



# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Глава 1. Секреты высокой производительности ..... | 11 |
|---------------------------------------------------|----|

## **Часть I**

### **РАБОТА НАД СОБОЙ**

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Глава 2. Делать меньше, да лучше .....                | 33  |
| Глава 3. Перестройте свою работу .....                | 72  |
| Глава 4. Не просто учиться — закрепляйте знания ..... | 110 |
| Глава 5. C <sup>2</sup> (о страсти и смысле) .....    | 147 |

## **Часть II**

### **РАБОТА С ДРУГИМИ**

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| Глава 6. Силовое продвижение .....      | 187 |
| Глава 7. Боритесь и объединяйтесь ..... | 225 |
| Глава 8. Два греха коллаборации .....   | 265 |

**Часть III**  
**БАЛАНС ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ**

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Глава 9. Мастер своего дела... и досуга .....         | 309 |
| Эпилог. Скромные изменения, заметные результаты ..... | 332 |
| Приложение. Исследования в основе книги .....         | 343 |
| <i>Примечания</i> .....                               | 399 |
| <i>Библиография</i> .....                             | 427 |
| <i>Благодарности</i> .....                            | 441 |
| <i>Об авторе</i> .....                                | 445 |

## Глава 1

# СЕКРЕТЫ ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

После девяти выматывающих собеседований я смог устроиться на работу мечты — консультантом по вопросам управления в Boston Consulting Group в Лондоне. Никогда не забуду свой первый рабочий день. Я явился в офис в элегантном голубом костюме, купленном специально для этого случая, и в подходящих к нему оксфордах на шнуровке. Моя девушка одолжила мне элегантный портфель из мягкой кожи, вроде тех, что носят банкиры. Когда я распахнул двери офиса в роскошном здании Девоншир-хаус, прямо возле улицы Пикадилли, я выглядел так, словно мне здесь самое место. Но чувствовал я себя неуверенно.

Я рвался произвести впечатление и поэтому избрал, как мне казалось, прекрасную стратегию: я буду работать с утра до ночи.

У меня не было особенного опыта, то есть, черт возьми, вообще никакого опыта не было. Это была моя первая настоящая работа. Мне было двадцать четыре года, и я только-только получил степень магистра в области финансов в Лондонской школе экономики. Нехватку опыта я надеялся компенсировать усердным трудом. В следующие три года я работал по шестьдесят, семьдесят, восемьдесят и даже девяносто часов в неделю. Я бесконечным потоком заливал в себя слабенький британский кофе и поддерживал энергию шоколадными батончиками, которые хранил в верхнем ящике стола. Дошло до того, что я знал по именам всех уборщиц, которые приходили в офис в пять утра. И, как вы можете догадаться, подружка скоро захотела, чтобы я вернул ей портфель.

Однажды, возясь со сложным проектом слияния и поглощения, я обратил внимание на несколько слайдов, которые подготовила моя коллега (назову ее Натали). Листая аналитическую часть ее проекта, я столкнулся с неприглядной правдой. Материал Натали был сделан лучше, чем мой. У нее были более свежие выводы, и она предлагала более привлекательные идеи. Ее презентация была оформлена элегантно и аккуратно, на нее было приятно смотреть и легче понять, что, в свою очередь, делало ее анализ еще более убедительным. Но как-то вечером, заглянув к Натали, я ее на рабочем месте не обнаружил. Я спросил у ее коллеги, где Натали, и он ответил, что она уже пошла домой. Он объяснил, что Натали никогда не задерживается. Она работала с 8 утра до 6 вечера. Никаких ночных бдений

и работы по выходным. До чего же обидно! Мы оба были талантливыми работниками, оба обладали способностями к анализу, которые требуются от консультантов BCG. Опыта у нее в нашей отрасли было не больше, чем у меня. И все-таки она работала лучше, делая меньше.

