

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.	
Ни к чему такие сложности.....	9
СОСТОЯНИЕ НЕПРИНУЖДЕННОСТИ	25
ГЛАВА 1	
Смотрите под другим углом.....	31
ГЛАВА 2	
Наслаждайтесь.....	43
ГЛАВА 3	
Отпускайте.....	55
ГЛАВА 4	
Отдых.....	69
ГЛАВА 5	
Наблюдайте.....	81
ДЕЙСТВИЕ БЕЗ ЛИШНИХ УСИЛИЙ	93
ГЛАВА 6	
Давайте определение.....	99
ГЛАВА 7	
Начинайте.....	105
ГЛАВА 8	
Упрощайте.....	111

ГЛАВА 9	
Прогресс.....	121
ГЛАВА 10	
Держите темп.....	129
РЕЗУЛЬТАТ БЕЗ УСИЛИЙ	139
ГЛАВА 11	
Учитесь.....	147
ГЛАВА 12	
Учите.....	159
ГЛАВА 13	
Автоматизируйте.....	165
ГЛАВА 14	
Доверяйте.....	175
ГЛАВА 15	
Предотвращайте.....	185
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	
Сейчас.....	197
ПРИМЕЧАНИЯ	203
БЛАГОДАРНОСТИ	221
ОБ АВТОРЕ	223

ВВЕДЕНИЕ

Ни к чему такие сложности

Позвольте рассказать вам о Патрике Мак-Гиннисе¹. Этот человек делал абсолютно все, чего от него ожидали. Он соответствовал всем требованиям. Он окончил Джорджтаунский университет. Затем Гарвардскую школу бизнеса. Он получил должность в одной из ведущих страховых компаний. Работал Патрик сверхурочно, поскольку был уверен, что так полагается, — по 80 часов в неделю, даже во время отпусков. Он никогда не покидал офис раньше начальника. Иногда казалось, что он вообще не покидал рабочее место.

Патрик Мак-Гиннис так много путешествовал по рабочим делам, что получил статус привилегированного пассажира авиакомпании Delta, — статус настолько высокий, что ему еще даже не придумали названия. А между тем он пользовался услугами еще четырех авиакомпаний на трех континентах. Однажды, когда Патрик отказался остаться дома из-за болезни, ему три раза пришлось выбегать в туалет с заседания совета директоров. Он вернулся, по словам коллеги, весь позеленевший, но все равно досидел до конца.

Патрика Мак-Гинниса учили, что работа на износ — залог исполнения всех желаний. Частично эта установка пришла из Новой Англии: ваша трудовая этика определяет характер. И будучи сверхдостигателем, Патрик, усвоивший ее, показал какой-то новый уровень. Он даже не думал,

что работа сутками напролет приведет его к успеху, он считал, что это *и есть* успех. Если вы не засиживаетесь в офисе допоздна, должно быть, у вас не очень важная работа. В конечном счете, по его мнению, сверхурочные окупятся. Пока, проснувшись однажды, Патрик Мак-Гиннис не обнаружил, что работает на обанкротившуюся компанию.

Шел 2008 год. Акции компании American International Group упали на 97 процентов. Все долгие вечера в офисе, все бесчисленные ночные перелеты в Европу, Южную Америку и Китай, все пропущенные дни рождения и праздники — все оказалось напрасным.

Через несколько месяцев после того, как грянул финансовый кризис, Патрик не мог встать с постели. По ночам его лихорадило. Перед глазами все плыло, в прямом и переносном смысле. Много месяцев он не видел четко. Он метался, пытаясь найти опору. Он потерял себя.

Причиной болезни был стресс. Врач назначил провести несколько анализов. Патрик чувствовал себя трагическим персонажем — конем Боксером из «Скотного двора»* Оруэлла, который, будучи самым усердным работником на ферме, на любую проблему, любую неудачу отвечал: «Я буду работать еще больше»². Так он и делал, пока не рухнул от изнеможения и не был отправлен на бойню.

