



ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

КАК ПРЕУСПЕТЬ
В СЛОЖНОМ МИРЕ

ДОНАЛЬД СУЛЛ | КЭТЛИН ЭЙЗЕНХАРДТ

Дональд Сулл

**Простые правила. Как
преуспеть в сложном мире**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2015

УДК 005+001.82
ББК 88.251.31-2

Сулл Д.

Простые правила. Как преуспеть в сложном мире / Д. Сулл —
«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2015

Простота и ясность критически важны для выживания в наше время, основная характеристика которого – сложность. Простые правила – это не догмы и не расплывчатые банальные установки, а стратегии кратчайшего пути, которые помогают сэкономить время, силы и средства и облегчить процесс переработки информации. При этом каждый из нас может составлять собственный свод правил – в зависимости от обстоятельств на работе и в личной жизни. Почему работают простые правила? Как их правильно формулировать? Как они действуют в бизнесе и личных отношениях? Наконец, как и когда их нужно менять и совершенствовать? Ответы на все эти вопросы дают старший преподаватель Массачусетского технологического института, эксперт по стратегии на развивающихся рынках Дональд Сулл и профессор Стэнфордского университета Кэтлин Эйзенхардт. Книга будет интересна каждому, кто осознает сложность нашего мира и хочет научиться выживать в условиях неопределенности. На русском языке публикуется впервые.

УДК 005+001.82
ББК 88.251.31-2

© Сулл Д., 2015
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2015

Содержание

Введение	6
Сила простых правил	9
Что такое сложность?	11
Простые правила для сложного мира	15
Сложность – не приговор, обжалованию подлежит	20
Глава 1. Почему простые правила работают?	22
Простые правила помогают не упускать возможности	25
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Дональд Сулл, Кэтлин Эйзенхардт

Простые правила. Как преуспеть в сложном мире

Научный редактор Ксения Пахорукова

*Издано с разрешения HOUGHTON MIFFLIN HARCOURT PUBLISHING CO и Synopsis
Literary Agency*

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было
форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Copyright © 2015 by Donald Sull and Kathleen M. Eisenhardt. Published by special
arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Ива-
нов и Фербер», 2019

* * *

*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 назначения¹. 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 фургон 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 организаций². 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 форму пояса 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 помогали ему установить очередность оказания помощи.

Нуждавшихся в неотложной врачебной помощи направляли в 67-й полевой госпиталь. За какие-то несколько часов госпиталь принял девяносто одного пострадавшего, что значительно

¹ О 67-м полевом госпитале см.: Hauser Christine. At U.S. Hospital, Reflections on 11 Hours and 91 Casualties // New York Times. 2004. December 29; Hnida Dave. Paradise General: Riding the Surge at a Combat Hospital in Iraq. New York: Simon & Schuster, 2010; Mitchell Roosevelt J. The Deployment of Bravo Company 21st Combat Support Hospital // U.S. Army Sergeant Majors Academy Digital Library. Personal Experience Papers. 2006. October 5. URL: <http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p15040coll2/id/635/rec/14>.

² Блог Эдварда Монтойи-младшего, сержанта медицинской службы Армии США, который находился в столовой, когда там произошел взрыв, см.: Sgt. Edward Montoya Jr. URL: <http://gene-afterthemilitary.blogspot.com/2011/12/day-of-hell-on-fob-marezby-sgt-edward.html>.

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 обстрелы³. 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 вполнину 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 независимость⁴. 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 госпитали⁵. Такой порядок лишил 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 ране-

³ Gawande Atul. Casualties of War – Military Care for the Wounded from Iraq and Afghanistan // New England Journal of Medicine. 2004. Vol. 351. P. 2471–2475.

⁴ Gawande Atul. Casualties of War – Military Care for the Wounded from Iraq and Afghanistan // New England Journal of Medicine. 2004. Vol. 351. P. 2471–2475.

⁵ Treatment of War Wounds: A Historic Review // Clinical Orthopaedics and Related Research. 2004. Vol. 467, no. 8. P. 2168–2191.

ным 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 минуту⁶. 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 больницы⁷. Процедура триажа – великолепный пример тех самых *простых правил*, проверенных практикой и применяемых людьми и организациями в случаях, когда необходимо действовать быстро и эффективно.

⁶ Общепринятого стандарта проведения триажа (сортировки) раненых в подразделениях первой помощи не существует; обычно военные медики оценивают состояние пострадавших по таким критериям, как артериальное систолическое давление, частота пульса, дыхание, способность реагировать на словесные команды и двигательный компонент по шкале комы Глазго. См.: Field Triage Score (FTS) in Battlefield Casualties: Validation of a Novel Triage Technique in a Combat Environment / Brian J. Eastridge et al. // American Journal of Surgery. 2010. Vol. 200, no. 6. P. 724–727.

⁷ Kotz Deborah. Injury Toll from Marathon Bombings Rises // Boston Globe. 2013. April 23.

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 вырабатывает 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, действующий 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 компоненты⁸. Человеческий организм, пчелиная семья, футбольная команда⁹, 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 колонок, – все эти элементы должны функционировать согласованно. Вводя в систему что-то еще, мы приобретаем новые возможности (скажем, можем посмотреть на Netflix сразу все серии «Карточного домика»), но при этом увеличиваем число вероятных неполадок в системе и количество пультов дистанционного управления (в среднем до трех штук на домохозяйство)¹⁰. Главные приметы нашего времени – изменение климата, мировой финансовый кризис, международный терроризм, сдвиг центров роста в сторону развивающихся рынков – это результат вихревых взаимодействий между сложными системами.

Сама по себе сложность далеко не нова: еще в Римской империи сформировалась одна из наиболее запутанных политических систем в мировой истории, но лишь в течение последних шестидесяти лет мы стали внимательнее относиться к этому явлению. Поиск по слову «сложность» в пяти миллионах книг, изданных начиная с 1800 года, показал, что первоначально это слово использовалось редко, в следующие полтора века частота его употребления постепенно росла, а сразу после Второй мировой войны резко увеличилась¹¹. Всплеск интереса к этому понятию совпал по времени с выходом в свет восьмистраничной статьи «Наука и сложность», написанной скромным математиком Уорреном Уивером¹².

Уоррен Уивер малоизвестен широкой публике, однако он оказал огромное влияние на развитие науки, подготовив три значимые революции, свершившиеся в прошлом столетии, – в медико-биологической сфере, в информационных технологиях и в агрономии¹³. В 1932 году Уивер возглавил в Фонде Рокфеллера отделение, призванное поддерживать научные исследования. Во времена Великой депрессии денег на науку не хватало, и Фонд Рокфеллера, эндаумент которого почти вдвое превышал целевой фонд Гарвардского университета, оставался одним из главных покровителей ученых во всем мире. На протяжении трех десятилетий работы

⁸ Термину «сложность» в разных дисциплинах даются очень разные определения – от меры вычислительных ресурсов, требуемых для точного определения объекта (колмогоровская сложность в компьютерных науках), до энергетического потока в секунду на грамм материи (скорость изменения плотности энергии в физике). Мы определяем сложность как свойство системы, составленной из многих элементов, которые взаимодействуют между собой непредсказуемыми способами. Подробнее о сложности систем см.: Rivkin Jan W. Imitation of Complex Strategies // Management Science. 2000. Vol. 46, no. 6.

⁹ Здесь и далее, если не указано иное, речь идет об американском футболе. *Прим. перев.*

¹⁰ Среднее количество дистанционных пультов управления взято из: Grimes William. Pushing All Our Buttons // New York Times. 2012. May 30.