Три года спустя я ушел из BCG, чтобы заняться научной карьерой. Я получил докторскую степень в Стэнфордском университете и решил стать профессором Гарвардской школы бизнеса. Время от времени я ловил себя на том, что снова ломаю голову над «загадкой Натали»: почему за меньшее время она успевала выполнить работу более качественно? Может, у нее имелся какой-то секрет? Я начал задумываться о производительности в целом и решил сосредоточить исследования на эффективности деятельности организаций.

Мы с Джимом Коллинзом начали работу в 2002 году и потратили девять лет на создание книги «Великие по собственному выбору», продолжения книги Джима «От хорошего к великому»<sup>1</sup>. В обеих книгах предлагается эмпирически обоснованный подход, гарантирующий высокую эффективность компаниям. Если вы руководитель бизнеса, это полезное чтение, но как быть всем остальным? После завершения проекта я решил разработать сходные практические рекомендации по *личной* производительности. Пришло время разобраться не только в том, почему Натали работала лучше меня, но и вообще поискать ответ на очень важный вопрос: почему одни люди работают намного лучше других?

Социологи и специалисты по менеджменту объясняют производительность врожденными способностями людей и степенью их одаренности. Приходилось ли вам слышать фразы вроде «Она маркетолог от Бога» или «Он гениальный инженер»? В одной авторитетной книге под названием «Война за таланты» говорится, что успех компании определяет ее способность нанимать и удерживать талантливых людей<sup>2</sup>. Сторонники популярного подхода StrengthsFinder\* настаивают на том, что вам следует подыскивать работу, которая отвечает вашим природным талантам, а затем фокусироваться на их дальнейшем развитии<sup>3</sup>. Наше восприятие успеха опирается на убежденность, что все зависит от таланта. Но справедливы ли все эти утверждения?

Некоторые специалисты по производительности не согласны с идеей, что все дело в таланте. Они заявляют, что настолько же или даже еще важнее прилагать для достижения успеха последовательные *усилия*<sup>4</sup>. Сторонники этого варианта парадигмы «тяжелого труда» доказывают, что в долгосрочной перспективе люди вырываются вперед благодаря твердости характера и преодолению препятствий<sup>5</sup>. Сторонники другого варианта утверждают, что люди достигают большего, когда делают больше: берут на себя больше задач и организуют больше

---

\* Онлайн-тест Clifton StrengthsFinder разработан американскими психологами Маркусом Бакингом и Доналдом Клифтоном для выявления «талантов к работе». *Прим. пер.*

деловых встреч. Именно к этому подходу я прибегал, засиживаясь до утра в VCG. В том, что тяжелый труд — это ключ к успеху, убеждены многие<sup>6</sup>.

Талант, усердие, а также удача, несомненно, объясняют, почему некоторые преуспевают, а другие нет, но меня эти теории не устраивали. Они не объясняли, почему Натали работала лучше, чем я, и не объясняли различия в производительности, которые я наблюдал у равно талантливых и трудолюбивых людей.

Я решил использовать иной подход, изучив то, *как* работают люди — их подход к труду, а не сколько усилий они прикладывают, — и насколько это влияет на успешность их труда. Так я пришел к идее «умной работы», суть которой в том, чтобы максимально увеличить свою *почасовую производительность*. Люди так часто бросаются поговоркой «работай головой», что эта фраза стала клише. А кто хочет работать чем-то другим? К сожалению, многие работают не головой, потому что просто не знают, *как* работать по-умному. И я их не осуждаю, ведь найти надежное руководство непросто.

Я просмотрел существующие советы по умной организации труда, и картина оказалась весьма нечеткой. Похоже, каждый автор пытался предложить какое-то свое решение. Определитесь с приоритетами. Делегируйте задачи. Ведите календарь. Не отвлекайтесь. Установите четкие ясные цели. Работайте усерднее. Оказывайте влияние. Вдохновляйте. Управляйте снизу вверх. Управляйте сверху вниз. Налаживайте связи. Черпайте



вдохновение в страсти. Ищите смысл жизни. И так далее, и тому подобное... Список насчитывает более ста пунктов.