Однажды, возвращаясь домой от врача на такси, Мак-Гиннис заключил «делку с Богом» — как он это назвал. Он пообещал: «Если я выживу, то изменюсь».

«Моим ответом на любой вопрос было работать дольше и больше», — говорил Мак-Гиннис. Но вдруг он понял: «Сверхурочный труд приносит больше проблем, чем пользы». Что ему оставалось делать? У Патрика было три варианта. Он мог продолжать в том же духе и, вероятнее всего, уработался бы до смерти. Он мог метить ниже, отказаться от своих целей — или найти более простой способ достижения желаемого. И он выбрал третье.

Патрик Мак-Гиннис ушел с должности в American International Group, но остался консультантом. Он перестал работать по 80 часов в неделю.

* Оруэлл Дж. Скотный двор. Эссе. М. : АСТ, 2013.

Теперь он приходил домой в пять. И больше не строчил электронные письма по выходным. Патрик перестал считать сон необходимым злом. Он стал гулять, бегать и лучше питаться. Он сбросил 12 килограммов. Он вновь стал наслаждаться жизнью — и работой.

Примерно в этот период, вдохновленный другом, вкладывающим в стартапы, Патрик заинтересовался инвестированием. Дохода было немного, небольшие суммы тут и там. Он инвестировал в несколько компаний. Вложения вернулись к нему в 25-кратном размере. Даже в сложные для экономики времена он был уверен в своих финансах, потому что теперь располагал не одним источником дохода.

За половину того времени, которое раньше Патрик проводил на работе, он заработал больше. И новая деятельность оказалась более прибыльной и менее изнурительной. Патрик понял: «Это даже непохоже на работу». На собственном опыте он усвоил: если не можешь работать больше, пришло время поискать иной путь.

А что насчет вас? Вы когда-нибудь чувствовали:

- что бежите все быстрее, но не приближаетесь к своим целям;
- хотите делать больше, но вам не хватает энергии;
- вы уже топчетесь на грани выгорания;
- все стало даваться намного труднее?

Если вы ответили «да» на один или все эти вопросы, эта книга для вас. Такие люди, как вы, обычно дисциплинированные и целеустремленные. Увлеченные и мотивированные. И все-таки они чрезвычайно измотанные.

Путь без чрезмерных усилий

В жизни бывают приливы и отливы. Все, что мы делаем, подчиняется ритму. Иногда стоит трудиться не покладая рук, а иногда нужно отдохнуть и восстановить силы. Но в наши дни многие работают все усерднее и усерднее. Ритма нет, слышится лишь зубовой скрежет от приложения усилий.

Мы живем во времена величайших возможностей. Но нечто в современной жизни напоминает поход в горы на большую высоту. Мозг затуманен. Земля словно уходит из-под ног. Воздух разрежен, и даже малюсенький шаг вперед невероятно изнуряет. Может быть, нами движут непрерывный страх и неуверенность в будущем. Одиночество и изоляция. Финансовые трудности и неурядицы. А может быть, ежедневно душит ответственность, дают люди и обстоятельства. Что бы то ни было, из-за этого мы частенько работаем в два раза больше, а получаем в два раза меньше.

Жизнь трудна — действительно трудна, во всех своих проявлениях. Она бывает сложной и обременительной, грустной и изматывающей. Разочарования ложатся на плечи тяжким грузом. Плата по счетам висит как камень за пазухой. Напряженные отношения истощают. Воспитание детей дается с большим трудом. Потеря близкого человека отбирает силы. В некоторые периоды жизни все дается тяжело.

Было бы глупо воображать, что книга способна устранить все ваши трудности. Я писал ее не для того, чтобы снять с вас эту ношу, а чтобы ее облегчить. Пусть все трудности и не превратятся в отдых и развлечение, но многим из вас, я верю, станет проще.