¹¹ По данным Google Books Ngram Viewer, поискового онлайн-сервиса Google, который позволяет строить графики частотности языковых единиц на основе огромного количества печатных источников, опубликованных с XVI века (<http://books.google.com/ngrams>; дата обращения: 12.10.2012).

¹² Weaver Warren. Science and Complexity // American Scientist. 1948. Vol. 36, no. 4. P. 536–544.

¹³ Сведения о жизни и карьере Уоррена Уивера взяты из: Weaver Warren. Scene of Change: A Lifetime in American Science. New York: Charles Scribner's Sons, 1970; Kay Lily E. The Molecular Vision of Life: Caltech, the Rockefeller Foundation, and the Rise of the New Biology. New York: Oxford University Press, 1996; Fosdick Raymond. The Story of the Rockefeller Foundation. New York: Harper & Brothers, 1952; Pauling Linus. How My Interest in Proteins Developed // Protein Science. 1993. Vol. 2. P. 1060–1063; Marianacci Barbara. Linus Pauling in His Own Words. New York: Simon & Schuster, 1995.

в Фонде Рокфеллера Уивер выступал в роли банкира, открывал новые таланты и зажигал звезды на небосклоне зарождавшейся тогда науки, с его легкой руки названной молекулярной биологией¹⁴. Сверхъестественное чутье помогало Уиверу разглядеть в начинающих ученых будущих светил. Из восемнадцати человек, удостоенных Нобелевской премии за исследования в области молекулярной биологии, лишь трое не получали грантов на свои научные исследования из рук Уивера¹⁵.

Возможности компьютеров Уивер осознал задолго до того, как большинство людей вообще слышали об их существовании. Его авторитетная работа по вычислительной лингвистике, по сути заложившая основы машинного перевода с одного языка на другой, увидела свет за шестьдесят лет до появления сервисов онлайн-перевода вроде Google Translate и Babylon¹⁶. Кроме того, собранная Уивером и поддерживаемая Фондом Рокфеллера группа ученых за двадцать лет вывела высокоурожайные невосприимчивые к болезням сорта пшеницы. Это помогло Мексике в довольно короткие сроки обеспечить себя продовольствием и спасло Индию и Пакистан: столкнувшись в начале 1960-х годов с массовым голодом, эти страны внедрили практики, впервые предложенные группой Уивера, в результате чего за пять лет удвоили производство пшеницы и уберегли от голодной смерти сотни миллионов человек¹⁷.

Однако, не желая почивать на лаврах, Уивер одним из первых приступил к исследованию феномена сложности. В уже упоминавшейся статье 1948 года он описал науку как последовательную смену эпох, определяемых тремя типами решаемых ими проблем: простых, неопределенных и сложных¹⁸. Простые проблемы имеют дело с ограниченным числом переменных, зависимости между которыми сводятся к формуле, описывающей их причинно-следственную связь. Ньютоновы законы движения (сила = масса × ускорение) дали мощный инструмент для решения простых проблем: например, с их помощью легко определить, как спутник будет вращаться по орбите вокруг Земли или как поведут себя два бильярдных шара после столкновения. Простые проблемы занимали умы ученых на протяжении значительной части XVII–XIX веков, и их решение породило множество изобретений, от телефона до дизельного двигателя, радикально изменивших жизнь людей. К концу XIX века ученые переключили внимание на проблемы неопределенности, связанные с очень большим числом объектов, к примеру такие, как движение молекул газа в сосуде. И хотя проследить за каждой частицей не представлялось возможным, с помощью теории вероятностей и статистического анализа ученые научились предсказывать, каким будет движение совокупности множества частиц. Решение такого рода проблем дало толчок развитию термодинамики, генетики и теории информации.

Итак, ученые могут с точностью определить траекторию движения двух бильярдных шаров после столкновения и предсказать усредненное поведение двух миллионов молекул газа. Но как быть с неразберихой посередине – там, где объектов уже не мало, но еще и не много, скажем двадцать или тридцать, и они взаимодействуют друг с другом непредсказуемым обра-

¹⁴ Fosdick Raymond. The Story of the Rockefeller Foundation. P. 159.

¹⁵ Weather Warren. Scene of Change... P. 73.

¹⁶ Weaver Warren. Translation: [unpublished memorandum] / Rockefeller Foundation. July 15, 1949 // Machine Translation Archive. URL: <http://www.mt-archive.info/Weaver-1949.pdf>; Novak Matt. The Cold War Origins of Google Translate // BBC Online. 2012. May 30. URL: <http://www.bbc.com/future/story/20120529-a-cold-war-google-translate>. Кроме того, Уивер в соавторстве с Клодом Шэнноном написал книгу, в которой заложил принципы построения современных телекоммуникационных сетей, в том числе и интернета; см.: Shannon Claude E., Weaver Warren. The Mathematical Theory of Communication. Champaign: University of Illinois Press, 1949.

¹⁷ Gillis Justin. Norman Borlaug, Plant Scientist Who Fought Famine, Dies at 95 // New York Times. 2009. September 13.

¹⁸ Weaver Warren. Science and Complexity. P. 536–544. Сам У. Уивер при описании проблем, которые мы характеризуем как неопределенные, употреблял термин *disorganized complexity* («неорганизованная сложность»), а те проблемы, которые мы называем сложными, он обозначал термином *organized complexity* («организованная сложность»). Отдавая дань блестящей классификации Уивера, мы вынуждены признать, что она слегка запутывает. Для большей ясности мы употребили для описания трех выделенных Уивером категорий проблем интуитивно более понятные термины: простые, неопределенные и сложные проблемы.

зом¹⁹? Большинство важнейших научных и социальных проблем современности – старение клеток или голод в странах с формирующейся рыночной экономикой – как раз и вызваны тем, что многие переменные взаимодействуют разнообразными и часто непредсказуемыми способами. Сложность свойственна именно этой беспорядочной реальности, в которой в основном и бурлит наша жизнь. Что заставляет первоцвет расцветать в определенный срок? Каким образом рыночные силы влияют на цену золота? Как рацион беременной женщины сказывается на ее ребенке? В каких случаях контузия наносит непоправимый вред мозгу?

Мир был сложно устроен и в 1948 году, когда Уивер написал свою эпохальную статью, а с тех пор он еще более усложнился. Со времен падения Берлинской стены судьбы экономик мира тесно переплелись; количество международных торговых соглашений по сравнению с 1990 годом возросло в шесть раз²⁰. За тот же период почти втрое увеличились мировые воздушные перевозки, что содействовало переплетению людских судеб и торговых потоков по всему миру²¹. Капитал последовал за торговлей, и в течение последних десятилетий корреляция между фондовыми рынками разных стран более чем удвоилась, тогда как долговые обязательства банков за пределами внутренних рынков почти утроились²². И, безусловно, характер взаимосвязей в мире в корне изменился благодаря интернету, который произвел перемены, сопоставимые по значимости с изобретением печатного станка, а возможно, и с появлением письменности²³. Но часто ли мы вспоминаем, что по годам Google – пока подросток, а Facebook еще и начальную школу не окончил?

Уивер утверждал, что проблемы простые и неопределенные в основном уже решены, а главными вызовами будущего станут проблемы, связанные со сложностью. Сегодня его слова подтверждаются. В частной жизни многие из нас ежедневно ведут борьбу со сложностями. Мы вынуждены призывать на помощь подростка, умеющего набрать на трех дистанционных пультах ту неведомую нам комбинацию, которая переключит наш телевизор на спортивный кабельный канал ESPN; мы кидаемся к бухгалтеру, чтобы он помог нам составить декларацию о доходах; звоним в службу технической поддержки всякий раз, когда Microsoft вводит очередную версию своего софта.

