

*Гарри, Оливеру, Дорис и Джону,
Энди, и в первую очередь Лиз*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
Часть I. МОТИВАЦИЯ	
Курс молодого бойца, восстания в домах престарелых и локус контроля	17
Часть II. КОМАНДЫ	
Психологическая безопасность в «Google» и «Saturday Night Live»	55
Часть III. ФОКУС ВНИМАНИЯ	
Сужение объема внимания, рейс 447 и сила ментальных моделей	101
Часть IV. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ	
Умные цели, суперцели и война Судного дня	143
Часть V. УПРАВЛЕНИЕ ДРУГИМИ	
История одного похищения, гибкое мышление и культура доверия	183
Часть VI. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	
Прогнозирование будущего при помощи байесовской психологии	227
Часть VII. ИННОВАЦИИ	
Брокеры идей, продуктивное отчаяние и «Холодное сердце»	273

Часть VIII. ОБРАБОТКА ДАННЫХ

Преобразование информации в знания в школах

Цинциннати 313

ПРИЛОЖЕНИЕ

Руководство по использованию этих идей

на практике 351

Выражение признательности 373

Об источниках 377

Примечания 378

Об авторе 479

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мое знакомство с наукой о продуктивности началось летом 2011 года, когда я попросил друга моего друга об одолжении.

В то время я заканчивал книгу о неврологических и психологических механизмах формирования привычек. Работа над рукописью как раз подошла к финальной стадии. Я отвечал на шквалы телефонных звонков, лихорадочно переписывал целые абзацы и испуганно вносил последние правки, но с каждым днем отставал от графика все больше и больше. Во всяком случае, так мне казалось. Моя жена, которая тоже работала на полную ставку, недавно родила второго ребенка. Днем я трудился репортером в газете «New York Times» и охотился за интересными историями, а ночью перепечатывал страницы из книги. Одним словом, вертелся как белка в колесе. Моя жизнь превратилась в нескончаемую череду неотложных дел, электронных писем, срочных совещаний и неизбежных извинений за опоздания.

Среди всей этой суматохи я все же выкроил минутку и — под видом человека, которому требуется совет по издательскому делу, —

отправил коротенькое послание журналисту и писателю, который вызывал мое искреннее восхищение. Этот человек был близким другом моего коллеги по «Times» и являл собой образец успеха. Его звали Атул Гаванде. В свои 46 лет Атул Гаванде — известный хирург и эксперт в области здравоохранения — публиковался в престижных журналах и работал в одной из лучших больниц страны. Он был адъюнкт-профессором в Гарварде, консультантом Всемирной организации здравоохранения и учредителем некоммерческой организации, занимавшейся поставкой хирургических принадлежностей в слаборазвитые уголки земного шара. Он написал три книги (все бестселлеры), женат и растит троих детей. В 2006 году фонд Джона и Кэтрин Макартур вручил ему «грант для гениев» — 500 тысяч долларов, — и значительную часть гранта он потратил на благотворительность.

Есть люди, которые только притворяются продуктивными. Хотя резюме у них впечатляющие, со временем понимаешь, что их единственный талант — это самомаркетинг. А есть люди, которые, как Гаванде, живут и работают будто в иной плоскости. Гаванде писал умные и увлекательные статьи и, судя по всему, по праву мог считаться хирургом от бога. Он заботливо относился к пациентам и обожал своих детей. Всякий раз, когда у него брали интервью на радио или телевидении, он казался спокойным, непринужденным и вдумчивым. Его достижения в медицине, журналистике и здравоохранении значимы и реальны.

Короче говоря, я написал ему электронное письмо с вопросом, не найдется ли у него немного времени и для меня. Собственно, я хотел знать, как ему удается быть таким продуктивным. В чем его секрет? А главное — сможет ли этот секрет изменить и мою жизнь?