Чувствовать перенапряжение и усталость под грузом тяжелых, обременительных забот — обычное дело. И так же неудивительно расстраиваться и падать духом от ежедневных разочарований и неприятностей. Это происходит со всеми. Однако сегодня с такими проблемами сталкивается все больше и больше людей, причем гораздо чаще, чем прежде. И вот что странно, некоторые из нас, пытаюсь справиться с избыточной нагрузкой и изнеможением, клянутся работать больше и дольше. Не улучшает ситуацию и то, что в нашей культуре выгорание считают ценой успеха и самореализации. Если вы не находитесь в состоянии перманентной усталости, значит, работаете недостаточно. Таков скрытый смысл этой установки. Лавры достаются тем, кто зарабатывает их потом и кровью, кто практически ломается на этом пути. Сокрушительный объем работы стал для нас едва ли не целью.

Выгорание — это не знак почета.

Действительно, лучших результатов порой достигают тяжелым трудом. Но это правда лишь отчасти. В конце концов, есть предел времени и усилий, которые мы можем потратить. И чем сильнее мы опустошены, тем меньший результат дают наши усилия. Из этого замкнутого круга мы не выходим до тех пор, пока не выгорим окончательно — *все еще* не достигнув желаемого. Вам это наверняка знакомо. Может быть, вы прямо сейчас ходите по этому кругу.

А что, если вы попробуете противоположный подход? Если вместо того, чтобы работать на пределе сил, а иногда и выходя за них, поискать более легкий путь?

Дилемма

После публикации моей первой книги «Эссенциализм. Путь к простоте»* я ударился в лекторскую деятельность**. У меня появилась возможность в поездках по стране передавать ее основные тезисы, подписывать книги и делиться идеями, близкими моему сердцу. Моей жене Анне нравилось, когда я брал с собой в путешествия кого-нибудь из детей, что я и делал. Во время одной такой поездки, приехав в назначенное время на автограф-сессию, я увидел, что три сотни человек выстроились в очередь, уходящую куда-то за угол. В магазине закончились экземпляры книги — раньше такого никогда не случалось. Тот год прошел в вихре зон ожидания в аэропортах, такси и номеров в отелях, куда я возвращался вечером,

* Маккеон Г. Эссенциализм. Путь к простоте. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

** Приглашаю вас в Академию эссенциализма (essentialism.com), которая поможет вам *принять* более осознанный и непринужденный образ жизни.

взбудораженный и усталый, и вызывал кого-нибудь из обслуживающего персонала. Успех «Эссенциализма» изменил все.

Люди, прочитавшие и прослушавшие книгу три, пять, семнадцать раз, писали мне, чтобы рассказать, как она изменила их жизнь, а в некоторых случаях даже спасла. Каждый хотел поделиться со мной своей историей — и я хотел их услышать. Я хотел выступать перед большими залами людей, желающих стать эссенциалистами. Хотел ответить на каждое письмо от читателей. Хотел лично подписать книгу каждому, кто просил меня об этом. Я хотел быть внимательным и благодушным с каждым, кто желал рассказать мне свою историю эссенциализма.

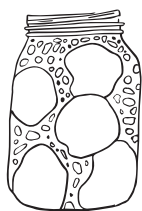
Лучше звание «отца эссенциализма» было только звание отца теперь уже четырех детей. Моя семья воплощает все, что для меня важно, поэтому я намеревался посвятить ей все свои силы. Я хотел быть достойным мужем для Анны и дать ей свободу и время для реализации ее целей и желаний. Я искренне хотел заниматься детьми, когда бы им ни вздумалось со мной пообщаться, даже если порой это было мне неудобно. Я хотел отмечать с ними их победы. Учить их и поощрять к достижению целей, которые кажутся им наиболее значимыми — неважно, захотят они снять фильм или пополнить ряды бойскаутов. Я хотел играть в настольные игры, бороться, плавать вместе, играть в теннис, ходить на пляж и ночь напролет просматривать фильмы с попкорном и вкусоностями. Чтобы найти на все это время, я уже отказался от многих незначительных вещей: я не писал новую книгу, хотя все твердили о своем ожидании, что я буду выпускать по одной каждые восемнадцать месяцев. Я временно перестал преподавать свой курс в Стэнфорде. Я отложил в сторону планы на открытие нового бизнеса. Словом, я никогда еще не был столь избирателен, но все равно чувствовал, что этого слишком много. И не только. Я испытывал желание развивать свою деятельность, хотя места в моей жизни для этого уже не оставалось.