На макроуровне почти все крупные проблемы возникают от непредсказуемых взаимодействий между множеством вращающихся шестеренок. Многочисленные невыполнения обязательств по субстандартным ипотечным кредитам (которые составляли менее 3 % финансовых активов США), словно инфекция, распространились в конце 2000-х годов по всей глобальной финансовой системе, заражая прежде крепкие и здоровые банки мира, что спровоцировало самый сильный со времен Великой депрессии экономический спад²⁴. Доступную высококаче-

¹⁹ Различие между неопределенными и сложными проблемами (задачами) обуславливается не количеством компонентов системы как таковым, а скорее количеством взаимозависимостей между ними. Неопределенные проблемы, по мнению Уивера, существуют, «когда число переменных очень велико и... каждая из многочисленных переменных демонстрирует индивидуально переменчивое или абсолютно неизвестное поведение... несмотря на это беспорядочное или вообще неизвестное поведение каждой индивидуальной переменной, система в целом обладает определенными упорядоченными и анализируемыми средними свойствами» (Weaver Warren. *Science and Complexity*. P. 528). В отличие от неопределенных, сложные проблемы состоят из компонентов, которые не ведут себя случайным образом, их поведение больше зависит от других частей системы.

²⁰ Количество международных торговых соглашений взято в: Alter Karen J., Meunier Sophie. *The Politics of International Regime Complexity // Perspectives on Politics*. 2009. Vol. 7, no. 1. P. 13–24; а также: World Trade Organization // *Regional Trade Agreements*. 2014. June 15. URL: http://www.wto.org/english/tratop_e/region_e/region_e.htm.

²¹ World Bank // Data: Air Transport, Passengers Carried. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR/countries/1W?page=4&display=default> (accessed: 05.01.2013).

²² Данные о корреляции показателей доходности собственного капитала на 48 рынках и об иностранных долговых обязательствах банков взяты в: Forbes Kristin J. *The 'Big C': Identifying and Mitigating Contagion // MIT Sloan Research Paper*. 2012. No. 4970-12. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2149908.

²³ World Bank // Data: Internet Users (Per 100 People). URL: <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2> (accessed: 05.01.2012).

²⁴ How the Subprime Crisis Went Global: Evidence from Bank Credit Default Swaps / Barry Eichengreen et al. // *Journal of International Money and Finance*. 2012. Vol. 31. P. 1299–1318.

ственную медицинскую помощь пожилым людям позволит обеспечить только сотрудничество между пациентами, врачами, медучреждениями, страховщиками и правительственными органами, однако у каждой из этих групп имеются свои интересы и планы. По ту сторону Атлантики европейцы тщетно пытаются сбросить свой жизненный уклад и национальный суверенитет, притом что их судьбы неразрывно связаны с другими народами Европы, Ближнего Востока да и всего остального мира. И как тут не вспомнить о глобальном изменении климата – этом источнике всех проблем, порожденном взаимодействиями между технологиями, ростом населения и мировой экосистемой?

Простые правила для сложного мира

Мы часто пытаемся решать сложные проблемы сложным путем. Правительства, например, склонны управлять сложностью, для этого они стараются предусмотреть все возможные сценарии, а затем принимают законы и составляют акты, прописывающие порядок действий на каждый случай.

Рассмотрим, как действуют главы центральных банков в ответ на возрастающую сложность глобальной банковской системы. В 1988 году представители центробанков многих стран мира съехались в швейцарский Базель, чтобы выработать нормы международного банковского регулирования²⁵. Итогом встречи стал тридцатистраничный документ – «Базельское соглашение по капиталу» (получившее название «Базель I»). Принятая через шестнадцать лет вторая версия соглашения оказалась значительно объемнее: «Новое соглашение по капиталу» (или «Базель II») содержало уже 347 страниц. А пришедшее ему на смену соглашение «Базель III» стало толще вдвое. Однако больше всех преуспел в разработке регулирующих документов конгресс США, в сравнении с которым банкиры с их жалкими сотнями страниц – сущие дилетанты. Принятый во времена Великой депрессии закон Гласса – Стиголла, определявший на протяжении семидесяти лет порядок регулирования банковской системы США, содержал всего тридцать семь страниц. Зато готовящийся ему на смену закон Додда – Франка по завершении разработки всей надлежащей нормативно-правовой базы должен занять более тридцати тысяч страниц²⁶.

Попытки вышибать клин клином – в ответ на сложность плодить еще большие сложности – грозят привести к лишней неразберихе, а не к решению проблем. Так, законодательство США в области подоходного налога по состоянию на 2010 год содержало порядка 3,8 миллиона слов²⁷. По объему это в семь раз больше «Войны и мира», но только, в отличие от романа Льва Толстого, здесь нет ни персонажей, ни сюжетных поворотов, ни тайн человеческой природы. Этот увесистый фолиант – Налоговый кодекс США, который, казалось бы, должен быть исчерпывающим руководством и предусматривать все ситуации, ничего не оставляя на волю случая. Однако когда сорока пяти налоговым специалистам раздали одинаковые сведения о доходах вымышленной семьи и предложили составить ей налоговую декларацию, они представили сорок пять разных вариантов расчета налоговых обязательств – от \$36 322 до \$94 438²⁸. Американский налоговый кодекс до такой степени запутан и сложен, что даже сотрудники Налогового управления США ошибаются в одном из каждых трех случаев²⁹. Чтобы продрааться сквозь эти дебри, граждане вынуждены прибегать к услугам 1,2 миллиона специалистов по оформ-

²⁵ Haldane Andrew G., Madouros Vasileios. The Dog and the Frisbee. URL: www.kansascityfed.org/publicat/sympos/2012/ah.pdf (речь произнесена на ежегодном симпозиуме по экономической политике Федерального резервного банка Канзас-Сити, Джексон Холл, Вайоминг, 31 августа 2012 года).

²⁶ Haldane Andrew G., Madouros Vasileios. The Dog and the Frisbee. URL: www.kansascityfed.org/publicat/sympos/2012/ah.pdf (речь произнесена на ежегодном симпозиуме по экономической политике Федерального резервного банка Канзас-Сити, Джексон Холл, Вайоминг, 31 августа 2012 года).

²⁷ Laffer Arthur B., Weingarden Wayne H., Childs John. The Economic Burden Caused by Tax Code Complexity. Austin, TX: Laffer Center, 2011. P. 8. Количество книг рассчитано на основе предположения о том, что страница содержит 250 слов, а том – 250 страниц.

²⁸ Tritch Teresa. Why Your Tax Return Could Cost You a Bundle: We Asked 45 Tax Preparers to Fill Out One Hypothetical Family's Tax Return – And We Got 45 Different Answers // Money. 1997. March 1. URL: <http://textosdeinteresse.blogspot.com/2008/05/45-tax-preparers-filledout-for.html>.

²⁹ Milbourn Gordon C. Customer Service at the Taxpayer Assistance Centers Is Improving but Is Still Not Meeting Expectations // Memorandum for Commissioner, Wage and Investment Division / U.S. Department of the Treasury. 2004. December 28. URL: <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2005reports/200540021fr.pdf>.

лению налоговых деклараций, причем их численность уже превышает количество всех имеющих в стране полицейских и пожарных вместе взятых³⁰.

