

ЖИЗНЬ

Как перестать отвлекаться
на ерунду и начать успевать
больше за меньшее время

В РАСФО

КУСЕ

МАЙКЛ ХАЙЯТТ



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 159.9
ББК 88.52
X15

Michael Hyatt

Free to Focus: A Total Productivity System to Achieve
More by Doing Less

©2019 by Michael Hyatt

Originally published in English under the title Free to Focus
by Baker Books, a division of Baker Publishing Group, Grand
Rapids, Michigan, 49516, U.S.A. All rights reserved.

Хайятт, Майкл.

X15 Жизнь в расфокусе. Как перестать отвлекаться на ерунду и начать успевать больше за меньшее время / Майкл Хайятт ; [перевод с английского И. А. Селивановой]. — Москва : Эксмо, 2024. — 416 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-04-192641-0

Каждый может тратить на работу втрое, а то и вчетверо меньше времени, чем привык. Все дело в умении фокусироваться на своем занятии. Майкл Хайятт, топ-блогер с аудиторией 4 миллиона подписчиков и автор бестселлеров New York Times, вскрывает механизм незаурядной продуктивности. Хайятт утверждает, что в жизни преуспевает не тот, кто пашет как вол, а тот, кто овладел самым ценным по сегодняшним временам навыком — «свободой фокуса». Изучив авторскую методику концентрации внимания, вы сможете:

- уделять максимум времени вдохновляющим задачам;
- установить баланс между работой и жизнью;
- перестать чувствовать себя виноватым во время отдыха;
- планировать свое время и энергию так же, как финансы.

УДК 159.9
ББК 88.52

Упомянутые в книге социальные сети Instagram и Facebook запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

© Селиванова И. А.,
перевод на русский язык, 2021
© Оформление.

ISBN 978-5-04-192641-0

ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Основы фокусирования 7

Шаг первый ОСТАНОВИТЕСЬ

Формулировка – оценка – восстановление

1. ФОРМУЛИРОВКА. Решите,
чего вы хотите 31
2. ОЦЕНКА. Определите направление
развития 60
3. ВОССТАНОВЛЕНИЕ. Оживите свой
ум и тело 99

Шаг второй ОТРЕЖЬТЕ НЕНУЖНОЕ Избавление – автоматизация – делегирование

4. ИЗБАВЛЕНИЕ. Устройте разминку
своим «нет»-мышцам 145

ОГЛАВЛЕНИЕ

5. АВТОМАТИЗАЦИЯ. Удалите себя из уравнения 184
6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ. Клонировите себя – или еще что-то получше 224

Шаг третий ДЕЙСТВУЙТЕ

Объединение – назначение – активация

7. ОБЪЕДИНЕНИЕ. Спланируйте свою Идеальную неделю 267
8. НАЗНАЧЕНИЕ. Определите приоритеты каждой задачи 307
9. АКТИВАЦИЯ. Избавьтесь от отвлекающих факторов 347
- Заставьте вашу способность фокусироваться работать на вас 378
- Благодарности 387
- Примечания 392
- Об авторе 412

ОСНОВЫ ФОКУСИРОВАНИЯ

Чем, в конце концов, будет
ваша жизнь, как не суммой
всего, на чем вы сфокусирова-
лись?

ОЛИВЕР БЕРКМАН

— Кажется, у меня сердечный при-
ступ!
Из всех вариантов закончить не-
спешный, расслабляющий ужин этот — один
из самых ужасных.

Я работал в издательстве на Манхэттене.
Мы с коллегой заканчивали вкусный ужин
после напряженного рабочего дня, когда
в груди начало сильно болеть. Я не хотел
беспокоить друга или ставить себя в нелов-
кое положение, поэтому какое-то время не
обращал внимания на боль, надеясь, что все

пройдет само собой. Но этого не произошло. Я улыбался и смеялся, но слышал все меньше и меньше из того, что говорил мой друг. Я уже начал по-настоящему паниковать, но старался соблюдать приличия. Боль усилилась. Комната начала сжиматься и терять очертания. В конце концов я просто отключился.

Мой друг сразу начал действовать. Он оплатил наш счет, поймал такси и отвез меня в ближайшую больницу. После неко-

Сосредоточение
на всем означает
сосредоточение
ни на чем.

