



# ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

КАК ПРЕУСПЕТЬ  
В СЛОЖНОМ МИРЕ

ДОНАЛЬД СУЛЛ | КЭТЛИН ЭЙЗЕНХАРДТ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
Сила простых правил.....	15
Что такое сложность?.....	18
Простые правила для сложного мира.....	23
Сложность — не приговор, обжалованию подлежит.....	30
Глава 1. Почему простые правила работают?.....	33
Простые правила помогают не упускать возможности.....	36
Простые правила подсказывают более удачные решения.....	45
Простые правила организуют коллективное поведение.....	52
Глава 2. Простые правила улучшают решения.....	61
Правила разграничения.....	64
Правила приоритизации.....	72
Правила отмены действий.....	78
Глава 3. Простые правила улучшают образ действий.....	89
Правила образа действий.....	93
Правила координации действий.....	103
Правила времени действий.....	110
Глава 4. Откуда приходят простые правила?.....	121
Естественный отбор.....	123
Анализ личного опыта.....	127
Опора на чужой опыт.....	131
Опора на научные доказательства.....	136
К согласию через переговоры.....	140

Глава 5. Стратегия в виде простых правил.....	147
Простые правила в действии.....	149
Что раздвигает стрелки компании?.....	153
Найдем узкое место.....	159
Составим простые правила.....	167
Глава 6. Переходим на личности.....	177
Что раздвинет наши личные стрелки?.....	178
Отыщем правильное узкое место.....	180
Рецепт персонально эффективных простых правил.....	183
Простые правила онлайн-знакомств.....	189
Простые правила укрощения депрессии.....	194
Правила, которые позволяют завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.....	200
Глава 7. Правила совершенствования правил.....	205
Улучшаем простые правила.....	208
Как совершенствуются простые правила?.....	217
Тайм-аут на осмысление.....	224
Смежный опыт как ускоритель обучения.....	226
Многозадачность как способ обучения.....	233
Глава 8. Реновация правил: ломаем старые, строим улучшенные новые.....	241
Под новое видение — новые правила.....	248
В западне старых правил.....	253
Меняем узкие места, переписываем правила.....	259
Заключение.....	271
Преодолеть барьеры на пути к простоте.....	273
Правила — путь к свободе.....	277
Благодарности.....	281
Примечания.....	291

*Нашим родителям, Кэтлин и Норману Сулл, Мари и Биллу Кеннеди,  
с искренней любовью и признательностью*

# ВВЕДЕНИЕ

Шестьдесят седьмой полевой госпиталь дислоцировался в четырехстах километрах к северо-западу от Багдада и имел мало общего с больницами гражданского назначения<sup>1</sup>. Все врачи госпиталя ходили с пистолетами. Как офицерам Армии США им полагалось носить личное оружие, и перед началом своей смены они убирали его в сейф. Госпиталь часто принимал раненых иракских повстанцев, которые славились отвратительной привычкой плевать в лечивших их врачей. А стоило кому-то из этой беспокойной публики (или контуженному американскому солдату) дотянуться до оружия, прямо в операционной могла разразиться стрельба.

Госпиталь был развернут на развороченном авиабомбами крестьянском поле недалеко от международного аэропорта Мосул. Он представлял собой группу строений, сдвинутых фургонов и больших брезентовых палаток в окружении бетонированных укреплений и взрывозащитных стен, оберегавших персонал и раненых от минометных обстрелов. В спокойные дни медики помогали страдающим обычными в тех условиях недугами вроде расстройства желудка или обезвоживания (летом температура там иногда поднималась до 50 °С, и на этом пекле даже линзы могли буквально прикипеть к глазам за несколько минут, которые требовались, чтобы перейти в соседнее строение). Впрочем, обманчивое затишье в любой момент грозило обернуться очередным массовым притоком раненых — военнослужащих и гражданских.

Днем 21 декабря 2004 года на базе передового развертывания «Марез», расположенной поблизости от госпиталя, в палаточной столовой на обед собралась целая толпа: американские и иракские солдаты, контрактники, сотрудники военных подрядных организаций<sup>2</sup>. Эдвард Монтойя-младший, сержант армейской медицинской службы, обычно старался избегать сладкого, но в тот день решил побаловать себя кусочком чизкейка — в надежде заглушить тоску, вызванную перспективой провести Рождество вдали от дома. Когда он проталкивался к стойке с десертами под шуточные замечания товарищей о том, что так и растолстеть недолго, в палатку вошел мужчина в форме иракских сил безопасности. Приблизившись к стоявшим в очереди американским военным, он активировал замаскированный под формой пояс со взрывчаткой.