Преодоление сложных проблем посредством сложных решений – тактика вполне объяснимая, однако ошибочная. Компоненты сложной системы могут взаимодействовать друг с другом многими разнообразными способами, и мы никогда не предусмотрим все возможные исходы. Чтобы понять, с какой быстротой сложность нарастает и вырывается из-под контроля, давайте ответим на простой вопрос: сколькими способами можно скомбинировать шесть кубиков Lego³¹? Если у нас один кубик, то и комбинация всего одна. Если кубиков два, то большинство людей, немного поразмыслив, ответят, что таких комбинаций будет двадцать четыре. В случае с тремя кубиками рассчитать число возможных комбинаций уже непросто (правильный ответ – 1560). Количество же возможных комбинаций с шестью кубиками выглядит пугающе. Десятилетиями считалось, что из шести кубиков Lego можно получить максимум 103 миллиона различных комбинаций, – до тех пор, пока двое математиков не попробовали решить эту задачу при помощи мощного компьютера. Так они выяснили, что возможных комбинаций – 915 миллионов. Но если даже профессиональные математики – умнейшие люди на планете – затрудняются дать точный ответ на столь простой вопрос, то каковы шансы на то, что конгрессмены США сумеют предусмотреть все возможные последствия при выработке законодательных норм в сфере банковской деятельности или налогообложения?

Сложные решения часто приводят людей в смятение, и те перестают следовать правилам, не в силах их понять. В ходе одного масштабного исследования, охватившего сорок пять стран, ученые выяснили: граждане соблюдают обязательства по индивидуальному подоходному налогу или увиливают от его уплаты лишь в зависимости от сложности налогового кодекса³². Оказалось, что запутанность налогового законодательства – более значимый фактор при собираемости налогов, чем предельная налоговая ставка, средний уровень образования или доходов, справедливость самой системы налогообложения (по мнению граждан) и даже степень строгости, с которой соответствующие органы следят за подачей налоговых деклараций. Другой пример – пенсионные сбережения. По данным Fidelity Investments, одной из крупнейших компаний по управлению активами и, в частности, взаимными фондами, лишь менее половины американцев понимают, как будут оплачивать свои расходы после выхода на пенсию³³. Раньше работодатели предлагали сотрудникам два варианта вложения средств в пенсионный план 401(k)³⁴, и две трети соглашались, выбирая тот или другой³⁵. Когда же вариантов пенсионного плана стало больше, число желающих подписаться на них сократилось до 61 % – даже если работодатель обязывался вносить в пенсионные накопления сотрудника те

³⁰ Complex U.S. Tax Code Spawns an Industry: More Than a Million Tax Preparers Now Make Their Living Navigating a Complex U.S. Tax Code // Face the Facts USA / George Washington University. 2013. March 22. URL: <http://www.facethefactsusa.org/facts/when-tax-complexity-puts-dinner-on-the-table/>.

³¹ Стандартный кубик Lego – одноцветный, прямоугольной формы; на одной стороне у него восемь выступающих штырьков (шляпок), расположенных в два ряда. См.: Durhuus Bergfinnur, Eilers Soren. On the Entropy of LEGO // Journal of Applied Mathematics and Computing. 2014. Vol. 45. P. 1–16.

³² Richardson Grant. Determinants of Tax Evasion: A Cross-Country Investigation // Journal of International Accounting, Auditing, and Taxation. 2006. Vol. 15, no. 2. P. 150–169.

³³ Retirement Savings Assessment 2013 / Fidelity. URL: <http://www.fidelity.com/inside-fidelity/individual-investing/fidelity-unveils-new-retirement-preparednessmeasure> (accessed: 23.01.2014).

³⁴ 401(k) (англ. Four-oh-one-kay) – наиболее популярный пенсионный план (накопительный пенсионный счет) частной пенсионной системы в США. Свое название он получил по номеру статьи Налогового кодекса США – 401(k). Эта статья разрешила работникам вносить на свои личные накопительные пенсионные счета часть зарплаты до уплаты подоходного налога в рамках организуемых по месту работы пенсионных планов с установленными взносами. *Прим. ред.*

³⁵ Iyengar Sheena S., Kamenica Emir. Choice Proliferation, Simplicity Seeking, and Asset Allocation // Journal of Public Economics. 2010. Vol. 94, no. 7–8. P. 530–539. Более подробный обзор литературы по теме см.: Chua Roy Yong-Joo, Iyengar Sheena S. Empowerment Through Choice? A Critical Analysis of the Effects of Choice in Organizations // Research in Organizational Behavior. 2006. Vol. 27. P. 41–79.

же суммы, что и он сам. Не в силах уяснить новые предлагаемые условия, люди предпочитали вообще отказаться от дармовых денег³⁶.

Книги на тему сложности условно можно разделить на две категории. К первой относятся тысячи научных трудов, разъясняющих теории хаоса, сложности и адаптивных систем. По сей день сложность остается в центре внимания многих ученых. По меньшей мере дюжина научных журналов сегодня освещает исследования сложных систем, этой же темой занимаются более тридцати научно-исследовательских центров, в том числе такие известные, как Институт Санта-Фе³⁷ и Обсерватория экономической сложности на базе подразделения Массачусетского технологического института Media Lab³⁸. Научные издания о сложности часто будоражат сознание читателей, но в них редко содержатся практические рекомендации о том, как справиться со сложностью. Вторая категория – это книги, тяготеющие к противоположной крайности. Они рассказывают, как можно упростить свою жизнь, разобрав завалы в гардеробе или ограничив число регулярно прочитываемых блогов. Такие примитивные советы по самопомощи, хотя и даются из лучших побуждений, не имеют научного обоснования и почти не помогают преодолевать сложность крупных систем.

Наши «Простые правила» предлагают свежий взгляд на фундаментальный вопрос: как все-таки людям справляться со сложностью, присущей современному миру? Научные исследования и полученные в реальных условиях результаты подтверждают, что простые правила лучше укрощают сложность, чем усложненные решения. Книга дает представление о сути простых правил и механизме их действия, а также приводит шесть типов правил, доказавших свою эффективность в самых разных областях – от медицины до стендап-комедии. Научные труды, посвященные исследованию правил, почти в один голос свидетельствуют, что правила неизменны и либо жестко вмонтированы в наше сознание в виде личных предубеждений, которые влияют на принятие нами решений, либо глубоко укоренены в качестве нерушимых общественных норм. Между тем одно из наших важнейших открытий состоит в том, что простые правила не столь непреложны. Напротив, они способны трансформироваться в зависимости от вновь открывающихся обстоятельств, меняющихся целей и условий. Далее мы расскажем, как вырабатывать хорошие правила, а затем непрерывно совершенствовать и оттачивать их.

Исследовать феномен сложности мы начали в конце 1990-х годов, – автор Дон тогда занимал пост профессора в Лондонской школе бизнеса, а автор Кэти числилась там же в академическом отпуске. Незадолго до того Кэти в соавторстве с Шоной Браун выпустила книгу *Competing on the Edge* («Конкуренция на грани»)³⁹. (Кстати, Шона потом продолжила работать в этом направлении в качестве старшего вице-президента по коммерческой деятельности Google и с успехом применила на практике их с Кэти идеи, поскольку компания быстро росла: за девять лет, с 2003 года, ее капитал с менее чем два миллиарда долларов увеличился до сорока шести миллиардов.) В книге «Конкуренция на грани» утверждается, что компании должны избегать

³⁶ Выбор воспринимался как сложный не только из-за количества предлагавшихся опций, но и в силу других факторов, среди которых: принцип распределения опций по категориям, число особенностей каждой опции и простота сопоставления опций. См.: Scheibehenne Benjamin, Greifeneder Rainer, Todd Peter M. Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload // *Journal of Consumer Research*. 2010. Vol. 37. P. 409–425.