А что же происходит *на самом деле*? Если Натали организовывала свою работу умнее, чем я, то как она и другие мастера своего дела этого добивались? Какие секреты своей выдающейся производительности они скрывали? Я решил разобраться в этом. Спустя годы исследований я нашел ответы, которые поразили меня и опровергли привычные представления.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В 2011 году я начал одно из самых всеобъемлющих исследований индивидуальной рабочей производительности. Я собрал команду специалистов, владеющих методами статистического анализа, и принялся составлять концептуальную схему работы — набор гипотез о том, какое именно поведение приводит к высокой производительности. Я рассмотрел различные предположения, найденные более чем в 200 опубликованных научных работах, и добавил к ним собственные мысли, возникшие в результате бесед с сотнями менеджеров и руководителей. Я также провел подробные интервью со 120 профессионалами и обзорный опрос 300 человек. На финальной стадии исследования мы проверили формирующуюся у нас концепцию с помощью опроса 5000 руководителей и работников компаний.

Чтобы систематизировать потенциальные факторы «умной работы», я сгруппировал их в категории, которые ученые считают важными для производительности. Представим себе, что работа состоит из описания должностных обязанностей (того, *что* человек должен делать), развития навыков (того, *как* человек улучшает свои способности), факторов мотивации (*почему* человек прилагает усилия) и рабочих отношений (того, *с кем и как* взаимодействует человек). После того как я выделил эти широкие категории, я изучил факторы, относящиеся к каждой из них, выявив те, которые мои предшественники считали ключевыми для производительности. (Моя методология подробнее описывается в обзоре исследования.)

С этим изначальным списком факторов в руках мы с моей командой разработали опросник из 96 пунктов и протестировали его на выборке из 300 руководителей и подчиненных. Мы также отследили, сколько часов в неделю работали люди, и оценили их производительность по сравнению с их коллегами. Таким образом, мы смогли сопоставить, как влияют на производительность часы работы и наши «умные» факторы. Мы провели месяцы, погружившись в данные обзорного опроса и материалы подробных интервью. Мы просеяли факторы, оказывающие влияние на производительность, и свели их число до восьми наиболее ярко выраженных. После дополнительного анализа мы поняли, что два из этих восьми факторов, по сути, повторяли друг друга, так что мы свели их в один

(и об этом подробнее рассказывается в обзоре исследования).

В конце концов мы обнаружили, что, похоже, основную загадку высокой производительности раскрывают семь методов «умной работы». (Не зря же число семь играет в жизни человечества такую важную роль!) Когда вы работаете по-умному, вы определяете свои основные приоритеты и прилагаете существенные усилия к работе в выбранных областях (я называю это методом масштабирования работы). Вы сосредотачиваетесь на том, чтобы создавать ценность, а не просто достигать указанных целей (целеполагание). Вы отказываетесь от бездумного повторения в пользу изучения самых эффективных методик (качественное обучение). Вы ищете возможность заниматься тем, что отвечает и вашим желаниям, и пониманию смысла (внутренняя мотивация). Вы ловко применяете тактики влияния, чтобы добиваться поддержки других (продвижение идей). Вы отказываетесь от бесполезных совещаний и добиваетесь того, чтобы те, которые вы все-таки посещаете, проходили в оживленных дискуссиях (напряженная командная работа). Вы тщательно выбираете, в какой коллаборации вам участвовать, и отказываетесь от любых непродуктивных проектов сотрудничества (дисциплинированная коллаборация). Получается весьма обстоятельный список. Первые четыре фактора относятся к работе над собой, а остальные три помогают работать с другими.

