мы вызываем эмоциональное выгорание, которого пытаемся избежать, и не достигаем своего истинного потенциала. Никто не может угнаться за Красной Королевой. И бег быстрее не поможет, если тебя направят не в ту сторону. Пришло время переосмыслить всю модель.

## Новый подход

Самые продуктивные бизнес-лидеры, которых я тренирую, признают, что продуктивность заключается не в том, чтобы делать больше, а в том, чтобы делать правильные вещи. Речь идет о том, чтобы начинать каждый день с ясности и заканчивать с чувством удовлетворения, с осознанием достигнутого и запасом энергии. Речь идет о том, чтобы достигать большего, делая при этом меньше, и эта книга покажет вам, как это сделать.

Книга «Free to Focus» – это система общей производительности, которая включает три простых шага, каждый из которых также состоит из трех действий. Я подготовил эти шаги, чтобы помочь вам набрать скорость во время пути, так что не поддавайтесь искушению прыгнуть вперед.

### *Шаг первый. Остановитесь*

Я знаю, о чем вы сейчас думаете: «Остановиться? Нет, здесь явно что-то не так. Разве первым шагом в системе повышения производительности не должно быть «Двигайтесь вперед»? На самом деле именно здесь большинство систем производительности ошибаются. Они сразу же начинают показывать вам, как работать лучше или быстрее, но никогда не тормозят хотя бы на секунду, чтобы спросить: «А зачем? Какова цель продуктивности?» На карту поставлено очень многое, и ответ крайне важен. Если вначале вы не узнаете, почему работаете, то не сможете правильно оценить, как именно вы работаете. Вот почему в этой книге в первую очередь я предлагаю вам остановиться, прежде чем действительно что-то начинать.

В качестве первого действия вы должны будете *сформулировать*. Это поможет вам понять, чего вы хотите от продуктивности. Мы переосмыслим производительность так, чтобы она работала в реальном мире, а не по ту сторону Зазеркалья. Во-вторых, вы должны будете *провести оценку*, выявляя и отфильтровывая свою активность с высоким рейтингом важности от напряженной работы с низким рейтингом важности. Вы также откроете для себя инструмент, который при правильном использовании полностью изменит то, как, когда и где вы тратите большую часть своей энергии. Наконец, вы *восстановитесь*, узнав, как использовать отдых, чтобы повысить свои результаты.

### *Шаг второй. Отрежьте ненужное*

Как только у вас появится четкое представление о том, где вы находитесь и чего хотите, придет время перейти ко второму шагу: отрезать ненужное. Здесь вы обнаружите, что то, чего вы *не* делаете, так же важно для вашей продуктивности, как и то, что вы делаете. Микеланджело не создавал Давида, добавляя мрамор. А вы готовы выломать свое долото?

Во-первых, вы научитесь *избавляться*. Вы откроете для себя два самых мощных слова в продуктивности и научитесь использовать их, чтобы изгнать временных бандитов, крадущих ваши часы. Во-вторых, вы начнете *автоматизировать*, возвращая время и внимание, выполняя задачи с низким уровнем важности в фоновом режиме без особых усилий. Наконец, вы будете *делегировать*. Для многих это крайне страшное слово, но не волнуйтесь. Я расскажу вам об эффективном методе избавления от работы. Вы научитесь делать так, чтобы она выполнялась в соответствии с вашими стандартами, но без вашего участия.

### *Шаг третий. Действуйте*

После избавления от всего несущественного пришло время для реальных действий. В этом разделе вы узнаете, как выполнять свои задачи с высоким уровнем важности за меньшее время и, что более важно, с меньшим стрессом.

Ваше первое действие здесь – *объединение*. Оно поможет вам использовать три различные категории деятельности и максимизировать вашу концентрацию. Далее вы научитесь *назначать*. Под этим я подразумеваю, что вы узнаете, как ставить задачи так, чтобы они соответствовали вашему расписанию и дедлайнам. Наконец, вы запустите *активацию*, устраняя помехи, отвлекающие факторы и максимально используя свои уникальные навыки и способности.