³⁷ Независимый некоммерческий исследовательский центр, занимается междисциплинарными исследованиями фундаментальных свойств сложных адаптивных систем. *Прим. ред.*

³⁸ В неполный список научных журналов, публикующих материалы по сложным системам, входят следующие издания: *Complexity*, *Journal of Complexity*, *Journal of Systems Science and Complexity*, *International Journal of Complexity in Applied Science and Engineering*, *Complex Systems*, *International Journal of Computational Complexity and Intelligent Algorithms*, *Emergence: Complexity & Organization*, *Chaos and Complexity Letters*, *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, *Journal of Complex Networks*, *Computational Complexity* и *Journal on Policy and Complex Systems*. Неполный перечень исследовательских центров, специализирующихся на изучении сложных систем, см. в «Википедии» (http://en.wikipedia.org/wiki/Complex_systems; дата обращения: 30.06.2014).

³⁹ Brown Shona L., Eisenhardt Kathleen M. *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business Review Press, 1998.

двух крайностей: как чрезмерного соблюдения порядка, так и его полного отсутствия. На это проницательное суждение мы и опирались, когда писали «Простые правила». Дон изучал случаи, в которых сложность мешала успешным компаниям подстраиваться под изменяющиеся рыночные условия, даже когда они сами понимали, что грядут сдвиги. К исследованию феномена сложности нас привели разные дороги: Кэти, прежде чем углубиться в проблемы стратегий, занималась естествознанием и научно-техническими дисциплинами, а Дон пришел в академическую науку из сферы прямых частных инвестиций, так что наши точки зрения и знания, взаимно дополняя друг друга, позволили нам рассматривать эту тему под разными углами.

Мы начали исследовать выигрышные (а также проигрышные) стратегии компаний, ставших не потонуть в сложности, порожденной интернет-бумом. Результаты нас удивили. Самые успешные компании не пытались воевать со сложностями в технологической, конкурентной или рыночной сферах посредством сложных решений. Вместо этого они выявляли критически важное для себя направление – разработку нового продукта или ранжирование потенциальных клиентов по степени значимости – и занимались им, руководствуясь простыми правилами. Свои выводы мы изложили в статье «Стратегия как простые правила» для журнала *Harvard Business Review*⁴⁰. Стратегия компании, утверждали мы, обитает не в инструкциях из толстенных подшивок, собранных в кабинете CEO, а в простых правилах, которые ежедневно поддерживают в должной форме важные процессы.

В течение следующего десятилетия мы расширили поле исследований и, выйдя за пределы бизнеса, начали изучать действие простых правил в других областях и контекстах, подробно описанных нами в книге. В последующих главах мы расскажем о том, как засекреченная военная организация DARPA, стоявшая за созданием интернета, выбирала, какому из прорывных научных проектов ей отдать предпочтение, и даже о том, как вор-домушник, опираясь на простые правила, присматривает объект для следующего взлома. Мы объясним, как выдающиеся шеф-повара Парижа оберегают секреты своих коронных блюд; как стэнфордская футбольная сборная, состоящая сплошь из «умников», превратилась в грозу студенческого футбола; и как Дон при своих скромных габаритах умудрялся работать вышибалой в байкерском баре. Благодаря простым правилам саранча сбивается в колоссальные стаи, растягивающиеся иногда на мили, а сотням тысяч добровольных редакторов «Википедии» простые правила позволяют сообща работать над миллионами статей, которые в среднем заслуживают не меньше доверия, чем те, что помещены на страницах «Британской энциклопедии»⁴¹. Простые правила – это не новшество. Мы покажем, что еще законоведы Древнего Рима руководствовались ими при вынесении решений, а иезуиты с успехом применяли их в XVI веке, чтобы вести в верном направлении тогда еще молодой быстрорастущий орден.

Мы опираемся на наши собственные исследования и совместную работу с коллегами (в числе которых Крис Бингэм и Джейсон Дэвис), на результаты полевых исследований, лабораторных экспериментов и имитационного моделирования, которые показывают, почему правила одного типа усваиваются труднее, чем другого, и при этом более продуктивны. Наши исследования объясняют, как обычный человек может совершенствовать свои простые правила, перестав держаться мертвой хваткой за те, что неэффективны. Кроме того, мы опираемся на исследования в других областях: психология, экономика, социальная биология и медицина подарили нам поразительные и важные идеи. Простые правила помогли нам понять, отчего

⁴⁰ Eisenhardt Kathleen M., Sull Donald. Strategy as Simple Rules // *Harvard Business Review*. January 2001. P. 107–116.

⁴¹ Опубликовано в журнале *Nature* исследование показало, что статьи на научные темы, содержащиеся в «Википедии», достоверны в той же степени, что и материалы «Британской энциклопедии». См.: Giles Jim. Internet Encyclopedias Go Head to Head // *Nature*. 2005. Vol. 438. P. 900–901. Обзор исследований, сопоставляющих достоверность материалов «Википедии» с материалами изданных энциклопедий по разным предметам и на разных языках, см.: Assessing the Accuracy and Quality of Wikipedia Entries Compared to Popular Online Encyclopaedias / Imogen Casebourne et al. Brighton, UK: EPIC/University of Oxford, 2012. URL: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:EPIC_Oxford_report.pdf.

парижане имеют счастье есть сытно и вкусно, не набирая вес, тогда как чикагские любители лакомств ведут безнадежную битву с ожирением. Исследования, проведенные финансовыми экономистами, показывают, что простые инвестиционные правила в 80 % случаев приносят больше выгоды, чем сложные финансовые модели, и никогда не приводят к потерям.

Дон испытал действенность простых правил на членах YPO (Young Presidents' Organization) – Организации молодых президентов, объединяющей двадцать тысяч бизнес-руководителей, которые до сорока пяти лет встали у руля крупных и значимых компаний. В течение последних четырех лет прекрасно подготовленные команды MBA-магистрантов и аспирантов работали с десятками членов YPO над тем, чтобы сформулировать правила, задокументировать порядок их применения и оценить их эффективность. В результате удалось смоделировать трехступенчатый процесс, позволяющий четко прояснить корпоративные задачи, определить, где простые правила могут принести наибольшую пользу, а затем разработать и отточить сами правила. Эти усилия привели к впечатляющим результатам (во многих случаях прибыли возросли на 20–50 %) в целом ряде компаний самого разного профиля, причем эффект иногда проявлялся уже через несколько месяцев. К нашему удивлению, участники этих испытаний решили применить наш трехступенчатый процесс для выработки своих персональных простых правил. В книге мы детально опишем все особенности разработки простых правил как для бизнеса, так и для частной жизни. Наши идеи о простых правилах мы, ко всему прочему, «обкатали» и усовершенствовали в студенческих аудиториях: Кэти – на Инженерном факультете Стэнфордского университета, Дон – в Слоуновской школе менеджмента при Массачусетском технологическом институте (МТИ).

Сложность – не приговор, обжалованию подлежит

Многие смиренно принимают сложность, считая ее неизбежной. В качестве примера вспомним первые МРЗ-плееры – эти средоточия ужасных дизайнерских просчетов. На популярных моделях было до двух дюжин кнопок, маркировка которых местами напоминала китайскую грамоту, пугающую невразумительными «ехр» или «lib», а то и вовсе отсутствовала. На одном таком устройстве, бившем рекорды продаж, кнопка «удалить» располагалась рядом с кнопкой «воспроизведение». Сейчас нас поражает не столько вопиющее несовершенство этих ранних моделей плееров, сколько безропотная готовность потребителей мириться с их непонятными интерфейсами как с неизбежностью. Бедные пользователи думали, что МРЗ-плеер и должен быть таким сложным, раз сочетает в себе столько элементов: микропроцессор, программное обеспечение, файлы разнообразных форматов, источники звука, разъемы и многочисленные дополнительные принадлежности.

