

# Шаг 1

## Живите осознанно

Вот первый принцип и наш первый шаг к тому, чтобы работать меньше: перестаньте заниматься тем, что не приближает вас к целям. Звучит просто, не так ли? К сожалению, мало кто этим руководствуется. Чаще всего мы много работаем и успеваем мало, делая не то, что должны. Мы тратим время, работая, работая, работая, даже если эта работа не имеет отношения ни к нашим целям, ни к бизнесу, ни к жизни вообще. Уверен, что не я один трачу по пять часов в день, придумывая короткие бессмысленные статусы на странице любимой социальной сети, а потом удивляюсь, почему нужно так сильно напрягаться, чтобы просто оставаться на месте.

Конечно, сказать «работай над тем, что важно» гораздо легче, чем сделать. Совершая первый шаг к тому, чтобы работать меньше, а успевать больше, мы увидим, как недостаточная ясность целей в работе и жизни может стать для нас приговором. Я помогу решить эту проблему, и вы никогда больше не будете тратить время на ненужные дела — по крайней мере, до тех пор, пока следуете моим советам. В этой главе вы узнаете, как определить наивысшие цели для любой ситуации. Дальше я объясню, как разработать жизненный план, чтобы всегда знать, когда вы на верном пути, а когда попросту обманываете себя, создавая видимость бурной деятельности.

Не отдавая отчета в собственных желаниях, легко угодить в мир, лишенный смысла. Чтобы навести порядок в жизни, нужно знать свои цели. Не понимая, куда идете, вы не в состоянии облегчить этот путь. А зная направление, сможете заранее наметить курс. Вы будете следить, чтобы минута за минутой ваши действия приближали вас к цели. В противном случае любая активность — лишь суета.

Для начала убедимся, что все делаем *правильно*. Это не всегда очевидно, но порой вы нутром чувствуете, что есть способ лучше. Мой друг Майкл испытал это на себе как родитель.

## Познакомьтесь с Майклом

Майкл был подавлен. Комната его сына-подростка Скайлера напоминала, мягко говоря, переднюю девятого круга ада: странные наросты на стенах, подозрительный запах, который из-под кровати источала куча непонятно чего. По ночам из-за закрытой двери доносились вопли (и это то, что современные дети называют музыкой?). Майкл видел решение проблемы просто: просил Скайлера прибраться. Когда это не помогало, он пытался подкупить сына компьютерными играми. А когда *и это* не помогало, переходил на крик. Вскоре Майкл оказался на грани нервного срыва. Скайлер же просто увеличивал громкость магнитофона еще на одно деление и возвращался к тому, чем обычно тинейджеры занимаются в своих логовах.

Когда Майкл об этом рассказал, я попытался представить его жизнь. Я-то провожу свое время, порхая, вдыхая аромат нарциссов и напевая. А Майкл тратит время на беспокойство по поводу комнаты сына. Он высчитывает, придумывает хитрые схемы, раздает взятки. За обедом он практически

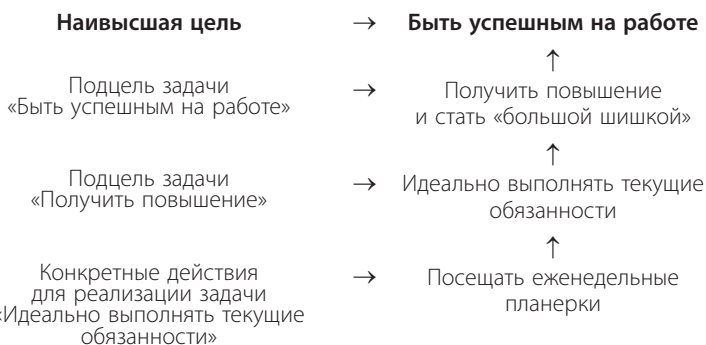
не замечает моих остроумных и глубокомысленных речей. Вместо этого он безостановочно жалуется на сына. Как будто самой жизни с подростком ему недостаточно и хочется заново пережить все мучительные моменты, сказав о них вслух. Майкл понимал, что делает что-то неправильно, но не имел представления, как это исправить. Его ситуация стала наглядным жизненным примером самой важной идеи, о какой вы могли узнать: ключ к тому, чтобы облегчить себе жизнь, кроется в осознанности.