По пути вы познакомитесь с некоторыми клиентами, которых я тренировал. Вы узнаете, как они смогли использовать эти уроки в своей жизни. Я покажу вам, как сделать то же самое. Каждое из девяти действий заканчивается упражнениями, которые помогут вам сразу же применить эти шаги на практике. Не пропускайте эти задания. Они созданы специально для того, чтобы обеспечить вам успех. Ваши дни, когда все летело под откос из-за непрерывных отвлечений и неконтролируемого списка дел, подошли к концу. Ваши ночи, когда вы лежали в постели, измученные напряженным днем, но неуверенные в том, чего на самом деле достигли, также закончены.

Пришло время нажать кнопку сброса в вашей жизни и наконец создать систему, которая обеспечит время и энергию для достижения ваших самых важных целей, как в офисе, так и вне его.

Вы можете себе это представить? Можете нарисовать в голове ситуацию, когда чувствуете полный контроль над тем, куда уходит ваше время, когда решаете, как потратить свою драгоценную энергию, и когда падаете на подушку ночью, все еще заряженные энергией после продуктивного, удовлетворяющего дня? Я надеюсь, вы можете вообразить в мыслях что-то подобное, потому что скоро это все станет реальностью. Вы действительно можете достичь большего, делая меньше. Сделайте первый шаг, и у вас все получится.

## **Оцените свою продуктивность**

Прежде чем мы начнем, я рекомендую вам остановиться и завершить оценку производительности Free to Focus, если вы еще этого не сделали. Перейдите в раздел [FreeToFocus.com/assessment](https://FreeToFocus.com/assessment). Это быстро, легко и важно, чтобы получить базовую оценку вашей текущей производительности. Не корите себя, если ваш балл низкий. Вот почему вы купили эту книгу, верно? Вы уже знаете о некоторых проблемах, поэтому нет смысла пытаться скрыть их сейчас. И если вы набрали высокий балл, не думайте, что теперь можно отложить эту книгу и перестать волноваться. Независимо от того, насколько хорошо вы справляетесь сейчас, всегда есть другой уровень успеха для тех, кто посвятил себя его достижению. Получите свой личный балл производительности бесплатно в разделе [ToFocus.com/assessment](https://ToFocus.com/assessment).

## Шаг первый. Остановитесь. Формулировка – оценка – восстановление

### 1. Формулировка. Решите, чего вы хотите

– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.

*Алиса и Чеширский кот*

Помните сцену из ситкома «Я люблю Люси», в которой Люси и Этель берут на работу на шоколадную фабрику? Их работа заключается в том, чтобы заворачивать в фантик трюфеля, пока те едут по конвейерной дорожке. Менеджер угрожает уволить их, если хоть одна шоколадная конфета проскользнет мимо необернутая. Напарницы начинают работу нормально, но через несколько секунд сладости проносятся мимо. Люси и Этель начинают запихивать их в рот и наполнять шляпы. Когда натиск наконец прекращается, менеджер приходит, чтобы проверить их работу. Она не видит, что Люси и Этель прячут все незавернутые конфеты, поэтому кажется, что ничего не осталось и девушки проделали хорошую работу. Как же выглядит награда?

– Теперь давайте еще быстрее! – кричит менеджер человеку, который ведет ленту конвейера.

Почти все, кого я знаю, временами чувствовали себя на месте Люси и Этель. Да и я тоже. Некоторые из нас чувствуют себя так большую часть времени. Для нас это не шоколад, мчащийся к нам. Это электронные письма, сообщения, телефонные звонки, отчеты, презентации, встречи, горящие сроки – бесконечный конвейер, полный новых вещей, которые нужно сделать, исправить или обдумать. Мы работаем настолько продуктивно, насколько это возможно, но все же есть определенный предел количеству задач, которые человек может на себя взять.



