



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Основы фокусирования ..... 7

## **Шаг первый ОСТАНОВИТЕСЬ**

*Формулировка – оценка – восстановление*

1. ФОРМУЛИРОВКА. Решите, чего вы хотите ..... 25
2. ОЦЕНКА. Определите направление развития ..... 47
3. ВОССТАНОВЛЕНИЕ. Оживите свой ум и тело ..... 76

## **Шаг второй ОТРЕЖЬТЕ НЕНУЖНОЕ**

*Избавление – автоматизация – делегирование*

4. ИЗБАВЛЕНИЕ. Устройте разминку своим «нет»-мышцам ..... 111
5. АВТОМАТИЗАЦИЯ. Удалите себя из уравнения ..... 139
6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ. Клонировать себя – или еще что-то получше ..... 168

**Шаг третий**  
**ДЕЙСТВУЙТЕ**

*Объединение – назначение – активация*

7. ОБЪЕДИНЕНИЕ. Спланируйте свою Идеальную неделю .....	199
8. НАЗНАЧЕНИЕ. Определите приоритеты каждой задачи .....	229
9. АКТИВАЦИЯ. Избавьтесь от отвлекающих факторов .....	257
Заставьте вашу способность фокусироваться работать на вас .....	280
Благодарности .....	287
Примечания .....	291
Об авторе .....	302

# 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 го-

ворил 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.

---

Сосредоточение  
на всем означает  
сосредоточение  
ни на чем.

---

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, пытаюсь 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 кон-

ференций, 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 [1].

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 большин-

---

Мы не вкладываем  
свое время в большие  
и важные проекты.  
Вместо этого нас  
тиранизируют  
крошечные задачи.

---

ства 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» [2]. 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 [3]. Профессионалы начинают день с отправления сотен писем, и еще сотни ожидают своей очереди [4]. 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. Исследо-

вания показывают, что нас прерывают или отвлекают в среднем каждые три минуты [5]. «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» [6].

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» [7]. Мы делаем больше и получаем меньше, что создает огромный разрыв между тем, чего мы хотим достичь, и тем, чего мы на самом деле достигаем.

## **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 [8]. 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 [9]. 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.

---

В мире, где информация находится в свободном доступе, фокус становится одним из самых ценных навыков на рабочем месте.

---

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 [10]. 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 [11]. 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 [12]. Согласно исследованию, проведенному по заказу компании Adobe<sup>1</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 [13]. Согласно другому исследованию, проведенному компанией GFI Software<sup>2</sup>, почти 40% из нас проверяют электронную почту после 11:00 вечера, а три четверти — по выходным [14]. Как показывает практика, ситуация продолжает оставаться такой же плохой, а возможно, и хуже, с такими приложениями для командной переписки, как Slack<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Adobe, Inc. — американская компания — разработчик программного обеспечения.

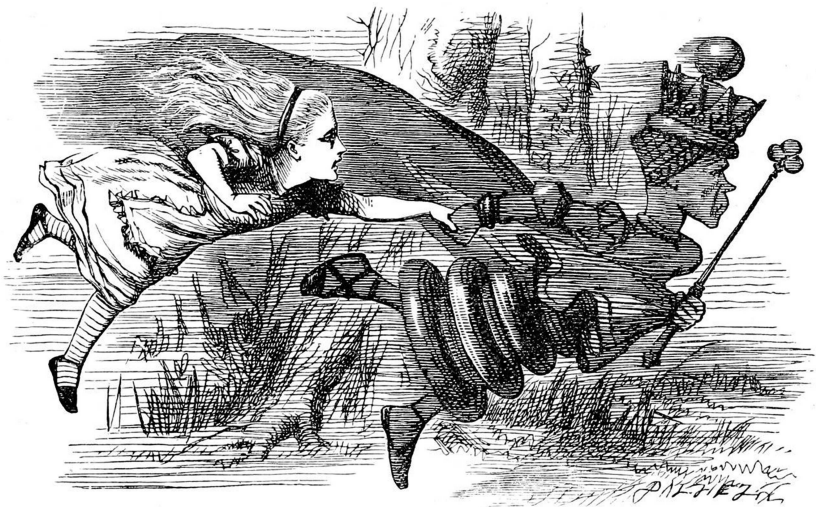
<sup>2</sup> Компания — разработчик программного обеспечения, которая предоставляет комплексные решения для безопасности сети, защиты контента и коммуникаций.

<sup>3</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.

Выглядит так, словно мы затерялись в книге «Алиса в Зеркалье», причем работаем мы по неправильную сторону злосчастливого 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 [15]!»

Чтобы управлять темпом, некоторые люди прибегают к амфетаминам и психоделикам, потому что только они в состоянии дать им преимущество [16]. Даже если мы признаем предполагаемые преимущества лекарств, улучшающих когнитивные способности, и преуменим проблемы здоровья и социальные волнения, какой мир мы создадим? Мир, где



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?

мы должны перестраивать нашу нейробиологию, чтобы оставаться конкурентоспособными?

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?» [17]

## 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.