Майкл не просыпается с мыслью: «Моя жизненная цель — растить ребенка, у которого чистая комната». В какой-то момент он решил, что чистота в комнате — это важно, что это путь к какой-то *другой* цели. К сожалению, другую цель он забыл и заиклился на комнате. Это случается со всеми: мы отвлекаемся и теряем из виду самые важные цели. Вы решаете, что хотите закончить свой проект на работе к завтрашнему дню, и пишете коллеге Бернис электронное письмо, в котором просите ее поделиться наработками. Ответ оказывается таким занимательным, что через шесть часов вы вдруг обнаруживаете, что замечательно пообщались с Бернис, но насколько не продвинулись с докладом о проекте.

## Вы должны определить свои цели

Первый шаг к осознанной жизни — научиться по-настоящему четко обозначать свои цели — большие, маленькие, средние. Все, что вы делаете каждую минуту, связано со множеством целей. Как видите, цели не существуют по одной, они живут стаяй. Самые глобальные из них — вроде «быть успешным» — состоят из подцелей. Те, в свою очередь, содержат еще меньшие подцели — и так далее. А подо всем этим лежат конкретные действия. Но все эти подцели показывают

соблазнительные побочные тропинки, которые легко могут заставить сойти с курса и начать попусту тратить время и энергию. Если подцель отклоняется от маршрута, а мы следуем за ней, то в итоге так и не получаем желаемое. Если ваша наивысшая профессиональная цель — стать успешным на работе, таблица, данная ниже, продемонстрирует, на какие этапы может делиться путь к цели.



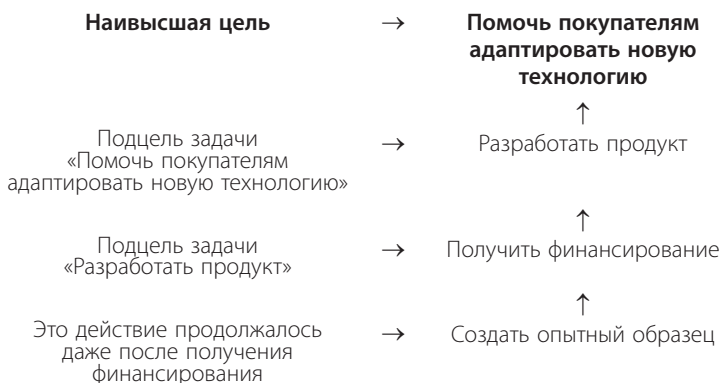
Да, как видите, ваши подцели в виде повышения по службе, мастерского выполнения своих обязанностей и даже участия в еженедельных планерках действительно поддерживают главную цель — быть успешным.

Желание Майкла, чтобы сын содержал комнату в чистоте, — вовсе не одна из самых главных его целей, а, скорее, подцель чего-то более глобального. Я предполагаю, что наивысшее его стремление — быть хорошим родителем, и он убежден, что для этого должен научить сына взрослой ответственности (это подцель). В свое время родители Майкла внушали сыну, что быть ответственным взрослым — значит содержать комнату в чистоте. Вот почему он теперь криком пытается заставить Скайлера делать уборку.

Кто-то другой, преследуя ту же цель быть хорошим родителем, поставит иные подцели и начнет добиваться своего

другими способами. Подцелью может стать намерение выделять время на общение с детьми, а действием — расспросы о школе за ужином. Или, возможно, они будут вместе играть в бейсбол. Или ходить на маникюр. Или и играть в бейсбол, и ходить на маникюр. Черт возьми, коснись это меня, я бы решил, что воспитывать в детях ответственность — значит позволить им содержать комнату в таком состоянии, в каком они хотят, и самостоятельно разбираться с последствиями, когда остатки пиццы начнут жить своей жизнью. Какими бы ни были ваши подцели и действия, они должны соответствовать вашей цели. Иначе, пытаясь быть хорошим родителем, вы рискуете стать таким, как Майкл. Время, которое можно было бы провести вместе с детьми, вы станете тратить на скандалы, заставляя детей вас ненавидеть.

Это несоответствие между целями и действиями характерно не только для отношений отцов и детей. У одной компании, с которой я работал, была глобальная цель: адаптировать новую технологию в рамках целой производственной отрасли. Подцелью стало привлечение финансовых средств от правления директоров, включавшего нескольких выдающихся финансистов. Действием, связанным с привлечением денежных средств, стала разработка опытного образца для демонстрации правлению. Предполагалось, что инвесторы будут впечатлены и выпишут жирный чек. Опытный образец, однако, зажил своей жизнью. Даже когда деньги были уже получены, он продолжал существовать как самостоятельный проект, продолжая высасывать время и ресурсы и ни капли не помогая достичь изначальной цели — создания продукта, который привлеч бы покупателей. Вот как подразделялись цели этой компании.