торых предварительных анализов врач сообщил, что все мои жизненно важные органы в порядке. Все-таки у меня не было сердечного приступа. После более тщательного осмотра мой лечащий врач так-

же не обнаружил никаких проблем. Я был в полном порядке! Вот только я себя так не чувствовал. В течение следующего года я еще два раза попадал в больницу. Каждое из этих событий оказалось точно таким же, как и первое. Врачи твердили мне, что с сердцем у меня все в порядке, но я знал, что что-то не так.

В отчаянии я записался на прием к одному из лучших кардиологов Нэшвилла, где я живу. Он провел со мной серию тестов

и вызвал к себе в кабинет, как только пришли результаты.

— Майкл, с вашим сердцем все в порядке, — сказал он. — На самом деле вы просто в отличной форме. Ваша проблема имеет два источника: кислотный рефлюкс... и стресс.

Он сказал, что треть людей, жалующихся на боль в груди, на самом деле страдают от кислотного рефлюкса и большинство из них затерялись в бесконечном стрессе.

— Стресс — это тот вопрос, который вам нужно решить непременно, — предупредил он меня. — Если вы не сделаете эту задачу приоритетной, то вскоре вернетесь сюда с настоящей проблемой сердца.

Я не был в точности похож на тех уставших, погрязших в работе людей, о которых он мне рассказывал. Работа для меня была безумным водоворотом событий, сколько я себя помню. Казалось, она никогда не замедлялась. В то время я возглавлял подразделение в своей компании, пытаюсь совершить почти невозможный поворот (подробнее об этом позже). У меня и так было больше приоритетов, чем я мог сосчитать. Меня тянуло в сотню разных направлений. Я был центром каждого процесса. Я стремился ответить на каждый телефонный звонок, каждое письмо и сообщение. Я был на дежурстве 24/7

в непрерывном вихре проектов, встреч и задач. И это не говоря уже о чрезвычайных ситуациях, неожиданных и нежеланных прерывах и осложнениях. Моя семья уставала от такого меня, моя энергия и энтузиазм угасали, и теперь мое здоровье тоже начало страдать. Чем-то нужно было жертвовать.

Жизнь в Экономике отвлечения

Моя проблема тогда заключалась в том, что я слишком много делал — в основном опираясь только на собственные силы. Позже я понял, что сосредоточение *на всем* означает сосредоточение *ни на чем*. Почти невозможно достичь чего-то значительного, когда вы мчитесь через бесконечный список дел и чрезвычайных ситуаций. И все же именно так многие из нас проводят свои дни, недели, месяцы, годы, а иногда и всю жизнь.

Пора бы нам уже знать, что это не выход. Мы десятилетиями занимаемся бизнесом в так называемой Информационной экономике. В 1969 и 1970 годах Университет Джона Хопкинса и Брукингский институт спонсировали серию конференций, посвященных влиянию информационных технологий. Один из выступавших, Герберт Саймон, был

профессором Университета компьютерных наук и психологии Карнеги — Меллона, который позже получил Нобелевскую премию за свою работу в области экономики. В своем выступлении он предупредил, что рост объема информации может стать бременем. Почему?

— Информация поглощает внимание ее получателей, — объяснил он. — А богатство информации порождает бедность внимания [1].

Информацию больше нельзя назвать скудной. Чего не скажешь о нашем внимании. Фактически в мире, где информация находится в свободном доступе, фокус становится одним из самых ценных навыков на рабочем месте. Но для большинства из нас работа — это самый проблемный вопрос. Правда в том, что мы живем и работаем в Экономике отвлечения. Как говорит журналист Оливер Беркман: «Ваше внимание выдерживает бомбардировку спамом на протяжении всего дня» [2]. И остановить поток входящих данных и отвлечений может показаться невозможным.

Давайте рассмотрим электронную почту. В совокупности мы отправляем более

Мы не вкладываем свое время в большие и важные проекты. Вместо этого нас тиранизируют крошечные задачи.