Куда мы запикиваем все невыполненные дела, запросы и задания, с которыми сталкиваемся на работе? Если мы успешно справляемся с перегрузкой, то, как Люси и Этель, в качестве награды зачастую получаем только больше работы!

Поэтому мы засовываем дополнительные задачи в наши ночи и заполняем наши выходные проектами, которые не можем закончить в течение рабочей недели. Все это накапливается, словно конфеты на конвейере, в нашем сознании, требуя нашей ментальной, эмоциональной и физической энергии. Это и побуждает нас приступить к исследованию советов по производительности и изучению лайфхаков. Как найти способы сэкономить несколько минут на каждой из миллионов задач, требующих нашего внимания. Если бы мы могли оборачивать каждую конфетку хотя бы на долю секунды быстрее, может быть, только может быть, у нас получилось бы не отставать. Для некоторых этот вариант не будет работать. Но это неправильный подход, потому что он не решает основной проблемы. Мы либо слишком успешно справляемся с неумолимым темпом, либо погребены под ним. В любом случае мы никогда не останавливаемся, чтобы спросить, почему мы участвуем в этой гонке.

Итак, давайте, наконец, все-таки остановимся и спросим себя: чего мы хотим от нашей производительности? С какой целью мы выполняем всю эту работу? Истинная продуктивность начинается с ясного понимания того, чего мы действительно хотим. В этой главе я помогу вам сформулировать собственное видение продуктивности, которое будет работать на вас, а не на менеджера, кричащего: «Быстрее!» Это важно, потому что, если быть до конца честными, иногда этот менеджер – мы сами. По ту сторону Зазеркалья иногда мы вовсе не Алиса, а Красная Королева.

Чтобы добраться до сути проблемы, мы рассмотрим три общие цели повышения производительности. Осторожно, спойлер: первые две слишком распространены, но в целом неэффективны. Третья, однако, станет для вас поворотным пунктом.

## **Цель номер 1: Эффективность с минимальными затратами**

Спросите случайного незнакомца о цели продуктивности, и велика вероятность, что вы услышите что-то об эффективности. Подобные мысли обычно основаны на предположении, что ускоренный темп работы по своей сути лучше. Однако это доставляет нам неприятности, потому что, как мне кажется, люди стараются работать быстрее только для того, чтобы втиснуть еще больше вещей в свой уже плотно забитый день.

Продуктивность как концепция возникла из работы экспертов по эффективности, таких как Фредерик Уинслоу Тейлор, в конце девятнадцатого и начале двадцатого века. Применяя инженерный опыт к фабричным рабочим, Тейлор определил способы повышения эффективности: обычно это делалось путем сокращения или даже устранения автономии рабочих. «Система должна быть на первом месте», – говорил он, и она должна была быть «навязана» руководством<sup>21</sup>. Тейлор поручил менеджерам диктовать рабочим методы и процедуры вплоть до мельчайших деталей, сократив любые расходы. Тейлоризм, как называли его подход, действительно давал результаты. На фабриках повысилась эффективность, рабочие стали делать

---

<sup>21</sup> Цитата приведена из Nikil Saval, *Cubed: A Secret History of the Workplace* (New York: Doubleday, 2014), 50. Полное обсуждение о Тейлоре и тейлоризме можно найти на страницах 45–62. Ученики Тейлора позже применили его подход к офисным работникам, определяя, сколько времени требуется для выполнения основных задач, таких как открытие ящиков стола и поворот вращающегося стула. (На случай, если вам интересно, время составляет 0,04 и 0,009 минуты соответственно.) «Тейлор и его ученики превратили эффективность в науку, – сказал экономист Джереми Рифкин. – Они открыли новый этос. Эффективность была официально названа доминирующей ценностью современной эпохи». См. Rifkin, *Time Wars* (New York: Touchstone, 1989), 131–32.

больше за меньшее время, но это стоило больших затрат. Ограничив индивидуальность и свободу действий сотрудников, Тейлор фактически превратил их в производственных роботов.