А затем появился iPod. И потребители, впервые воспользовавшись легендарным колесиком-джойстиком, осознали, что даже крутой и хитроумный личный музыкальный проигрыватель может управляться посредством четкого, интуитивно понятного и эффективного интерфейса. iPod не просто поднял на новый уровень качество прослушивания музыки, а (на пару с iTunes) совершил революционные перемены в этом направлении. В идеале простые правила делают то же самое. Словно колесо-джойстик, они позволяют нам управлять сложными системами и не тонуть при этом в сложных решениях. Они апеллируют к глубоко укорененному в человеке стремлению к простоте, которое просыпается при возникновении любых сложных проблем – от прозаически обыденных до глобальных.

Для большинства из нас сложность – трудность, с которой мы боремся ежедневно. А простые правила – это кратчайший путь, ведущий к достижению наиболее желанных личных и профессиональных целей: хотим мы сбросить вес или избавиться от бессонницы, развить свои управленческие навыки или успешно инвестировать деньги. Ограничивая количество ориентиров, простые правила помогают концентрировать внимание на самом важном, при этом остаются легкими для запоминания и применения. О чем бы ни шла речь, почти всегда простые правила способны подсказать разумное решение, оставив достаточно пространства для проявления проницательности и творчества. Читая книгу, вы, вероятно, припомните хотя бы одну, а возможно, и несколько личных и профессиональных проблем-загвоздок, с которыми вам помогли бы справиться простые правила.

Простые правила – отличный действенный инструмент в руках индивида, а уж в социальных системах они способны творить истинные чудеса. Если вы когда-нибудь наблюдали за колонией муравьев, добывающих себе пропитание, то наверняка восхищались тем, как быстро эти создания преодолевают внезапные препятствия, как подлаживаются под действия друг друга, никогда не теряя из виду главной цели. Никакая верховная сила не управляет ими, напротив, их поведение возникает естественно, поскольку каждый муравей соблюдает несколько простых правил добычи пропитания. Многие из нас целыми днями трудятся в организациях – корпорациях, семейных предприятиях, школах или некоммерческих компаниях, – где непрерывная смена обстоятельств требует постоянной координации действий. В следующих главах мы расскажем о менеджерах и рядовых сотрудниках, которые пользовались простыми правилами, чтобы работать результативнее и с меньшими затратами, не полагаясь на бюрократические нормы, прописанные в толстенных корпоративных справочниках. Мы на конкретных примерах покажем, как простые правила применяются сегодня для успешного решения тяжелых социальных вопросов, и укажем на другие масштабные проблемы, которые в будущем тоже можно попытаться решить с помощью простых правил.

Мы боремся со сложностью изо дня в день, и эта непрекращающаяся битва способна любого из нас столкнуть в пропасть уныния. Отчаявшись, многие мирятся со сложными, но бестолковыми решениями или хватаются, как за соломинку, за примитивные измышления (например о том, что изменение климата – миф, а глобализация – несомненное зло), отрицающие взаимосвязанность всего и вся в современной жизни. Однако, вооружившись простыми правилами, мы сможем смело смотреть в лицо всем сложностям мира.

Глава 1. Почему простые правила работают?

Опубликовав несколько бестселлеров подряд, в том числе *The Botany of Desire* («Ботаника желаний») и *Omnivore's Dilemma* («Дилемма всеядного. Шокирующее исследование рациона современного человека»), профессор Калифорнийского университета Майкл Поллан выкристаллизовал из своих интуитивных прозрений о питании три простых правила: «Ешьте настоящие продукты. Не слишком много. В основном растительные»⁴². Под настоящими продуктами Поллан подразумевает овощи, фрукты, орехи, цельное зерно, мясо и рыбу, противопоставляя им «условно съедобные квазипищевые субстанции», которые заполняют стеллажи в отделе полуфабрикатов любого продуктового магазина. Такой подход вычеркивает из рациона все то, что наши прабабушки сочли бы несъедобным, любой продукт с ингредиентами, чьи названия не сможет выговорить третьеклассник, а также еду, попадающую к нам через окно автомобиля. Правила здорового питания Поллана, украшающие в виде наклеек холодильники на семейных кухнях по всему миру, обладают четырьмя общими признаками, присущими простым правилам⁴³.

Признак первый: небольшое количество правил. Простые правила содержат несколько ориентиров, применимых к конкретному виду деятельности или решению, скажем к выбору рациона. Простые правила как раз и имеют целью дать нам ориентиры, потому их не должно быть много. Когда правил мало, они побуждают нас держать в фокусе самое важное. Можно заподозрить, что, намеренно ограничивая число правил, мы в итоге получим чрезмерно упрощенные ориентиры для решения сложных проблем. Однако это неверно. Во многих ситуациях лишь несколько факторов играют роль, а длинный хвост побочных переменных допустимо игнорировать без ущерба для дела. Исчерпывающий обзор научных исследований на тему здорового питания подтверждает, что предложенные Полланом рекомендации помогают снижать риск диабета, ожирения и сердечных приступов⁴⁴. Правила можно применять, только если хорошо их помнишь, а чем их меньше, тем легче они запоминаются⁴⁵. Правила здорового питания Поллана удовлетворяют этому критерию.

Признак второй: простые правила подогнаны под конкретные ситуации – в противоположность универсальным правилам, выкроенным «на все размеры». Например, у Шэннона Терли, спортивного директора футбольной сборной Стэнфорда (мы еще поговорим о нем), имеются собственные правила здорового питания, отличные от тех, что предлагает Поллан. Терли составил для своих игроков такие рекомендации: 1) завтракать; 2) пить достаточно жидкости и 3) есть в любом объеме все то, что можно собрать, сорвать, выдернуть или убить. Эти правила хороши для футболистов студенческой сборной – здоровенных и чрезвычайно активных парней, которые имеют обыкновение засиживаться допоздна, спать до обеда, но при этом до изнеможения тренируются и легко сжигают калории. Однако другим людям такие советы могут не подойти.

⁴² Впервые Поллан представил простые правила здорового питания в книге: Pollan Michael. *In Defense of Food: An Eater's Manifesto*. New York: Penguin Press, 2008. Издание на русском языке: Поллан Майкл. *Философия еды. Правда о питании*. М.: Астрель: Прайм-Еврознак, 2013.

⁴³ В книге-продолжении Майкл Поллан предлагает 64 разновидности своих трех простых правил. См. Pollan Michael. *Food Rules: An Eater's Manual*. New York: Penguin, 2009. Издание на русском языке: Поллан Майкл. *Библия питания. 64 правила, которые позволят вам правильно питаться и оставаться здоровыми и стройными без особых затрат*. М.: Астрель: Прайм-Еврознак, 2012.

⁴⁴ Katz David L., Meller Stephanie. *Can We Say What Diet Is Best for Health?* // *Annual Review of Public Health*. 2014. Vol. 35. P. 83–103.

⁴⁵ Cowan Nelson. *The Magical Number 4 in Short-Term Memory: A Reconsideration of Mental Storage Capacity* // *Behavioral and Brain Sciences*. 2001. Vol. 24, no. 1. P. 87–119.

Признак третий: простые правила применяются к отдельному четко определенному делу или решению, например к выбору рациона или к определению очередности оказания врачебной помощи раненым. Простые правила особенно эффективны в очень ответственных ситуациях, которые могут стать узким местом, препятствием на пути к важной цели. Однако при попытке распространить одни и те же принципы на множество разных задач или решений простые правила превращаются в банальности. Рассмотрим пример: Национальная академия наук поручила полномочной комиссии, куда вошли самые авторитетные врачи, ученые и менеджеры высшего звена, выстроить принципиально новую модель медицинского обслуживания⁴⁶. Комиссия выдвинула десять принципов – ориентиров для десятков тысяч конкретных диагностических решений, медицинских процедур и административных процессов, в целом составляющих систему здравоохранения США⁴⁷. В перечень этих принципов «на все случаи жизни» среди прочего входили безопасность (как неотъемлемое свойство системы), необходимость прозрачности и снижения лишних трат. Комиссия потрудились хорошо, вот только предложенные ею принципы слишком расплывчаты, чтобы служить руководством для врача в отделении неотложной помощи, которому нужно определить очередность оказания помощи пациентам, или для медсестры-администратора, продумывающей варианты ухода за пациентами хосписа. Чрезмерно широкие принципы часто отвергаются как банальности, достойные разве что комиксов о неудачливом Дилберте⁴⁸.