двухсот миллионов электронных писем каждую минуту [3]. Профессионалы начинают день с отправления сотен писем, и еще сотни ожидают своей очереди [4]. Но не думайте, что мы на этом остановимся. Включите туда же потоки новостей, телефонные звонки, текстовые сообщения, визиты, мгновенные сообщения, непрерывные встречи и неожиданные проблемы, которые заполняют наши телефоны, компьютеры, планшеты и рабочие места. Исследования показывают, что нас прерывают или отвлекают в среднем каждые три минуты [5]. «Несмотря на то что цифровые технологии привели к значительному росту производительности, современный рабочий день, кажется, специально создан для того, чтобы разрушить индивидуальную сосредоточенность на задаче», — утверждает Рэйчел Эмма Сильверман из журнала *Wall Street Journal* [6].

Мы все это испытали. Наши устройства, приложения и инструменты заставляют нас думать, что мы экономим время, будучи сверхпродуктивными. На самом деле большинство из нас просто загромаждают свой день жужжанием и скрежетом малоценной деятельности. Мы не вкладываем свое время в большие и важные проекты. Вместо этого нас тиранизируют крошечные задачи. Одна

пара консультантов на рабочем месте обнаружила, что «примерно половина работы, которую делают люди, не продвигает деятельность [их] организаций». Другими словами, половина затраченных усилий и часов работы не приносят положительных результатов для бизнеса. Обычно этот феномен называют «фейковой работой» [7]. Мы делаем больше и получаем меньше, что создает огромный разрыв между тем, чего мы хотим достичь, и тем, чего мы на самом деле достигаем.

Чего нам это стоит

Цена неправильно потраченного времени и таланта ошеломляет. В зависимости от исследований, к которым вы обращаетесь, общее время, потерянное в день у офисных работников, составляет три или более часа, вплоть до шести часов [8]. Допустим, вы работаете 250 дней в году (365 дней минус выходные и две недели отпуска). Тогда у вас накапливается от 750 до 1500 часов потерянного времени в год. Ежегодный удар по экономике США достигает 1 триллиона долларов [9]. Но это слишком абстрактно.

Вместо этого подумайте о застопорившихся инициативах, отложенных проектах и нереализованном потенциале — в частности,

о *ваших* застопорившихся инициативах, отложенных *вами* проектах и о *вашем* нереализованном потенциале. Я беседовал с тысячами занятых лидеров и предпринимателей на протяжении многих лет, и это именно то, что я чаще всего слышу от своих клиентов. Долларовая стоимость потерянной производительности действительно имеет значение, но по-настоящему вредит делу иное. Главный корень зла заключается в мечтах, которые так и не осуществили, талантах, оставленных нераскрытыми, и целях, которые так и не были выполнены.

Между проектами, которые мы хотим выполнить, и потоком другой деятельности — некоторые дела могут быть действительно важны, а некоторые только маскироваться под таковые — в результате мы остаемся опустошенными, дезориентированными и подавленными. По данным Гэллапа, примерно половина опрошенных людей говорят, что у них недостаточно времени, чтобы делать то, что они действительно хотят. Для людей в возрасте от 35 до 54 лет или людей с детьми младше 18 лет этот показатель выше — более 60% [10]. Точно так же шесть из десяти опрошенных Американской психологической ассоциацией в 2017 году заявили, что испытывают стресс на работе,

и почти четыре из десяти утверждают, что это не результат каких-то разовых проектов, а постоянный стресс [11]. У стресса есть свои плюсы, но не тогда, когда мы не можем сделать что-то важное и напряжение ощущается бесконечным.

Похоже, единственный способ возместить эти расходы — позволить работе оттеснить наши ночи и вторгнуться в наши выходные. Исследование Центра креативного лидерства показало, что профессионалы, работающие со смартфонами — а это почти все мы сейчас, — занимаются своей работой более семидесяти часов в неделю [12]. Согласно исследованию, проведенному по заказу компании Adobe¹, американские работники ежедневно тратят более шести часов на проверку электронной почты. Чтобы сохранить время для остальной части рабочего дня, 80% проверяют свою электронную почту перед тем, как идти в офис, а 30% делают это еще до того, как встают с постели утром [13]. Согласно другому исследованию,

В мире, где информация находится в свободном доступе, фокус становится одним из самых ценных навыков на рабочем месте.

¹ Adobe, Inc. — американская компания — разработчик программного обеспечения.