## Убедитесь, что ваши действия отвечают целям

Жить осознанно — значит остановиться, чтобы проверить, продолжают ли действия соответствовать большим целям. Но для этого необходимо держать в уме картину целиком. Не зная своих наивысших целей, вы не можете быть уверены, что действия не напрасны.

Чтобы понять, почему важно видеть всю картину, давайте рассмотрим проверенную десятилетиями традицию впускать тратить время на планерки. Казалось бы, их цель очевидна: докладывать друг другу о состоянии дел. Да, но для чего? Какова сверхзадача? Координировать работу людей, чьи результаты зависят друг от друга? Сплотить команду? Вместе решать срочные вопросы? Оправдывать поглощение обезжиренных низкокалорийных диетических донатсов и кофе без кофеина? Не зная целей, которые стоят выше «доклада о состоянии дел», трудно определить, принесут ли такие встречи хоть какую-то пользу. Если мы сообщаем друг другу о состоянии дел, чтобы достичь более высокой цели

в виде координации работы, то планерки бессмысленны, так как люди прекрасно справляются с этим посредством электронной почты. Понимание главных целей обеспечивает уверенность в том, что действия по-прежнему продвигают нас вперед.

Если вы можете перечислить свои наивысшие цели по памяти — прекрасно! Они подскажут вам цели более низких уровней и нужные действия. Однако наоборот этот принцип не работает. Знание подцелей и действий, необходимых для их достижения, не дает понимания главной цели. По крайней мере, до тех пор, пока вы не спросите: «Для чего?»

Зарываясь в детали, вы рискуете потерять время на действия, которые не приблизят вас к подцелям, высшим целям или тому и другому. Спрашивая себя, почему вы делаете что-то, вы проходите некую точку контроля, и это помогает заново сфокусироваться на общей картине. Этот вопрос помогает определить, не отклонились ли ваши действия от пути к целям. Теоретически вы можете делать это хоть каждый день, пересматривая список дел и проверяя, ведут ли они к большему целям. В моем вымышленном идеальном мире я занимаюсь такой сверкой ежедневно. Но практика показывает, что это реально делать раз в одну-две недели.

## Используйте шкалу целей, чтобы сверять действия и цели

Чтобы тестировать свои действия, вы можете построить шкалу целей. Шкала целей — это способ в письменном виде быстро определить, насколько ваши действия и подцели связаны с целями высшего порядка. Она отражает список действий, целей, которых вы пытаетесь достичь этими действиями, цели целей и так далее.

Бедняга Майкл кричит на своего ребенка. Это ничего не говорит нам о его целях. Может быть, он беспокоится, что жить в неубранной комнате вредно для здоровья? Или у него повышенная чувствительность к беспорядку в радиусе 100 метров? Или он неосознанно жаждет мести за годы, которые был вынужден потратить на отцовство, которое помешало ему участвовать в борьбе за олимпийскую золотую медаль в жонглировании резиновыми щетками? Мы можем составить шкалу целей Майкла, спросив «почему?», и выяснить его глобальные цели и подцели.

— Почему ты так обеспокоен комнатой Скайлера? — спрашиваю я.

— Потому, — отвечает Майкл, — что ему нужно учиться ответственности. И это моя родительская обязанность, как никак.

Вот оно! Майкл только что подтвердил нашу теорию о том, что он изо всех сил старается быть хорошим отцом. Вот его шкала целей, связанных с конфликтами со Скайлером.

Отцовство	
<b>Главная цель</b>	Быть хорошим отцом
<b>Подцель</b>	Прививать детям взрослую ответственность
<b>Действие</b>	Просить ребенка убираться в комнате

Теперь, когда все изложено на бумаге, Майкл может убедиться, что его действия отвечают главной цели — «быть хорошим отцом». Для этого ему нужно начать с самой верхней задачи и спросить себя: «Как я могу этого достичь?» Если ответ не совпадет с действиями, значит, найдено несоответствие. Вот к чему мы пришли, пока я задавал вопросы:



— Майкл, что тебе нужно, чтобы быть хорошим отцом? — спросил я.

— Помочь Скайлеру стать ответственным взрослым человеком, — ответил он.

Неплохо для начала. Подцель поддерживает главную цель, а значит, есть необходимое соответствие — по крайней мере, в мыслях. Опустимся на уровень ниже.

— Как ты можешь помочь Скайлеру стать ответственным?

— Позволяя ему самостоятельно принимать решения и отвечать за последствия.