Уже подойдя с тарелкой к своему столу, Монтойя краем глаза заметил вспышку, после которой, по его словам, «рвануло так рвануло». Эдвард тут же нырнул под стол и в клубящемся густом дыму успел затащить в свое импровизированное укрытие одного из замерших в ступоре солдат. Затем он осмотрел раны лежащего рядом с ним военного, вылез из-под стола и стал быстро обходить помещение, оценивая серьезность ранений и оказывая пострадавшим первую помощь. Солдату, у которого из бедренной артерии хлестала кровь, Монтойя наложил выше раны кровоостанавливающий жгут из собственного ремня и, как мог, заткнул рану взятыми со стола салфетками. Переходя от раненого к раненому, сержант первым делом проверял основные жизненные показатели: пульс и сознание, чтобы оценить тяжесть их состояния. Простые правила помогли ему установить очередность оказания помощи.

Нуждавшихся в неотложной врачебной помощи направляли в 67-й полковой госпиталь. За какие-то несколько часов госпиталь принял девяносто одного пострадавшего, что значительно превышало его ограниченные возможности. Места катастрофически не хватало. Отделавшиеся легкими ранениями ждали своей очереди снаружи. Ходячие раненые толпились в коридорах и вжимались в стены, пропуская снующих туда-сюда медиков. Часть простых хирургических операций врачи проводили на месте, за пределами

операционной, стараясь разумно распределять между нуждающимися стремительно иссякающий запас медикаментов. Подобно сержанту Монтойе, персонал госпиталя руководствовался определенным набором правил, чтобы сортировать раненых на тех, кому требуется срочная врачебная помощь, и тех, чье состояние позволяло немного подождать.

Лечить травмы сложно даже при благоприятных обстоятельствах, что уж говорить о боевых условиях. Часто пациенты поступают с тяжелыми ранениями, а врачи работают под угрозой нападения противника, к тому же испытывая нехватку самых необходимых средств первой помощи. В 2004 году Армия США направила в Ирак около полусотни военных хирургов, которые должны были оказывать помощь ста сорока тысячам американских военнослужащих, контрактникам и гражданскому населению, тоже попадающему под обстрелы<sup>3</sup>. Несмотря на всю сложность оказания медицинской помощи в условиях боевых действий, в начале XXI века количество летальных исходов значительно снизилось. Из американских военнослужащих, раненных в Афганистане и Ираке, скончался от травм лишь каждый десятый, и это вполтину меньше уровня смертности солдат во время Вьетнамской войны и тем более не идет ни в какое сравнение с 42%-ной смертностью раненых в период Войны за независимость<sup>4</sup>. Впечатляющий рост выживаемости раненых — результат непрерывной работы по улучшению военно-полевой медицины, которая велась в течение последних двух веков. В зловещей гонке между военными и медиками, где первые ударными темпами повышают поражающую силу оружия, а вторые совершенствуют средства лечения, медики, похоже, вырвались вперед.

Достижения в области фармакологии, диагностики и хирургии — основные причины роста выживаемости раненых. Однако не менее важную роль сыграло и то, что военные пересмотрели порядок распределения ограниченных ресурсов при столкновениях с массовыми людскими потерями. Врачи обязаны всеми возможными способами помогать своим пациентам, а полевые медики, пилоты санитарно-эвакуационной авиации и военные врачи к тому же встают перед тяжелым выбором: кому

из пострадавших следует оказывать помощь в первую очередь. На основании скудной информации, часто под огнем противника, они должны с ходу принимать решение о тяжести ранений, нередко множественных, когда вопрос касается жизни и смерти человека.

На протяжении практически всей истории войн медицинские ресурсы распределялись бессистемно. Поэт Уолт Уитмен, служивший во время Гражданской войны медбратом, вспоминал, что помогали прежде всего тому, кто пришел первым, не учитывая степень тяжести ранений. Пациенты занимали очередь и терпеливо ждали, когда к ним подойдет врач или медсестра. После первого из сражений на реке Булл-Ран в июле 1861 года те раненые, которые могли ходить, должны были, преодолев почти пятьдесят километров, самостоятельно добраться до Вашингтона, где располагались госпитали<sup>5</sup>. Такой порядок лишал шанса на помощь тех, кто больше всего в ней нуждался, — тяжелораненых солдат, оставшихся на поле боя.