## МЫ ОЖИДАЛИ ИНОГО

Эти семь методов переворачивают привычное представление о том, как вы должны работать. Я, например, думал, что люди работают лучше, если они лучше выбирают приоритеты. Так и есть, но лучшие работники в нашем исследовании делали при этом кое-что еще. После того как они фокусировались на конкретных приоритетах, они становились *одержимы* своей задачей. Именно эта огромная самоотдача при работе над приоритетными задачами приводила к выдающимся результатам. Лучшие производители делали меньше и лучше: меньше суеты, больше сконцентрированных усилий. Это открытие противоречит привычному мнению, которое гласит, что главное — *выбрать* приоритетные задачи. Однако выбор — это только половина уравнения. Вам также нужно заикнуться на том, что вы делаете. Это открытие привело нас к тому, что мы сформулировали метод масштабирования работы иными словами и назвали его «делать меньше, да лучше».

Наши исследования опровергли и другую старую истину. Сколько раз вы слышали: «Главное, делать то, что любишь»? Найдите работу, которую вы искренне любите, и у вас всегда будут силы на то, чтобы отлично работать. Разумеется, мы обнаружили, что люди, которые со страстью относятся к своей работе, выполняют ее лучше. Но мы также столкнулись с людьми, которые работают страстно, но не слишком хорошо.

А некоторых страсть и вовсе привела к провалу — например, одного несчастного, который мечтал стать графическим дизайнером, в итоге потратил на это все свои пенсионные накопления, а остался и без работы, и без денег. Совет «следовать за мечтой», как мы выяснили, может быть очень опасным. Наши лучшие производители использовали другой подход: они стремились найти такую работу, которая приносила ценность организации и обществу, а затем добивались баланса между этим ощущением смысла и своими желаниями. *Сочетание* страсти и смысла, а не страсть сама по себе, приводило к наилучшим результатам.

Наше исследование поколебало и другую типичную точку зрения, что коллаборация — это всегда хорошо, и чем ее больше, тем лучше. Эксперты советуют разрушать барьеры внутри организации, сотрудничать больше, создавать обширные сети профессионалов и использовать множество высокотехнологичных инструментов для того, чтобы выполнять работу совместными усилиями. Что ж, мое исследование показало, что это убеждение просто категорически неверно. Лучшие производители сотрудничают *меньше*. Они тщательно выбирают, к каким проектам и задачам присоединяться, а каких избегать, и они направляют свои усилия и ресурсы на то, чтобы преуспеть лишь в нескольких избранных направлениях. Их коллаборация подчинена логике.

Наше исследование также оспаривает популярную веру в то, что, если вы потратите на освоение какого-нибудь

навыка 10 000 часов, вы непременно станете отличным работником<sup>7</sup>. Наши лучшие производители поступали совершенно иначе. На своей работе они практиковали то, что я называю петлей обучения, — мы расскажем о ней в четвертой главе.

Мы обнаружили и другие критически важные факты. Мастера своего дела не просто работали по-умному в привычном смысле слова. Они применяли более утонченные методы. Например, они делали меньше работы, но за цикливались на своих задачах, или находили задачи, где могли сочетать свою страсть с созданием ценности. Рассматривая эти семь методов, я понял, что все они воплощают идею *избирательности*. Везде, где можно, лучшие работники тщательно отбирали приоритеты, задачи, коллаборации, совещания, комитеты, анализ, потребителей, новые идеи, процедуры и взаимодействия. Но эти более тонкие подходы к «умной работе» заключались *не только* в избирательности. Мастера своего дела также трансформировали свою работу так, чтобы она создавала больше *ценности* (мы дадим определение этому понятию в третьей главе), а затем прикладывали *интенсивные, направленные усилия* к выбранным рабочим задачам.

На основе наших открытий я пришел к более точному определению «умной работы». Работать с умом означает *максимально увеличить ценность работы, выбрав несколько задач и применив к ним интенсивные, направленные усилия*.