Признак четвертый: простые правила предлагают конкретные ориентиры, но при этом не имеют директивного характера. Так, правила здорового питания Поллана не уточняют, что именно нужно есть в обед: чернику, мускусную дыню или капусту. Главное, чтобы это была настоящая пища в небольшом количестве и с достаточным содержанием растительных компонентов. Простые правила оставляют свободу для творчества и применения новых возможностей. Частная инвестиционная фирма из Москвы, например, вывела для себя простые правила, помогающие отбирать подходящие объекты для инвестиций среди вариантов, во множестве возникавших в 1990-х годах, когда Россия взяла курс на капитализм. Согласно одному из правил компании, потенциальный объект для инвестирования должен иметь доходы от ста до пятисот миллионов долларов и конкурировать в отрасли, в которую фирма уже вкладывалась. Другой руководящий принцип гласил: выбранная компания должна предлагать продукт, который могла бы купить типичная российская семья, имея она ежемесячно лишние сто долларов. Это правило создавалось под специфику неординарной по тем временам стратегии компании – отдавать предпочтение производителям потребительских товаров, тогда как большинство других инвесторов стремились вкладывать деньги в энергетику и добывающие отрасли. Наконец, последнее правило предписывало работать только с топ-менеджерами, которые хорошо знали преступных авторитетов, но сами таковыми не были, – тем самым фирма признавала тот факт, что незаконная деятельность в стране повсеместна, но при этом не желала иметь дел с мафией. Простые правила фирмы разительно отличались от руководящих принципов, которые выработал для себя один российский банк; среди прочего там присутствовали требования «инвести-

⁴⁶ Committee on Quality of Health Care in America, *Crossing the Quality Chasm: A New Healthcare System for the 21st Century*. Washington, DC: National Academy Press, 2001. Правила, по которым предлагалось преобразовать систему медицинского обслуживания, приводятся на с. 8–9.

⁴⁷ Для того чтобы получить плату за оказанные медицинские услуги, врачи, осуществляющие лечение пациентов по программам Medicare и Medicaid, должны присваивать соответствующий код каждому поставленному диагнозу и проведенной процедуре – в диапазоне от администрирования вакцинации населения против гриппа до операции на открытом сердце. Ныне действующая версия Международной классификации болезней содержит около 68 тысяч отдельных кодов, но даже это огромное их количество не охватывает ни амбулаторного лечения пациентов, ни административных процедур, требуемых для родоразрешения. См.: ICD-10 Changes from ICD-9 // Medicaid.gov. URL: <http://www.medicaid.gov/Medicaid-CHIP-Program-Information/By-Topics/Data-and-Systems/ICD-Coding/ICD-10-Changes-from-ICD-9.html> (accessed: 23.01.2014).

⁴⁸ Дилберт (Dilbert) – главный герой одноименной серии комиксов Скотта Адамса об офисных мытарствах сотрудника высокотехнологичной компании. *Прим. перев.*

ровать в недооцененные компании» и «искать компании с потенциалом для роста» – туманные благоглупости, которые молодые банковские сотрудники считали бесполезными и не воспринимали всерьез.

В этой главе мы узнаем, почему простые правила работают, почему они повышают качество принимаемых решений и как они помогают большим массам людей координировать свои действия и добиваться общих целей. Но сначала обсудим еще одно преимущество простых правил: они предоставляют маневренность и свободу действий для того, чтобы мы могли ловить мимолетные возможности. Выработка правил, позволяющих ухватить любой возникающий шанс, могла бы показаться современным новшеством, если бы не одно но: простые правила изначально применялись как раз для этого, что подтверждается ранней историей ордена иезуитов.

Простые правила помогают не упускать возможности

В начале XVI века Европа после тысячелетнего пребывания в относительной простоте переживала резкий подъем сложности. Со времен падения Рима Католическая церковь почти безраздельно правила умами европейцев. Монастыри хранили традиции, религиозные университеты воспитывали и образовывали в своих стенах европейскую элиту, а чины обширной церковной иерархии – кардиналы, епископы и священники – пользовались огромной политической властью на всем континенте. В начале 1500-х годов прежде монолитная Католическая церковь раскололась надвое. Это привело к череде религиозных столкновений, кульминацией которых стала Тридцатилетняя война – одна из самых продолжительных войн в современной истории, унесшая восемь миллионов жизней и выкосившая по меньшей мере четверть германской нации⁴⁹.

Пока Католическая церковь переживала раскол, границы мира раздвигались. С конца XV века европейцы начали осваивать и колонизировать территорию обеих Америк, островов Тихого океана и Азии. За несколько десятилетий экономическая, общественная и политическая жизнь европейских стран и жизнь экзотических заморских территорий, о которых европейцы еще недавно и не слыхали, переплелись в единый сложный узор. Благодаря изобретению печатного станка – средневекового подобия интернета – выросли скорость распространения и объемы информации, и нити связей потянулись между прежде изолированными частями Земли. За весь XV век появилось менее пяти миллионов книг, и все они были рукописными. В XVI веке было напечатано уже 217 миллионов книг, причем за столетие цена книги снизилась на две трети⁵⁰.

Католическая церковь отреагировала на это усложнение мира увеличением числа и разнообразия монашеских орденов⁵¹. В XVI веке возникли среди прочих ордена капуцинов, варнавитов, урсулинок, ангельских сестер святого Павла, а также орден иезуитов (официально именуемый Обществом Иисуса). По большей части вновь созданные монашеские ордена осуществляли традиционное служение, обычно ограниченное той местностью, где располагались обители, а количество монахов редко выходило за пределы нескольких дюжин.

Совсем другое дело иезуиты. Орден рос стремительно: на момент основания в 1540 году в него входили лишь десять человек, а за двадцать лет деятельности число членов перешагнуло за тысячу⁵². Монахи-иезуиты открыли сорок школ, распространились по всей Европе и отправились с миссионерскими целями в Индию, Бразилию, Японию и на окраины имперского Китая. Орден пережил смерть своего основателя. К 1600 году в него входило уже больше восьми тысяч братьев, и до наших дней иезуиты сохраняют влияние. Нынешний папа римский Франциск – иезуит из Аргентины, а само Общество Иисуса сегодня является наиболее многочисленным монашеским орденом в Римско-католической церкви. Иезуиты держат почти восемьсот учебных заведений в семидесяти странах мира, в том числе известные американские частные университеты – Бостонский колледж и Джорджтаунский университет⁵³. Орден иезуитов сохраняет свои позиции во всем мире: половина его школ находится в странах Азии, свыше сорока из них – в Индии. На протяжении веков иезуиты сильно влияли на умы человечества, в их школах получили образование многие выдающиеся мыслители (Вольтер, Рене

⁴⁹ Wilson Peter Hamish. *The Thirty Years' War: Europe's Tragedy*. London: Penguin, 2009. P. 4.

⁵⁰ Buringh Eltjo, Van Zanden Jan Luiten. Charting the 'Rise of the West': Manuscripts and Printed Books in Europe, a Long-Term Perspective from the Sixth Through Eighteenth Centuries // *Journal of Economic History*. 2009. Vol. 69, no. 2. P. 409–445.