В период Второй мировой войны главный военный хирург США, чтобы снизить уровень потерь, ввел формализованную процедуру, определяющую очередность оказания раненым врачебной помощи. Процедура получила название «триаж» — от французского термина *triage*, означающего сортировку товаров, например пшеницы или кофейных зерен, по категориям на основании их качества. Учитывая, с какими тяжелыми травмами порой сталкиваются медики, можно предположить, что для классификации раненых им требуются очень сложные алгоритмы. Однако это не так. Врачи руководствуются набором простейших правил, вроде тех, какими пользовались сержант Монтойя и врачи 67-го полевого госпиталя, быстро рассортировавшие пострадавших на три-четыре категории и установившие, в какой очередности надлежит оказывать им помощь. В зоне боевых действий у военных медиков на оценку состояния раненого уходит менее минуты. Для этого они используют простые контрольные ориентиры: ясное ли у пациента сознание и способен ли он выполнить указание, не превышает ли его пульс ста двадцати ударов в минуту, остается ли частота дыхания в пределах от десяти до тридцати вдохов в минуту<sup>6</sup>. Затем



каждому раненому присваивают цветовой код (прикрепляют бирку или фонарик определенного цвета) — один из трех или четырех, в зависимости от тяжести состояния и срочности врачебного вмешательства.

Зеленым цветом помечают пострадавших с устойчивыми жизненными показателями — «ходячих», помощь которым можно отложить без ущерба для них. Черный цвет, наоборот, присваивают тем, кто вряд ли выживет, даже если врачи попытаются совершить невозможное; такие пациенты нуждаются лишь в паллиативной (симптоматической) помощи. Остальные, не вошедшие в эти две крайние категории, в первую очередь попадают в руки медиков. Раненые с наиболее тяжелыми травмами получают красный код (и неотложную помощь), а те, чьей жизни травмы не угрожают, несмотря на их сложность, — желтый код (и срочную помощь). Такая сортировка пациентов позволяет направлять ограниченные силы туда, где они принесут больше всего пользы, и спасти прежде всего тех, кто не выживет без экстренной помощи. Правила триажа широко применяются и для распределения медицинских ресурсов (коек в блоке интенсивной терапии или в реанимации, вакцин в период пандемии гриппа), когда ожидаются массовые жертвы. После взрывов на Бостонском марафоне, например, пункт первой помощи, расположенный за финишем и помогающий обычно при травмах связок и обезвоживании, мгновенно перепрофилировали, и медики начали проводить экстренный триаж: распределяли пострадавших по степени нуждаемости во врачебной помощи и самых тяжелых направляли в ближайшие больницы<sup>7</sup>. Процедура триажа — великолепный пример тех самых *простых правил*, проверенных практикой и применяемых людьми и организациями в случаях, когда необходимо действовать быстро и эффективно.

## СИЛА ПРОСТЫХ ПРАВИЛ

Простые правила — это стратегии кратчайшего пути, которые экономят время и средства, фокусируя наше внимание на самом важном и упрощая процесс обработки информации. Эти правила

не универсальны — они скроены под конкретную ситуацию и под человека, который их применяет. Все мы каждый день пользуемся простыми правилами, порой даже не осознавая этого. Например, кто-то решает для себя, что будет открывать электронную почту не раньше, чем выпьет утреннюю чашечку кофе, а другой — что больше не пойдет на второе свидание с тем, кто говорит только о себе. Возможно, вы, сами о том не подозревая, полагаетесь на такие же нехитрые правила и в более существенных вопросах, например при выборе одежды, новой диеты или при инвестировании средств. Простые правила позволяют нам действовать без задержки, не останавливаясь и не раздумывая подолгу над каждым решением. И военно-полевые медики пользуются ими, чтобы быстро и с приемлемой точностью определять, кому в какую очередь оказывать помощь.