Я стремился внедрить эссенциализм в свою жизнь. Жить тем, чему учил других. Но этого было мало. Я чувствовал, как трещит по швам убеждение, которого я придерживался всю свою жизнь: чтобы достичь желаемого без перегрузок, не уходя в дела с головой, нужно просто приучить

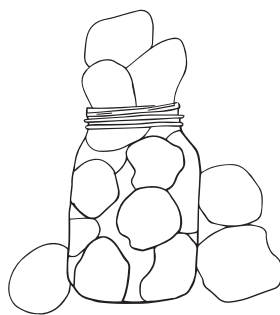
себя говорить «да» важным задачам и «нет» всему остальному. Теперь я задумался: что делать, если я уже избавился от всего неважного, но важного все равно *осталось* слишком много?

В то время я работал с группой чрезвычайно здравомыслящих предпринимателей, так вот один из них упомянул принцип «больших камней». Помните известную историю об учительнице, которая, насыпав на дно пустой банки маленьких камешков, пыталась сверху положить несколько больших? Они не помещались. Тогда учительница взяла еще одну пустую банку такого же размера. На этот раз на дно она положила крупные камни, а потом высыпала маленькие. И все камни поместились в банке. Разумеется, это метафора. Большие камни символизируют самые важные задачи, такие как здоровье, семья и отношения. Маленькие — менее важные задачи, такие как работа и карьера. Песок — занятия вроде серфинга в интернете и соцсетях.

Примерно такого же принципа я всегда и придерживался: если в первую очередь выполнять наиболее значимые задачи, то останется время не только для самого важного, но и для всего остального. Поступая наоборот, вы обнаружите, что выполняете самые заурядные действия, а на действительно важные задачи места не остается. Но, сидя тем вечером в гостиничном номере, я задумался: что же делать, если больших камней слишком много? Что, если необходимое просто не помещается в банку?



КАК ЭТО ДОЛЖНО РАБОТАТЬ



НО ЧТО, ЕСЛИ БОЛЬШИХ КАМНЕЙ СЛИШКОМ МНОГО?

Пока я размышлял, мне позвонили по видеосвязи. С телефона жены звонил мой сын Джек. Обычно он так не делает, и я сразу же заострил на этом внимание. Я заметил, что он очень бледный. Мальчик говорил взволнованно и выглядел испуганным. Я слышал, как где-то на заднем плане жена просила Джека развернуть телефон, чтобы я видел, что происходит.

Джек попытался объяснить: «Ева... с ней что-то не так... Она просто ела, а потом у нее голова начала дергаться... Мама... сказала, чтобы я позвонил тебе». У Евы начались сильные тонико-клонические судороги. Дальше я действовал на адреналине: быстро собрал вещи и ночным рейсом вылетел домой.

Уже через несколько недель я был эмоционально истощен. Мы ездили по больницам. Консультировались с врачами. Постоянно отвечали на звонки друзей и родственников, которые спрашивали, справляемся ли мы и чем они могут помочь. Между тем я понял, что другие мои задачи не испарились просто потому, что в моей семье разразился кризис. Мне по-прежнему приходилось переносить лекции. Отменять рейсы. Отвечать на важные письма. Стены сжимались вокруг меня. Я был так сильно перегружен делами, что иногда просто задыхался. Мне хотелось сломаться. Это была настоящая пытка!