Тейлор умер более ста лет назад, но мы все еще пытаемся следовать той же базовой модели эффективности: работать много часов и выполнять как можно больше задач за как можно меньшее время. Проблема в том, что значительная часть из нас – не фабричные рабочие, а работники умственного труда. Нас нанимают больше на интеллектуальный труд, чем на физический. Как таковые, мы часто обладаем огромной свободой в отношении нашего времени и большой автономией в выполнении наших повседневных задач. В то время как фабричные рабочие двадцатого века выполняли один и тот же набор задач каждый день в течение недели, мы постоянно удивляемся новым вызовам, возможностям и проблемам. Все эти вещи требуют огромного количества умственной энергии не только для того, чтобы найти решение, но иногда просто для того, чтобы идти в ногу с изменениями.

Целью Тейлора было найти способы работать быстрее. Однако если применять это к экономике знаний, кажется, что работа никогда не заканчивается. Всегда есть новая идея, которую нужно обдумать, или проблема, которую нужно решить. А когда мы делаем хорошую работу и завершаем ее, то получаем вознаграждение в виде – как вы уже догадались – еще большего количества работы. Мы застряли в пресловутом хомячьем колесе, бежим изо всех сил, но никогда не добиваемся реального прогресса в нашем постоянно растущем списке проектов и задач. Мы слишком боимся, что если сбавим скорость, то безнадежно отстанем. Если мы попытаемся слезть с колеса, то можем никогда не вернуться, поэтому просто продолжаем бежать. Как вы думаете, почему большинство людей проверяют рабочую электронную почту на своих мобильных телефонах весь день, всю ночь и все выходные – даже в отпуске? Это потому, что они боятся позволить письмам накапливаться в течение нескольких часов, дней или – боже упаси – целой недели.

– Смысл продуктивности для меня заключался в том, чтобы просто делать больше, – сказал мне один из моих клиентов-коучей, Мэтт. Как основатель и генеральный директор многомиллионного бизнеса по отоплению и сантехнике, он всегда был озабочен тем, как добиться большего. – Чем больше ты делаешь, тем больше времени у тебя остается на то, чтобы сделать что-то еще. Так что, как всегда, я хватаюсь за то, что подвернется, если есть хотя бы одна свободная минутка. Поэтому, если бы у меня было больше маржи, я мог бы сделать больше, что принесло бы больше дохода и больше проектов. Речь всегда идет о большем.

К рассказу Мэтта мы вернемся позже. На данный момент главный вопрос не в том, *могу ли я сделать эту работу быстрее, проще и дешевле*. Дело в том, *должен ли я вообще выполнять эту работу*. Прояснить этот вопрос сейчас важнее, чем когда-либо, поскольку технология дает нам беспрецедентный доступ к информации, другим людям и, конечно же, к нашей работе. Теперь мы можем работать где угодно и когда угодно. Наши технологические чудеса не улучшили ситуацию. На самом деле они сделали все только хуже. Обещанием смартфона было то, что он облегчит нам выполнение нашей работы, повысит эффективность и даст больше времени, чтобы сосредоточиться на важных вещах. Но разве смартфон или планшет волшебным образом дал вам больше свободного времени? Держу пари, все происходит как раз наоборот.

Теоретически мы можем быть более эффективными, чем когда-либо в истории. Еще пятнадцать лет назад большинство людей не смогли бы представить себе все, что мы можем сделать сегодня с суперкомпьютерами в наших карманах. Мы можем звонить, писать по электронной почте, планировать, управлять задачами, проводить видеоконференции, просматривать электронные таблицы, создавать документы, читать отчеты, отправлять сообщения клиентам, заказывать поездки и расходные материалы, создавать презентации и делать практически все остальное прямо с наших телефонов. Мы можем заключать сделки, пока стоим на светофоре, и проверять счета, скучая в очереди в продуктовом магазине. Более того, сейчас нам даже не нужно ждать в очереди, потому что мы можем просто заказать эти продукты из приложения.