## ИСПЫТАНИЕ НОВОЙ ТЕОРИИ

Чтобы проверить нашу концепцию семи методов «умной работы», мы с командой обновили наш опрос и раздали его 5000 руководителей и работников, представляющих широкий ряд профессий и отраслей корпоративной Америки. Мы не только протестировали работников, но также попросили их оценить собственных руководителей и непосредственных подчиненных, чтобы не полагаться лишь на те данные, которые люди сообщат о себе (об этом подробнее в обзоре исследования). Мы опросили менеджеров по продажам, юристов, педагогов, бухгалтеров, брокеров, врачей, программистов, инженеров, менеджеров магазинов, заводских рабочих, маркетологов, специалистов по подбору персонала, консультантов, медсестер и моего любимца — дилера казино из Лас-Вегаса. Некоторые из опрошенных занимали руководящие должности, но большинство были администраторами, заведующими или главами отделов либо находились на неруководящих позициях. Эти 5000 человек представляли 15 отраслей производства и 22 профессии. Почти половина (45%) были женщинами (в двух из семи практик проявились гендерные различия)<sup>8</sup>. Возрастные группы опрошенных начинались с миллениалов и завершались людьми старше пятидесяти. Уровень образования — от тех, кто не имели степени бакалавра (20% опрошенных), до людей со степенью магистра и выше (22%). Моей задачей было разработать, проверить и распространить концепцию «умной работы», которую

могли бы использовать большинство желающих улучшить свою индивидуальную производительность.

Мы проверили полученные данные с помощью надежного статистического метода, который называется регрессионным анализом. Выяснилось, что наши семь методов «умной работы» очень хорошо объясняют различия в производительности. *На самом деле они объясняют ошеломляющее 66-процентное отклонение в производительности среди 5000 человек в нашей выборке*<sup>9</sup>. Чтобы понять, насколько потрясающий эффект дают методы «умной работы», используем аналогию. Мы знаем, что курение убивает. Но курение, согласно одному исследованию, объясняет только 18% отклонения от средней продолжительности жизни человека в развитых странах<sup>10</sup>. Считается, что для того, чтобы обеспечить себе безбедную жизнь, нужно получать хорошую зарплату, однако доходы, согласно исследованию среди граждан США в возрасте от 18 до 65 лет, объясняют только 33% различий в размерах личных активов<sup>11</sup>. Звезда баскетбола Стефен Карри знаменит тем, что забрасывает трехочковые в корзину с расстояния в семь метров, но за свою карьеру он забрасывал такие мячи «всего» в 44% случаев<sup>12</sup>. Эти средние показатели из других отраслей показывают, насколько существенной является доля в 66% в объяснении такого результата, как индивидуальная производительность.

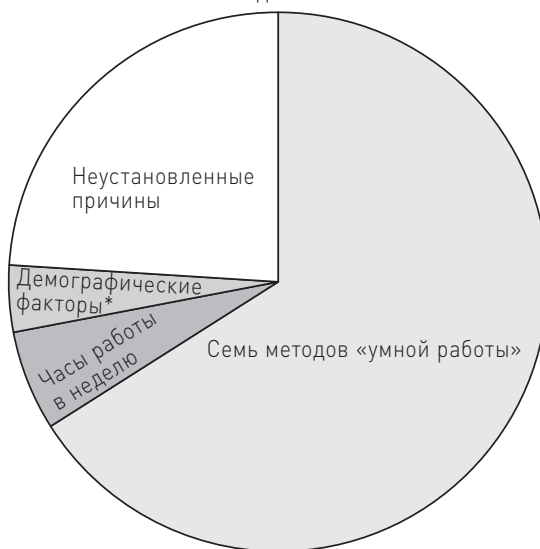
Для сравнения мы проверяли и другие факторы, такие как образование, стаж работы, возраст, пол и часы работы, и выяснили, что они отвечают только за 10% различия в производительности. Количество часов работы в неделю оказывает некоторое



влияние на производительность, но, как я объясню в третьей главе, соотношение между ними и производительностью было более запутанным, чем подсказывает вера в «тяжелый труд». Остальные 24% отклонения мы не смогли объяснить, и, вероятно, они связаны с такими факторами, как удача или талант.