Так продолжалось много недель. В итоге я назвал вещи своими именами: я выгорел. А ведь я написал книгу о том, как быть эссенциалистом, и теперь сам вымотан до изнеможения. Я чувствовал груз ответственности, которую сам возложил на себя, — быть идеальным эссенциалистом. Но в моем списке уже не оставалось ничего неважного, что можно было бы вычеркнуть. Оставалось только важное. И наконец я сказал Анне: «Мне плохо».

Вот что я понял: я совершал правильные действия, исходя из правильных причин. Но действовал неверным способом. Словно штангист, который пытался взять вес мышцами поясницы. Пловец, который не научился нормально дышать. Пекарь, который скрупулезно лепит каждый хлебушек руками. Думаю, вы очень хорошо понимаете, о чем я говорю. Наверняка

вы знаете, каково это — очень любить свою работу, но быть на грани истощения. Делать все, на что способен, но понимать, что этого недостаточно. Иметь больше важных задач, чем умещается в один день. Желать сделать больше, но не иметь такой возможности. Идти вперед к своим целям, но быть слишком усталым, чтобы хоть немного порадоваться успеху.

Для тех, кто слишком много вкладывается, скажу: есть иной путь. Ни к чему такие сложности. Переход на следующий уровень не подразумевает хронической усталости. За продуктивность необязательно расплачиваться умственным и физическим здоровьем. Когда важные задачи становятся невыполнимыми, можно либо отказаться от них, либо найти более простой, легкий путь.

«Эссенциализм» был о том, что нужно совершать правильные действия, а эта книга — о том, как делать это правильно.

После выхода «Эссенциализма»³ у меня появилась редкая возможность общаться с тысячами людей — с одними лично, с другими в Сети, с некоторыми в рамках своего подкаста — о трудностях, с которыми они сталкивались, пытаюсь вести яркую, насыщенную жизнь. То был многолетний тур по выслушиванию. До того мне ни разу не приходилось слышать проникновенные истории о том, как люди изо всех сил старались делать по-настоящему важные для них вещи, от такого большого количества людей.

Нам не хватает мотивации, потому что у человека это ограниченный ресурс. Чтобы действительно развиваться в желаемом направлении, необходимо иной, новый образ жизни и деятельности. Вместо того чтобы работать еще больше в погоне за лучшим результатом, мы можем сделать самые важные действия самыми простыми.

Некоторым от мысли о том, чтобы трудиться менее усердно, становится не по себе. От этого мы кажемся себе ленивыми. Боимся, что отстаем. Виним себя за то, что в очередной раз «не сделали всего возможного». Эта установка, сознательная или нет, может уходить корнями в пуританскую идею о том, что любой тяжелый труд ценен сам по себе. Пуританизм не только прославлял трудности — он объявил подозрительным все, что

дается легко. Но эффективно достигать целей — не значит быть неусердным, а значит поступать разумно. Это освобождающая нас альтернатива тяжкому труду и лени одновременно, ведь она позволяет сохранить расклад и при этом достигать желаемого.

Как изменится ваша жизнь, если простые, но бессмысленные действия станут даваться труднее, а самые что ни на есть важные — легче?

Как изменится ваша жизнь, если простые, но бессмысленные действия станут даваться труднее, а самые что ни на есть важные — легче? Если значимые проекты, которые вы прежде откладывали, начнут доставлять удовольствие, а бессмысленные отвлекающие моменты полностью лишатся своей притягательности? Такое положение вещей было бы нам на руку. Оно изменило бы все. И оно *меняет* все. В этом заключается основной

смысл моей книги. Она о новом образе жизни и труда. О способе достигать большего простыми путями — достигать большего, *потому что* вам стало проще. О способе озарить неизбежные тяготы жизни и получить нужные результаты без выгорания.