Я люблю технологии. Я же настоящий гиг! Но сейчас я разбираюсь в технологиях гораздо лучше, чем раньше. Новые технические решения могут позволить нам работать быстрее, но, что более важно, эта эффективность приносит с собой искушение и ожидание, что вы будете работать *больше*. Мы берем все время, которое экономим с помощью эффективных лайфхаков, и используем его, чтобы втиснуть в наши дни еще больше задач. Мы придумали, как ускорить наши собственные конвейерные ленты, и теперь тонем в шоколадных конфетах, не имея свободных карманов, куда можно было бы распахать все навалившиеся задачи.

## Цель номер 2: Успех

Если эффективность не является наилучшей целью для наших усилий по повышению производительности, как насчет увеличения нашего успеха?

Кажется разумным предположить, что повышение производительности приведет к большему успеху, не так ли? Ну, вроде того. Погоня за смутным представлением об успехе сама по себе может привести нас к неприятностям. Проблема в том, что большинство из нас никогда не останавливались, чтобы определить, что такое успех. Это все равно что пробежать гонку без финиша или отправиться в путешествие, не зная, где мы хотим оказаться. Без четкого назначения как мы узнаем, что цель достигнута? Это особенно проблематично здесь, в Америке, где мы слишком часто покупаемся на *миф*. Мы стремимся к большему количеству продуктов, большему количеству результатов, большему количеству клиентов, большей прибыли. Это позволяет нам приобретать больше вещей: больше домов, больше игрушек, больше дорогих отпусков, больше автомобилей. Это, в свою очередь, может привести к еще большей работе, большему стрессу и в конечном счете к еще большему выгоранию.

Рой – еще один мой клиент по коучингу. Он менеджер по национальным счетам в крупной лесопромышленной компании, и работа для него – вечная борьба.

– По меркам нашей отрасли, я был довольно продуктивен, но не добился своих собственных целей и в итоге достиг обширного плато, то есть застоя, – сказал он мне. – Я был истощен, я был измотан, я был напряжен и при этом все еще не достиг своих целей. Поэтому я старался работать усерднее, – продолжал он.

Уже работая по семьдесят часов в неделю, а иногда и больше, Рой думал, что единственное, что может принести успех, – это еще больше суеты.

– Я просто чувствовал, что если буду продолжать пробиваться, то попаду на другую сторону, но это оказалось неправдой. Я действительно думал, что большая нагрузка поможет мне достичь моих целей, а она попросту подталкивала меня еще дальше к полному выгоранию.

Эмоциональные потери стали проявляться сначала в его семье, но затем распространились и на саму работу. Его способность хорошо работать с коллегами начала страдать. Он признался:

– Я был опустошен, когда день еще только начинался, и опустошен, когда он заканчивался.

Это порочный круг, и от него страдает не только Рой. По данным Гэллапа, средняя американская рабочая неделя находится гораздо ближе к пятидесяти часам, чем к сорока. А каждый пятый и вовсе работает шестьдесят часов или больше<sup>22</sup>. Вы можете подумать, что самые длинные смены у «синих воротничков», но нет. Именно руководители и офисные работники тратят больше всего времени на выполнение своих задач<sup>23</sup>. В одном исследовании, проводимом

---

<sup>22</sup> Lydia Saad, "The '40-Hour' Workweek Is Actually Longer – by Seven Hours," Gallup, August 29, 2014, <http://news.gallup.com/poll/175286/hour-workweek-actually-longer-seven-hours.aspx>.

<sup>23</sup> Heather Boushey and Bridget Ansel, "Overworked America," Washington Center for Equitable Growth, May 2016, <http://cdn.equitablegrowth.org/wp-content/uploads/2016/05/16164629/051616-overworked-america.pdf>.