И это интересно, правда? Майкл *не* сказал: «Требуя убирать в комнате». Нет, он хочет, чтобы Скайлер принимал решения и отвечал за последствия. Именно это и происходит! Скайлер *действительно* предпочитает жить в беспорядке, и он справляется с последствиями в виде криков отца, увеличивая громкость проигрывателя до одиннадцатой отметки. Но, забыв свою главную цель, Майкл не заметил, что уже приблизился к ней.

Майклу стоило бы отказаться от навязчивой идеи о порядке в комнате и пересмотреть свою шкалу целей, чтобы она отражала настоящие подцели. Если же он продолжит игнорировать истинные подцели и застрянет на ошибочных действиях, это приведет к одним лишь неприятностям. Он проведет долгие годы в ссорах, потом Скайлер уедет из дома и станет независимым. А Майкл, вместо того чтобы вспомнить о своей олимпийской мечте, будет тратить сбережения на психотерапию, чтобы как-то смириться с тем, что у него такой неблагодарный отпрыск. Скайлер станет содержать свою квартиру в чистоте, раз воевать больше не с кем. И жизнь пойдет своим чередом. Проблема Майкла в несовершенстве его шкалы целей.

Когда вы чем-то недовольны или слишком много работаете, причиной может быть несоответствие ваших целей

действиям. Составьте свою шкалу целей и убедитесь, что в ней все логично. Начните с действий и спросите себя: «Для чего?» — чтобы определить подцели. Продолжайте задаваться этим вопросом, пока не доберетесь до целей высшего порядка, — пройдите как минимум два-три уровня.

Теперь перепроверьте соответствие, начиная с верхней позиции. Спросите себя: «Как я могу добиться этого?» Но не подсматривайте в уже указанные подцели и действия, просто отвечайте. И только *после* этого посмотрите на подцели. Если ответ не совпал с ними, значит, они не соответствуют истинной сверхзадаче. Дальше посмотрите на действия. Если они не согласовываются идеально с главными целями, значит, тоже не работают. Теперь либо сформулируйте иначе свою наивысшую цель, либо скорректируйте подцели и действия так, чтобы все они соответствовали друг другу.

Прежде чем добиться успехов в том, что вы делаете — а мы придем к этому позже, — вы должны убедиться, что ваши действия отвечают всем целям и подцелям. В противном случае вы добьетесь успеха в том, что вам не нужно. А ключ к тому, чтобы успевать больше, работая меньше, как раз в том, чтобы хорошо делать *правильные* вещи. Поэтому давайте обсудим, как определить сверхзадачи, чтобы выстроить всю шкалу целей.

## Как определить главные цели

Возможно, вы знаете свои личные сверхзадачи, но на работе они исходят от организации и обычно называются видением, или миссией. Подцели представляют собой стратегические инициативы и основываются на проектах или целях. В каждой компании они называются по-разному. Важно, что они направляют вас к достижению главных целей. Если бы вы работали

в компании, производящей финансовое программное обеспечение, цели выстраивались бы следующим образом.

Как?	Видение	Бизнес	Должность	
		Стать мировым лидером в поставках финансового программного обеспечения	Топ-менеджмент, вице-президенты	↖
↘	<b>Стратегическая инициатива</b>	Разработать программное обеспечение, которое поможет людям контролировать операции по чековым книжкам	Директора	↖
↘	<b>Проект</b>	Создать версию ПО для Mac	Руководители проекта	↖
↘	<b>Действия</b>	Написать 1000 кодированных строк	Разработчики	<b>Почему?</b>

Если ваши действия не помогают проектам или ваш проект не вписывается в стратегию, вы можете работать на пределе сил, но это не принесет компании ни капли пользы. Более того, когда начнет падать доход, топ-менеджмент уцепится за идею «вернуться к основному бизнесу». Они отметят, что ваш проект не дает результатов, и уволят вас, обливаясь искренними слезами сожаления. А в период раздачи премий они, рыдая, заберут себе 190 процентов от своих и без того раздутых зарплат, чтобы поддержать себя, потому что наблюдать за увольнениями — неприятно и печально. Им ни за что не придет на ум, что координировать процессы в компании — в первую очередь их обязанность\*.

\* Да, у некоторых компаний вообще нет миссии либо есть формальная концепция, противоречащая тому, как они действуют. Чтобы исправить такую ситуацию, потребуется больше, чем я могу уместить в сноске, так что пока сделайте вид, будто у вашей компании есть миссия.

Если вы занимаете руководящую должность, то можете навести порядок в своей компании с помощью тех же средств, которые мы только что рассмотрели в случае с Майклом. Спросите тех, кто непосредственно выполняет работу: «Почему вы делаете это?» Потом спросите их руководителей, руководителей их руководителей и так далее. В итоге вы получите ясную картину того, что каждый *думает* о своих задачах.