Простые правила многократно доказывали высокую эффективность не только в боевых условиях. С оглядкой на них принимаются и важные политические решения; в частности, на их основе Совет управляющих Федеральной резервной системой устанавливает процентную ставку, штат Калифорния выработывает меры по охране местной морской фауны, а президент США выбирает цели для ударов беспилотников. Опираясь на простые правила, американская актриса, сценарист и продюсер Тина Фей создавала суперпопулярный ситком *30 Rock* («Студия 30»), писатель и сценарист Элмор Леонард в течение шестидесяти лет выпускал из-под своего пера мировые бестселлеры, а гаражный блюз-рок-дуэт *White Stripes* всего за десять дней записал рок-альбом, вошедший в число самых известных за последнее двадцатилетие. Простые правила помогают судьям решить, выпустить ли подозреваемого под залог, а полицейским — установить, написал ли предсмертную записку самоубийца или кто-то другой. В живой природе скворцы руководствуются простыми правилами, чтобы совершать перелеты огромными поразительно слаженными стаями, а самки сверчков — чтобы определиться с выбором партнера для спаривания. Иногда соблюдать простые правила необходимо для того, чтобы выжить. Так, их нарушение привело к самой страшной трагедии за всю

историю покорения Эвереста, а также к массовой гибели спасателей в одном из крупнейших лесных пожаров в США.

Как выясняется, простые правила эффективны потому, что очень хорошо обеспечивают три вещи. Во-первых, они дают нам гибкость, чтобы мы могли пользоваться открывающимися возможностями и при этом оставаться последовательными в своих действиях. Во-вторых, они помогают принимать более удачные решения, быстро и без труда делать правильный выбор в условиях дефицита информации и времени. В некоторых ситуациях простые правила даже превосходят усложненные подходы к принятию решений и приводят к лучшему результату. В-третьих, простые правила позволяют на ходу координировать коллективные действия, благодаря чему сообщества способны выполнять задачи, с которыми не справились бы их участники, действуя они поодиночке. Примером этого служат пчелиные семьи, подыскивающие себе новое гнездо, или компания по аренде автомобилей Zipcar, которая дает тысячам своих абонентов возможность совместно пользоваться ее автопарком. В заключение мы подробнее обсудим, почему простые правила столь могущественны.

На первый взгляд, правила триажа не имеют ничего общего, скажем, с правилами, которым следуют дикие гуси, чтобы четко держать строй при стайных перелетах. Однако под внешними расхождениями кроется глубокое сущностное единство. Применяют ли их рок-звезды или полевые сверчки, эффективные простые правила характеризуются четырьмя общими особенностями. Во-первых, их всегда немного, что позволяет легко запомнить их и сосредоточиться на самых важных аспектах дела. Во-вторых, простые правила учитывают нужды того, кто их применяет, будь то индивид или организация. Опираясь на простые правила, можно составить рацион и для юного спортсмена, и для диетика среднего возраста; правда, сами правила и выбранные продукты будут разными. В-третьих, простые правила применимы к строго определенным видам деятельности или решениям, как, например, установление очередности оказания медицинской помощи раненым солдатам. Правила, предназначенные сразу для нескольких видов деятельности или ситуаций, в итоге

выхолащиваются до расплывчатых банальных установок вроде «сделать все возможное» или «сфокусироваться на клиентах». В-четвертых, простые правила задают нам четкие ориентиры и при этом оставляют возможность действовать по собственному усмотрению. Например, для руководителей центральных банков простые правила — не догма, определяющая размер ключевой ставки, а руководящий принцип, согласуясь с которым они сами вправе решать, какой будет ставка. Правила могут принимать разнообразные формы и размеры: быть безотчетными и эмпирическими установками, подсказывающими нам мгновенные решения, или формально расписанными объемными нормативными актами, регламентирующими бизнес. Говоря о простых правилах, мы подразумеваем ориентиры, которые одновременно дают четкие указания и предоставляют свободу выбора, при этом отвечают специфике пользователя и стоящей перед ним задачи. Десятки примеров самых разнообразных простых правил, имеющих четыре вышеописанные особенности, мы рассмотрим в этой книге.

## ЧТО ТАКОЕ СЛОЖНОСТЬ?

Простые правила — мощное оружие против сложности, которая грозит захлестнуть индивидов, организации и общество в целом. Сложность неизбежно возникает там, где система — техническая, социальная или природная — имеет в своем составе многочисленные взаимосвязанные компоненты<sup>8</sup>. Человеческий организм, пчелиная семья, футбольная команда\*, международная банковская организация — примеры сложных систем, чьи компоненты способны часто и непредсказуемо изменяться.

Чтобы увидеть сложность в уменьшенном масштабе, далеко ходить не надо: просто посмотрите на свою гостиную. Например, домашний мультимедийный центр состоит из целого ряда элементов: экрана, DVD-плеера, игровой консоли, блока кабельного телевидения, акустических

---

\* Здесь и далее, если не указано иное, речь идет об американском футболе. *Прим. перев.*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