с участием тысяч руководителей, почти все – 94 % – заявили, что они работали по пятьдесят часов или больше в неделю. Почти половина из них работала больше шестидесяти пяти часов. Фактор длительных поездок на работу, семейных обязательств и других требований, а также даже незначительно перегруженный график заставляют нас красть время у базовых потребностей; то же самое исследование показало, что профессионалы проводят около двадцати – двадцати пяти часов в неделю вне офиса, продолжая наблюдать за работой на своих смартфонах<sup>24</sup>.

Мы живем в период, который немецкий философ Йозеф Пипер назвал «тотальной загруженностью», когда работа движет жизнью, а не наоборот<sup>25</sup>. И результаты, честно говоря, удручающие. Более половины сотрудников говорят, что они абсолютно выгорели, 40 % работают по выходным по крайней мере раз в месяц, четверть продолжают подключаться к задачам после работы, а половина говорит, что они даже не могут выйти из-за стола на обеденный перерыв<sup>26</sup>. Когда Kronos Incorporated и Future Workplace проверили более чем шестьсот руководителей отделов кадров, 95 % сказали, что выгорание подрывает их усилия по удержанию сотрудников. Они определили низкую заработную плату, долгие часы работы и тяжелую рабочую нагрузку в качестве трех самых больших факторов<sup>27</sup>. Неудивительно, что недавнее Глобальное исследование отношения работников к бонусам показало, что напряженные сотрудники имеют значительно более высокие показатели выпадения из графика и более низкие показатели производительности, чем их более счастливые и здоровые коллеги<sup>28</sup>. Наиболее будоражающим кажется утверждение исследователей, что стрессовые факторы на рабочем месте вызывают по меньшей мере 120 000 смертей в год только в США<sup>29</sup>. В 1970-е годы в Японии эта проблема была настолько острой, что для нее придумали слово «кароши» – «смерть от переутомления»<sup>30</sup>.

Очевидно, что если наша цель в повышении производительности заключается в достижении некоего неопределенного понятия «успеха», то мы делаем это неправильно. Больной, мертвый или умирающий не кажется мне успешным. Мы не роботы. Нам нужно свободное время, отдых, время с семьей, досуг, игры и физические упражнения. Нам нужны большие отрезки времени, когда мы вообще не думаем о работе, когда ее даже нет на нашем радаре. Однако неустанная погоня за «успехом» заставляет нас всегда быть начеку, всегда оставаться вовлеченными и доступными. Это рецепт неудачи как для вас, так и для вашего работодателя. Да, успех – это мощный мотиватор, но только если вы понимаете, что успех действительно значит для вас.

### Цель номер 3: Свобода

Если продуктивность не является фундаментальной целью повышения эффективности и увеличения успеха, то какова же цель? Зачем нам беспокоиться? Это подводит нас к реальной

---

<sup>24</sup> Leslie A. Perlow and Jessica L. Porter, “Making Time Off Predictable – and Required,” Harvard Business Review, October 2009, <https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required>.

<sup>25</sup> Josef Pieper, *Leisure as the Basis of Culture*, trans. Alexander Dru (San Francisco: Ignatius, 2009), 20.

<sup>26</sup> “The North American Workplace Survey,” WorkplaceTrends, June 29, 2015, <https://workplacetrends.com/north-american-workplace-survey/>.

<sup>27</sup> “The Employee Burnout Crisis: Study Reveals Big Workplace Challenge in 2017,” Kronos, January 9, 2017, <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/employee-burnout-crisis-study-reveals-big-workplace-challenge-2017>.

<sup>28</sup> Willis Towers Watson, “Global Benefits Attitudes Survey 2015/16,” <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/02/global-benefit-attitudes-survey-2015-16>.

<sup>29</sup> Michael Blanding, “National Health Costs Could Decrease If Managers Reduce Work Stress,” Harvard Business School Working Knowledge, January 26, 2015, <https://hbswk.hbs.edu/item/national-health-costs-could-decrease-if-managers-reduce-work-stress>.