Точный бросок

Эта книга разделена на три части. Первая часть возвращает вас в состояние непринужденности. Вторая показывает, как действовать, не прилагая лишних усилий. А третья рассказывает, как без усилий, легко получать результаты. Каждая часть логически вытекает из предыдущей.

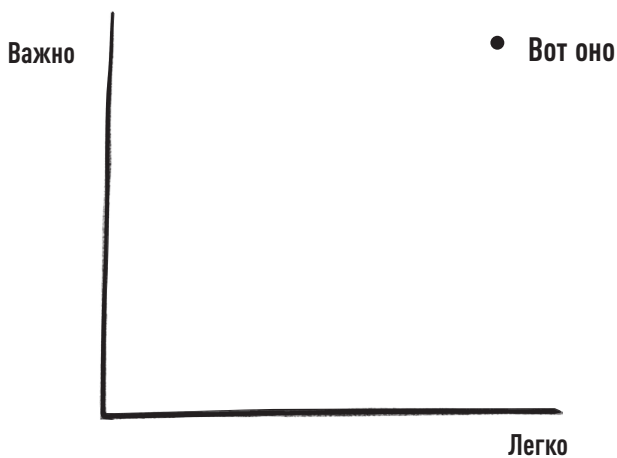
Представьте себе, как баскетболист выходит вперед, чтобы сделать штрафной бросок. Сначала он заходит в зону. Находит точку на линии штрафного броска, несколько раз ударяет мячом — этот ритуал помогает ему полностью сосредоточиться. По нему прямо видно, как он очищает голову: отпускает эмоции, отгораживается от шума толпы. Вот это я называю *состоянием непринужденности*.

Затем баскетболист сгибает колени, сгибает локоть под определенным углом и выполняет отточенный бросок без особого усилия. Он тренировал это точное, лаконичное, полетное движение до тех пор, пока оно не впечаталось глубоко в мышечную память. Он выполняет рискованный бросок, но не чувствует риска — плавно и быстро. Это называется *действием без лишних усилий*.

В итоге, описав дугу, мяч летит и попадает в корзину. Слышится приятный шорох: звук идеального штрафного броска. Баскетболист может делать так снова и снова. Такое ощущение мы испытываем, когда достигаем *результата легко, без усилий*.

ЧАСТЬ I: СОСТОЯНИЕ НЕПРИНУЖДЕННОСТИ

Когда мозг загружен под завязку, все становится трудным. Усталость делает нас медленными. Устаревшие убеждения и несвоевременные эмоции препятствуют усвоению новой информации. Бесчисленные рутинные отвлекающие дела мешают ясно осознать, что на самом деле важно.

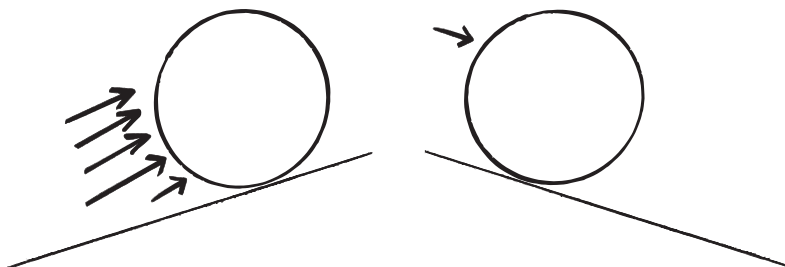


Итак, первый шаг к более непринужденному образу жизни — это очистить свои ум и сердце от хлама.

Вы наверняка уже испытывали нечто подобное. В такие моменты вы чувствуете себя отдохнувшими, спокойными и сосредоточенными. Вы полностью находитесь в моменте. Вы очень четко понимаете, что важно здесь и сейчас. Вы чувствуете, что можете совершить правильное действие.

В этой части книги описаны действенные методы возвращения в состояние непринужденности.