Для разных людей «продуктивность» имеет разные понятия. Кому-то достаточно потратить час на утреннюю

пробежку, потом отвезти детей в школу и... все. День удался! Кто-то подолгу сидит, запершись у себя в кабинете, отвечает на письма и обзванивает клиентов. И этот человек доволен собой. Многие исследователи и художники видят доказательства продуктивности в неудавшихся экспериментах или забракованных полотнах, ибо с каждой такой ошибкой становятся на шаг ближе к успеху. Для инженеров меркой продуктивности может служить изобретение сверхбыстрого конвейера или что-нибудь в этом духе. Между прочим, продуктивные выходные здорово отличаются от продуктивных будней. Если в субботу и в воскресенье мы можем не спеша прогуляться с детьми по парку, то в остальные дни недели ни свет ни заря тащим их в детский сад и сломя голову несемся в офис.

Проще говоря, продуктивность — это наши попытки найти лучший способ использования собственной энергии, интеллекта и времени, который позволил бы получать максимальное вознаграждение при минимальном количестве ненужных телодвижений. Продуктивность — это процесс, в рамках которого мы учимся добиваться успеха с наименьшим стрессом и напряжением. Иными словами, суть в том, чтобы делать дела, не жертвуя ради них всем, что нам дорого и важно.

Атул Гаванде, похоже, отлично разобрался в этом.

Через несколько дней я получил от него ответное письмо. «Я бы рад помочь, — писал он, — но у меня самого жесточайший цейтнот. Надеюсь, вы поймете». Что ж, видимо, даже его возможности были не безграничны.

В конце недели я рассказал об этой переписке нашему общему другу. Я ясно дал понять, что вовсе не обиделся, — напротив, целеустремленность Гаванде приводила меня в восторг. Я понимаю, сказал я, что ему нужно лечить больных, учить студентов-медиков, писать статьи и кон-

сультивировать самую крупную в мире организацию здравоохранения. Конечно, при таком графике сложно выкроить свободную минутку...

Да нет же, перебил меня мой друг, ты все неправильно понял. Дело не в этом. Гаванде был занят, потому что на этой неделе идет на рок-концерт со своими детьми. А потом едет в мини-отпуск с женой.

Собственно, Гаванде просил передать мне, чтобы я написал ему ближе к концу месяца, когда у него появится больше свободного времени.

В тот момент я понял две вещи.

Во-первых, я точно делаю что-то не так, ибо уже девять месяцев подряд у меня не было ни единого выходного дня; признаться, я не на шутку опасался, как бы мои дети, случись им выбирать между родным отцом и няней, не выбрали няню.

А во-вторых, на свете есть люди, которые точно знают, в чем секрет высокой продуктивности. Единственное, что требовалось, — убедить их поделиться этим секретом со мной.

Эта книга — результат моих поисков в области продуктивности и ее механизмов. Главным образом меня интересовал следующий вопрос: почему одни люди и компании гораздо продуктивнее, чем другие?

С тех пор, как я написал письмо Гаванде, прошло четыре года. За это время я познакомился с множеством ученых, бизнесменов, государственных деятелей, психологов и других экспертов по продуктивности. Я завел дружбу с аниматорами компании «Disney», работавшими над «Холодным сердцем», и выяснил, каким образом им удалось создать один из самых успешных фильмов в истории кино. Несмотря на чудовищную нехватку времени, они справились с задачей благодаря особому рода творческому напря-

жению. Я беседовал со специалистами по обработке данных в «Google» и сценаристами первых сезонов «Saturday Night Live», которые рассказали мне, что самые успешные команды придерживаются одинакового набора неписаных правил относительно взаимной поддержки и риска. Я разговаривал с агентами ФБР, раскрывшими дело о похищении человека с помощью системы гибкого менеджмента и корпоративной культуры, построенных по образцу старого автозавода во Фримонте, Калифорния. Я бродил по школам Цинциннати и своими глазами видел, как реформа образования в корне изменила жизнь учеников, придав информации — как это ни парадоксально — более трудную для восприятия форму.

Общаясь с самыми разными специалистами — неврологами, игроками в покер, психологами, пилотами, генералами и когнитивистами, — я постепенно начал понимать, что к чему. Заметив, что мои собеседники постоянно упоминают одни и те же концепции, я пришел к выводу, что именно эти идеи и лежат в основе высочайшей продуктивности некоторых людей и компаний.