<sup>30</sup> Chris Weller, “Japan Is Facing a ‘Death by Overwork’ Problem,” Business Insider, October 18, 2017, <http://www.businessinsider.com/what-is-karoshi-japanese-word-for-death-by-overwork-2017-10>. Jake Adelstein, who has worked in Japanese media, said 80-to-100-hour weeks are routine: “Japan Is Literally Working Itself to Death: How Can It Stop?” Forbes, October 30, 2017, <https://www.forbes.com/sites/adelsteinjake/2017/10/30/japan-is-literally-working-itself-to-death-how-can-it-stop>.

цели и основополагающей части данной книги: продуктивность должна освободить вас для достижения того, что вам кажется наиболее важным. Целью, истинной целью продуктивности должна быть свобода. Я определяю свободу четырьмя способами.

**1. Свобода фокусироваться.** Если вы хотите стать хозяином своего расписания, повысить эффективность и производительность, а также создать большой запас в своей жизни для того, что вас волнует, вы должны научиться фокусироваться. Я говорю о способности сосредотачиваться и делать глубокую работу, которая создает значительное влияние, работу, которая двигает мир в нужном направлении. Вы ведь хотите, чтобы ваша работа решала реальные проблемы в вашем мире, чтобы вы каждую ночь ложились спать, точно зная, чего вы достигли и какого прогресса добились в достижении своих целей.

Вспомните последние две недели. Сколько времени вы были свободны, чтобы сосредоточиться – и я имею в виду по-настоящему сосредоточиться – на своей работе? Сесть и взяться за одну задачу с абсолютным вниманием: никаких отвлекающих факторов, никаких звонков, сообщений или электронных писем, никто не заходит поздороваться или задать вам вопрос о чем-то, что на самом деле не имеет для вас значения. Если вы похожи на большинство из нас, я сомневаюсь, что у вас бывает много подобных моментов. Даже когда мы пытаемся спрятаться, работая вне офиса, будь то дома или в кафе, постоянная доступность смартфона и компьютера оставляет открытой дверь для миллионов различных отвлекающих факторов.

Как мы уже видели, среднестатистический сотрудник сталкивается с отвлекающими факторами каждые три минуты. Позже в этой книге мы рассмотрим, как каждое из этих небольших прерываний влияет на нашу способность сосредотачиваться. Вот вам подсказка: не очень хорошо. И если вы только что поняли, что почти никогда не сосредотачиваетесь на одной задаче больше трех минут за раз, не расстраивайтесь. Вы не одиноки. Вся эта система предназначена для того, чтобы вы сосредоточились на том, чего вам не хватало. Поверьте мне, мы туда доберемся.

**2. Свобода жить здесь и сейчас.** Сколько вечеров, предназначенных для свиданий, вы провели, думая, разговаривая или беспокоясь о работе? Как часто вы проверяете свою рабочую электронную почту или сообщения, когда выбираетесь куда-то с семьей или друзьями? Статистика, которую мы уже видели, рисует довольно мрачную картину нашей способности отключаться от офиса и сосредотачиваться на личных отношениях, здоровье и семейном благополучии. Даже когда мы технически не работаем, то все равно тащим с собой все тяготы наших нерешенных задач.

Если мы не можем освободиться от своих рабочих обязанностей, то не можем и полностью присутствовать с семьей и друзьями или взять необходимый перерыв. Журнал The Onion высмеял эту проблему в статье под заголовком «Человек на пороге веселья внезапно вспоминает все свои обязанности». Посетив пикник друга, мужчина был «мучительно близок к тому, чтобы как следует расслабиться», но затем вспомнил «рабочие электронные письма, с которыми все еще нужно было разобраться, надвигающиеся сроки выполнения проектов... и телефонные звонки, на которые нужно было отвечать». После «балансирования на грани возможности по-настоящему повеселиться» он «теперь мысленно готовился к презентации»<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> “Man on Cusp of Having Fun Suddenly Remembers Every Single One of His Responsibilities,” Onion, May 30, 2013, <http://www.theonion.com/article/man-on-cusp-of-having-fun-suddenly-remembers-every-32632>.

## **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.