### Чем объясняется индивидуальная производительность?

По итогам исследования 5000 человек



Подумайте о том, что означает наше открытие. Талант и усердие, разумеется, играют существенную роль в определении успеха конкретного человека. *Но реальный ключ к индивидуальной производительности – это семь методов «умной работы».*

---

\* Пол, возраст, образование, стаж работы. *Прим. авт.*

Теперь у нас есть ответ на «загадку Натали». Теперь мы знаем, почему некоторые люди работают лучше других, хотя я так никогда и не узнаю, что именно делала Натали, чтобы выдавать такие потрясающие результаты. Но теперь я знаю кое-что более важное — теперь у меня есть систематизированный и проверенный на практике способ улучшить свою производительность, который подходит любому работнику. Используя эти семь методов, вы повысите свою производительность куда эффективнее, чем если бы вы полагались на талант, удачу и просто количество отработанных часов. Как показывает приведенный ниже график, чем активнее человек применяет наши семь методов, тем лучше он работает. Если вы попали в 21-й перцентиль по использованию семи методов, ваша производительность, скорее всего, хромает — вы находитесь в нижнем 21-м перцентиле (точка А на графике). Но если вы подтянете свои методы «умной работы» и подниметесь до 90-го перцентиля, то и ваша производительность, согласно нашему прогнозу, скорее всего, окажется на 89-м перцентиле (точка Б на графике). Это значит, что вы станете мастером своего дела.

## КАК СТАТЬ МАСТЕРОМ СВОЕГО ДЕЛА

Сколько же всего написано о производительности! Но ни одна книга, насколько я знаю, не предлагала эмпирического, полноценного объяснения, как именно конкретному человеку достичь

максимума своих способностей. Книга «Мастер своего дела» восполняет этот пробел. Моя книга предлагает вам простой и практичный подход, который вы сможете использовать, чтобы делать свою работу максимально эффективно. Считайте ее дополнением к «Семи навыкам высокоэффективных людей» Стивена Кови, обновленным с учетом реалий сегодняшнего рынка труда и подкрепленным беспрецедентным статистическим анализом<sup>13</sup>.

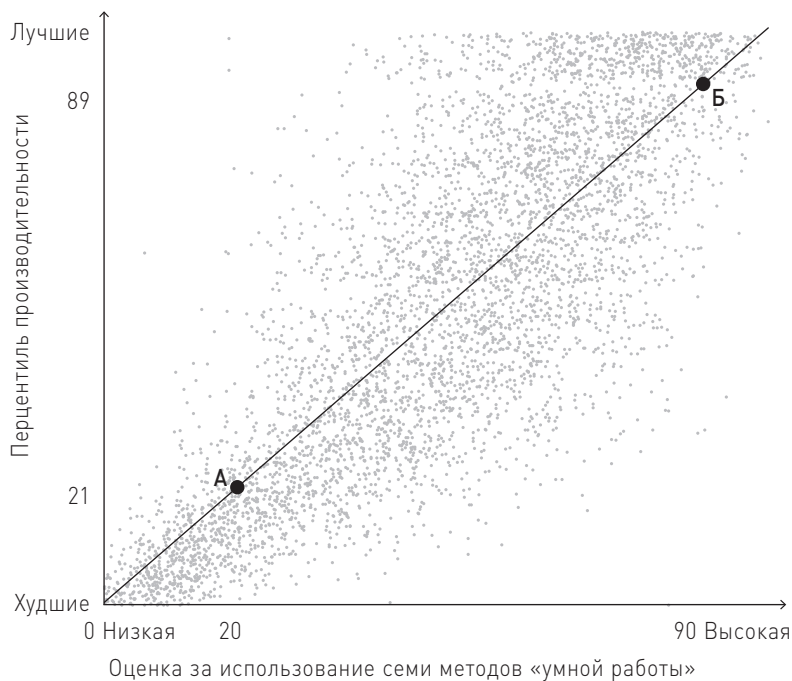
В каждой главе рассматривается один из «умных» методов и предлагаются конкретные советы, как внедрить их в вашей работе. Используя слово «методы», я хочу подчеркнуть, что вы можете применять эти идеи в повседневной работе и превратить их в привычку, точно так же, как вы привыкли покупать кофе по дороге на работу, проверять электронную почту или делать зарядку. Вы можете начать с малого и понемногу повышать свой уровень, пока не достигнете мастерства.

