

ЧАРЛЗ  
ДАХИГГ

ВОСЕМЬ  
ПРАВИЛ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ

УМНЕЕ, БЫСТРЕЕ, ЛУЧШЕ



Издательство АСТ  
Москва

УДК 159.955  
ББК 88.3  
Д21

Charles Duhigg  
SMARTER FASTER BETTER:  
The Secrets of Being Productive

Перевод с английского *А. Чечиной*  
Компьютерный дизайн *В. Воронина*

Печатается с разрешения автора и литературного агентства  
The Wylie Agency (UK) Ltd.

**Дахигг, Чарлз.**

Д21      Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше :  
секреты продуктивности в жизни и бизнесе / Чарлз Дахигг ;  
[пер. с англ. А. Чечиной]. — Москва : Издательство АСТ,  
2017. — 480 с. — (Думай и Решай).

ISBN 978-5-17-094948-9

Какие решения приближают нас к успеху?

Какие цели делают невозможное возможным?

Как переосмысливать ситуации таким образом, чтобы вместо проблем  
видеть скрытые возможности?

Как открыть свой разум новым, креативным идеям?

Как ускорить процесс обучения за счет замедления потока данных?

Чарлз Дахигг дает ответы на эти и другие вопросы в своей книге «Восемь правил эффективности: умнее, быстрее, лучше».

Восемь частей — восемь идей, которые помогут вам стать умнее, быстрее и лучше во всем, что вы делаете, не жертвуя тем, что вам дорого и важно!

УДК 159.955  
ББК 88.3

ISBN 978-5-17-094948-9

© Charles Duhigg, 2017

Школа перевода В. Баканова, 2016

© Издание на русском языке AST Publishers, 2017

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

## СОДЕРЖАНИЕ

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

**М**ое 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.