Настоящая книга разделена на восемь частей, каждая из которых посвящена одной из восьми идей, судя по всему, играющих ключевую роль в обеспечении высокой продуктивности. В одной из частей, например, говорится о мотивации, которую рождает чувство контроля, и о том, как превратить беспутных подростков в идеальных морпехов, предоставив им право самостоятельно принимать решения. Другая часть посвящена ментальным моделям, фокусу внимания и... историям, которые рассказывал о своей работе экипаж одного самолета. Однажды эти истории спасли жизнь 440 пассажирам.

Книга повествует о том, как правильно ставить цели, сочетая дерзкие амбиции с легкими задачами, и о том, почему в преддверии войны Судного дня власти Израиля за-

нимались совсем не тем, чем надо. Я расскажу, отчего так важно представлять будущее в виде ряда потенциальных возможностей, и объясню, как с помощью этой техники выиграть национальный чемпионат в покер. Во всяком случае, одной женщине это удалось. Мы побываем в Силиконовой долине, поговорим о «культуре приверженности» и увидим, какую роль она сыграла в судьбе многих компаний — тех, что оставались верны своим сотрудникам даже тогда, когда это было совсем непросто.

Скомбинировав все восемь идей, мы можем сделать следующий вывод: чтобы стать продуктивным, вовсе не обязательно работать усерднее и потеть сильнее. Продуктивность — это не просто результат более длительного сидения за столом. Скорее, в основе продуктивности лежит принятие определенных решений определенными способами. Образ «я», который мы выбираем, и мерка, с которой мы подходим к повседневным проблемам; истории, которые мы себе рассказываем, и легкие цели, которые мы игнорируем; чувство общности, которое мы стремимся привить товарищам по команде, и креативные культуры, которые мы стараемся внедрить в нашу компанию, — вот что отличает простую занятость от истинной продуктивности.

Современный мир — мир информационных технологий. Сегодня мы имеем возможность связаться с коллегами в любое время дня и ночи и получить доступ ко всем необходимым документам через смартфон. За несколько секунд мы можем узнать любой интересующий нас факт и заказать любой товар, который будет доставлен к нашему порогу в течение суток. Компания может спроектировать гаджет в Калифорнии, набрать заказы в Барселоне, по электронной почте отправить схемы в Шэньчжэнь и отслеживать поставки из любого уголка земного шара. Родители в состоянии оплачивать счета, не вставая с постели, синхронизировать графики всех членов семьи и опреде-

лять местонахождение телефонов детей. Мы живем во время экономической и социальной революции, которая во многих отношениях отнюдь не уступает аграрной и промышленной революциям предшествующих эпох.

Предполагается, что достижения в области коммуникаций и технологий должны сделать нашу жизнь проще. На практике выходит иначе. Большинство технических новшеств зачастую оборачиваются стрессом и дополнительным трудом.

Отчасти это объясняется тем, что мы ориентированы не на те инновации. Прежде всего нас интересуют инструменты продуктивности — всевозможные гаджеты, приложения и системы для отслеживания текущих дел, — а вовсе не уроки, которые эти технологии могут нам преподать.

Впрочем, некоторые люди сумели найти общий язык с этим изменяющимся миром. Некоторые компании научились находить в быстрых переменах свои преимущества.

Теперь-то мы понимаем, как на самом деле работает продуктивность. Мы выяснили, какие решения приближают нас к успеху и какие цели делают невозможное возможным. Мы знаем, как переосмысливать ситуации таким образом, чтобы вместо проблем видеть скрытые возможности, как открыть свой разум новым, креативным идеям и как ускорить процесс обучения за счет замедления потока данных.

Эта книга о том, как научиться принимать решения, способствующие истинной продуктивности. Это путеводитель по науке, технике и возможностям, которые могут изменить жизнь. Есть люди, которые знают, как добиться успеха с наименьшими усилиями. Есть компании, которые создают удивительные вещи с минимальными потерями. Есть руководители, которые преобразуют окружающих людей, раскрывая их лучшие качества.

Эта книга о том, как стать умнее, быстрее и лучше во всем, что вы делаете.