Затем сделайте санитарную проверку. Убедитесь, что ответ на вопрос «как?» по отношению к главным целям хотя бы приблизительно соответствует подцелям организации. Чаще всего в процессе вы будете наткнуться на несоответствие, возможно, даже не на одно. Сверхзадачей может быть «обеспечить пациентам превосходное медицинское обслуживание», а промежуточной целью — «сократить расходы на 15 процентов». Последнего можно добиться, сэкономив на качестве медпомощи, что определенно не отвечает главной цели. Если вы видите противоречие, но не можете разрешить его сами, лучшим решением будет, пожалуй, стремиться и к главной, и к промежуточной целям, отдавая себе отчет в том, что они могут вступить в конфликт. Когда придет время, вы сделаете выбор. Идеалист во мне диктует делать то, что лучше для пациентов. Реалист предпочитает делать то, что хорошо для пациентов в условиях снижения издержек. Циник призывает взяться за дело и урезать затраты, так как вероятность того, что от недобросовестной медпомощи пострадает кто-то из знакомых, слишком мала. А значит, можно не беспокоиться о моральных последствиях своих решений и оправдываться тем, что, отказавшись снижать расходы, ты потеряешь работу. А работа, по-видимому, важнее чьей-то жизни.

Помните команду, которая создала опытный образец, ставший полностью самостоятельным проектом для демонстрации правлению директоров? Если бы они остановились,

чтобы проверить свою цель в процессе работы над прототипом, то обнаружили бы, что есть более разумное применение их времени. Например, разработка реального продукта, который помог бы их клиентам освоить новую технологию в своей сфере деятельности.

## Разработайте жизненный план, чтобы жить осознанно!

Если вы намерены жить, работая меньше и успевая больше, я не собираюсь помогать вам в этом только для того, чтобы вы кормили своих вечно голодных господ-работодателей. Успевать больше нужно для того, чтобы *улучшать жизнь*. А точнее, *вашу жизнь*. Если вы и есть господин-работодатель, представьте на минуту, что вы нормальный человек, который хочет наслаждаться полноценной жизнью. Именно это-го хотим мы все.

Дальше мы создадим жизненный план, с которым можно сверяться каждый день, чтобы понимать, что двигает вас в нужном направлении, а что нет. Это поможет не только жить идеальной жизнью, в которой работы меньше, а результатов больше, но позволит понять, что работа перестает быть работой, когда все гармонично — она превращается в игру.

Жизненный план — это попросту шкала ваших главных целей. Вместо того чтобы сочинять отдельную таблицу для каждого действия, составьте такой план, чтобы иметь общую картину целей разных уровней во всех сферах вашей жизни.

Основа жизненного плана — то, что *для вас* значит полноценная и во всех смыслах приятная жизнь. Это дорога к вершине вашей личной шкалы целей.

Запишите, какой вы видите свою жизнь. Что вы надеетесь успеть сделать в этой жизни? Это *ваш* ответ. Не вашего

супруга, не (в особенности) ваших родителей, не средств массовой информации, не вашей религиозной организации или светского книжного клуба. Каково *ваше* видение жизни?

Постоянно ориентируясь на мнение других, вы начинаете верить, будто хотите того, что они, а не вы сами. Один клиент, которого я консультирую, однажды получил идеальную работу: консалтинговая компания сделала ему сказочное предложение, которое... ну, скажем, о котором мечтает любой человек с таким послужным списком, как у него. Он же, казалось, был не слишком воодушевлен и, смущенно улыбаясь, признал, что эта работа не вызывает в нем энтузиазма.

— Зачем ты тогда вообще рассматриваешь предложения от консалтинговых компаний? — спросил я недоверчиво.

— Потому что этого хотят мои родители, — ответил он.

— Ты всегда делаешь выбор, основываясь на пожеланиях родителей, а не своих собственных? — Мне просто нужно было знать.

— Да.

Что ж, я просто *должен* был нанести мягкий, но все же исполненный ликования последний удар:

— И это работает? Тебе нравится твоя жизнь?

Он удивленно взглянул на меня:

— Нет. Я хочу быть школьным учителем.

Родители никогда не выбрали бы для него такую работу. Его сверстники никогда не выбрали бы такую работу. Но он хотел именно этого и годами скрывал это желание от самого себя. Когда мы встретились спустя три месяца, он рассказал, что только что закончился его первый учительский семестр, и он в восторге. Время покажет, та ли это работа, которой ему стоит заниматься постоянно. В любом случае он уже учится закрывать глаза на ожидания других людей и прислушиваться к себе.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