МОДЕЛЬ



	Усталый	Непринужденный
Думает	Все важное требует огромных усилий	Самые важные задачи могут быть самыми простыми
Делает	Старается изо всех сил: усложняет, суетится, слишком много думает и слишком много делает	Находит более простой путь
Получает	Выгорание и полное отсутствие желаемых результатов	Нужные результаты без выгорания

ЧАСТЬ II: ДЕЙСТВИЕ БЕЗ ЛИШНИХ УСИЛИЙ

В состоянии непринужденности легче начать действовать без усилий. Мы по-прежнему можем сталкиваться с трудностями, из-за которых трудно идти вперед, туда, куда мы намерены. Перфекционизм мешает приступать к важным проектам, неуверенность мешает их закончить, а желание делать слишком много и быстро — держать нужный темп. Эта часть книги посвящена тому, как упростить действия, чтобы работа давалась легко, без усилий.

ЧАСТЬ III: РЕЗУЛЬТАТ БЕЗ УСИЛИЙ

Когда мы совершаем действие без лишних усилий, то приближаемся к результату, который хотим получить.

Есть два типа результатов: одноразовый и самовоспроизводящийся. Когда ваши усилия дают вам разовую выгоду, вы получаете *одноразовый результат*. Каждый день начинается с нуля; если не приложишь усилий сегодня, то сегодня уже не получишь результата. Соотношение — один к одному: количество прилагаемых усилий равняется полученному результату. Но что, если мы будем получать результат постоянно, без дальнейших усилий с нашей стороны?

С *самовоспроизводящимся результатом* вы прилагаете усилия один раз и пожинаете их плоды снова и снова. Результаты вы получаете, когда

спите или когда берете выходной. Самовоспроизводящиеся результаты можно получать практически до бесконечности.

Само по себе действие без лишних усилий дает одноразовый результат. Но если подкрепить его оптимизацией, результат возвращается к нам в увеличенном виде, как процент с депозита. Так мы получаем самовоспроизводящийся результат.

Получать отличный результат — это хорошо. Но получать отличный результат без усилий — еще лучше. С легкостью получать отличный результат снова и снова — лучше всего. В третьей части книги рассказывается о том, как этого добиться.

Что угодно может быть непринужденным — но не все сразу

Обретение непринужденного образа жизни похоже на то, как увидеть воду в специальных очках для рыбной ловли⁴. Без них не рассмотреть, что плавает под блестящей поверхностью воды. Но стоит их надеть, как расположенные под особым углом линзы отсекают горизонтальные световые волны, исходящие от воды, и блеска больше нет. Внезапно становится видно всю рыбу под водой.

Привычка делать все трудным способом — как будто ослепление блеском водной глади. Но когда вы начнете применять изложенные здесь идеи на практике, то поймете, что легкие способы всегда были доступны, просто скрывались от вашего взгляда.

Мы все знаем, каково это — ощущать себя непринужденно. Например, вы когда-нибудь:

- находясь в расслабленном состоянии, понимали, что сейчас легче максимально полно сосредоточиться?
- переставали работать изо всех сил, при этом получив лучший результат?
- делали один раз что-нибудь, что приносило вам пользу многократно?



Я пишу эту книгу с одной целью — помочь вам чаще и интенсивнее переживать подобные состояния. Разумеется, нельзя сделать непринужденным абсолютно все в своей жизни. Но в ваших силах сделать многие важные действия более возможными. После чего они станут и более простыми, затем легкими и наконец будут даваться вам без усилий.

При написании книги я консультировался со специалистами по поведенческой экономике, философии, психологии, физике и нейробиологии; читая их статьи, я тоже приобщался к знаниям. Я скрупулезно и методично искал ответ на важный вопрос: как научиться легче делать то, что значит для нас больше всего? Теперь я спешу поделиться этим знанием с вами, потому что, как говорила английская писательница Джордж Элиот, «для чего мы живем, если не затем, чтобы сделать жизнь друг друга проще?»⁵.