Чтобы вдохновить вас и помочь применить эти идеи, я расскажу истории о самых разных людях, которые применяли один или больше методов «умной работы» и достигли выдающихся результатов. Вы познакомитесь со Стивеном Бердсаллом, руководителем, который нашел способ начать новый бизнес внутри компании SAP. Вы встретите Женевиеву Гуай, портье, работа которой наполнена страстью и смыслом. Я представлю вам Грэга Грина, директора школы, который сумел спасти свою школу от закрытия, найдя вдохновение в самом неожиданном

месте. Вы узнаете о медсестре отделения интенсивной терапии, которая выяснила, как спасти *больше* пациентов, страдающих от сердечных приступов, при этом работая *меньше*.

### Повышение индивидуальной производительности

Положительное воздействие сочетания семи методов на индивидуальную производительность



*Примечание.* Эти 4964 точки на графике, представляющие людей из нашего исследования, складываются в систему. Диагональная линия — это прогноз статистической регрессии влияния сочетания семи методов на индивидуальную производительность. Получите низкую оценку за использование семи методов (точка А на графике) — и ваша производительность, скорее всего, будет посредственной. Наберете высокий балл (точка Б) — и ваша производительность, скорее всего, будет превосходной (подробнее в обзоре исследования).

Вы познакомитесь с руководителем компании, производящей чистящие средства, чей необычный подход к совещаниям помог ему вывести компанию в лидеры рейтинга производительности. Вы также встретите владельца малого бизнеса, инженера-биотехника, врача, консультанта по менеджменту, суши-шефа, продавца, рабочего и многих других людей, которые применили как минимум один из семи наших методов и повысили свою производительность. (Мы изменяли имена и данные о большинстве героев нашей книги, у которых мы брали интервью.)

## И ВАША ЖИЗНЬ СТАНЕТ ЛУЧШЕ

Возможно, вы задумались вот о чем. А что, если люди, работающие с умом, все-таки недовольны своей работой? Многие из тех, кто придерживаются принципа «тяжелого труда» и достигают высоких результатов, часто страдают от стресса и даже выгорания<sup>14</sup>. Вы работаете все усерднее, и ваша производительность растет, но качество жизни падает. По крайней мере, так было со мной, когда я перерабатывал в VCG. Но наше исследование преподнесло нам еще один сюрприз. Семь методов «умной работы» улучшали не только производительность. Они также улучшали благополучие людей на работе. Как я покажу в девятой главе, люди из нашего исследования, которые работали умнее, также наслаждались *лучшим балансом работы*

*и личной жизни, были более удовлетворены своей работой и реже страдали от выгорания.*

Я знаю множество тех, кто считает, что им следует выбирать между высокими достижениями на работе и счастьем в личной жизни. Они отказываются от жизни за пределами офиса и вкладывают долгие часы и максимальные усилия в свой труд, чтобы стать самыми лучшими. Миллионы людей по всему миру приносят такие жертвы, потому что не знают о том, что можно по-другому. Они не знают, *как* работать с умом. Но теперь мы нашли для них ответ. Как показывает наше исследование, вы можете работать невероятно хорошо и все равно находить достаточно времени на дела, которые любите, помимо работы, например на семью и друзей. *Если вы станете мастером своего дела, вы не только достигнете высокой производительности, наполните свою работу страстью и смыслом, но также добьетесь и баланса в личной жизни.* Разве это не прекрасно?

Неважно, готовитесь ли вы к выпускному или уже находитесь на пике карьеры, беспокоитесь о том, сможете ли сохранить свою работу или просто хотите делать ее лучше, я предлагаю вам отбросить старые представления и изучить теорию «умной работы», которую я представляю в этой книге. Мы начнем с четырех методов, которые помогут вам улучшить собственную производительность, а затем рассмотрим три метода, которые помогут вам улучшить работу с другими людьми.