⁵¹ O'Malley John W. *The First Jesuits*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993. P. 35.

⁵² Padberg John W. Development of the Ratio Studiorum // *The Jesuit Ratio Studiorum of 1599: 400th Anniversary Perspectives* / edited by Vincent J. Duminunco. New York: Fordham University Press, 1990. P. 80.

⁵³ Society of Jesus: Summary of Statistics 2012. Rome: Secretariat for Secondary and Pre-Secondary Education, 2012.

Декарт, Дэвид Юм), люди искусства (Питер Пауль Рубенс, Джеймс Джойс, Альфред Хичкок) и политики (Билл Клинтон, Шарль де Голль, Фидель Кастро).

Основатель ордена иезуитов Игнатий де Лойола прожил такую яркую и насыщенную приключениями жизнь, что из нее получился бы сюжет для «Игры престолов»^{54, 55}. Младший из тринадцати детей знатнейшего баскского рода, он сначала служил пажом при королевском дворе, а достигнув совершеннолетия, перешел на военную службу испанской короне. Участвуя в обороне крепости Памплонна от французских войск, Лойола получил тяжелые ранения обеих ног: пушечным ядром ему раздробило кость на одной ноге и сильно повредило другую. Период выздоровления был длительным, и за это время он духовно преобразился и обратился мыслями к Богу. Вскоре Лойола сменил шпагу на плащ паломника и на два последующих года удалился в грот отшельником. Жил он на подаяния и проводил дни в посте и молитвах. В следующие десятилетия Игнатий совершил паломничество в Святую землю, проповедовал на городских площадях, вызывая подозрения у испанской инквизиции, и дважды попадал в тюрьму. Затем он решил готовить себя к священничеству и отправился учиться в Парижский университет. В Париже Игнатий собрал вокруг себя небольшой кружок единомышленников, которые, как и он, мечтали служить Христу и впоследствии образовали ядро Общества Иисуса. Получив в сорок три года степень бакалавра, Лойола вместе со своими верными товарищами собирался посвятить себя миссионерству в Иерусалиме, но начавшаяся война с Турцией помешала им отплыть из Венеции в Палестину, и, согласно ранее данному обету, они направились в Рим, чтобы отдать себя в распоряжение римскому папе Павлу III. Позже папа издал буллу, официально утвердившую основание Общества Иисуса.

В свои ранние годы Орден иезуитов выделялся среди других монашеских орденов немногочисленностью предписанных его членам правил, в то время как большинство орденов имели пространные уставы. Например, жизнь бенедиктинцев – членов монастырского ордена, основанного в 529 году, – регламентировалась письменной орденской конституцией, семьдесят три главы которой содержали подробнейшие правила относительно повседневного поведения – от указания, как следовало заправлять постели в dormitorioх, до количества блюд, которые надлежало подавать к обеду. Правила определяли точное время для молитв, трудов, трапез, сна и прочих деяний, не оставляя на произвол случая ни единой мелочи⁵⁶. Установления бенедиктинцев послужили образцом для монашеских орденов более позднего времени, например для доминиканцев, чей устав в мельчайших подробностях описывал распорядок монашеской жизни, а также содержал всевозможные запреты: нельзя было носить тапочки без задника вне стен монастыря, спать во время духовных наставлений, разбивать или утрачивать монастырскую утварь, а также делать себе кровопускания (что было в те времена обычной медицинской процедурой) чаще четырех раз в год⁵⁷.

Основополагающий документ иезуитов «Уставная формула» содержал всего пять параграфов, в которых излагалась суть миссии ордена – помогать душам; это всеобъемлющее предписание могло толковаться (и толковалось) чрезвычайно широко и подразумевало практиче-

⁵⁴ «Игра престолов» (англ. *Game of Thrones*) – американский телесериал в жанре фэнтези, основанный на цикле романов «Песнь Льда и Огня» Джорджа Мартина. Снимается в Северной Ирландии, на Мальте, в Хорватии, Исландии и Марокко. Действие фильма происходит в вымышленном мире, напоминающем средневековую Европу. *Прим. ред.*

⁵⁵ Van Dyke James. *Ignatius Loyola: The Founder of the Jesuits*. New York: Charles Scribner's Sons, 1927; Brodrick James. *The Origin of the Jesuits*. Repr. 1940. Chicago: Loyola University Press, 1997; Foss Michael. *The Founding of the Jesuits*. New York: Weybright and Talley, 1969; *The Autobiography of St. Ignatius Loyola* / John Olin, ed. New York: Fordham University Press, 1992; Malley John W. *The First Jesuits*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993; Hoagland Victor. *The Book of Saints*. New York: Regina Press, 1986.

⁵⁶ Order of Saint Benedict // *The Rule of Benedict*. URL: <http://www.osb.org/rb/text/toc.html#toc> (accessed: 11.04.2014).

⁵⁷ Order of Preachers // *The Primitive Constitutions of the Order of Friars Preachers*. URL: http://www.op.org/sites/www.op.org/files/public/documents/fichier/primitive_consti_en.pdf (accessed: 01.02.2014).

ски любую форму служения⁵⁸. Более всего «Уставная формула» поражала малым количеством правил. Правила эти предоставляли ранним иезуитам значительную свободу действий, что позволяло им ухватиться за любую новую возможность помочь чьим-либо душам. В отличие от Общества Иисуса, современные ему монашеские ордена были ограничены в своих действиях дотошно сформулированными предписаниями, собранными в орденских конституциях. «Уставная формула» же задавала первым иезуитам лишь общие ориентиры и контуры служения. Самое важное правило гласило, что каждый член ордена обязан беспрекословно выполнять любое данное ему поручение, «угодно ли им будет послать нас к туркам или в Новый Свет, к лютеранам или кому угодно другому, истинно ли это верующие или неверные»⁵⁹. Если многочисленные правила других монашеских орденов привязывали своих членов к одной местности, то правила иезуитов откровенно поощряли охоту к странствиям и активному передвижению по миру. Второе правило наказывало иезуитам чтить образование, что подвигало их открывать школы, и в итоге служение на образовательной ниве стало их коронным занятием. Третье правило освобождало иезуитов от каждодневных совместных богослужений – и это во времена, когда почти все канонические монашеские ордена предписывали своим братьям собираться на моления по шесть, а то и по восемь раз в сутки. Освобожденные от этой обязанности, иезуиты посвящали себя трудам и служениям, связанным с длительным пребыванием вдали от обителей.

На протяжении XVI века границы мира продолжали раздвигаться, и иезуиты активно этим пользовались в своем стремлении помогать душам, поскольку простые правила «Уставной формулы» предоставляли им свободу действий, недоступную монахам других орденов. «Религиозный стартап» с малым числом правил давал иезуитам возможность пробовать новые формы служения. И иезуиты первого поколения нередко с этим экспериментировали: они обращали в католичество коренное население в новообразованных европейских колониях; пытались наладить мирные отношения между католическими и протестантскими государями; вызволяли должников из долговых тюрем; наставляли раскаявшихся проституток; проповедовали на улицах; возвращали вероотступников в лоно истинной веры; заботились о солдатах-инвалидах; ухаживали за прокаженными; выступали посредниками между враждующими сицилийскими кланами в поисках перемирия⁶⁰. Даже теологи, вполне сочувствующие иезуитам, соглашались с тем, что эти разнохарактерные служения похожи на «список покупок в лавке» и «от приспособленчества отделены разве что на волосок»⁶¹. Но разве приспособленчество – это обязательно зло?

Простые правила «Формулы» позволяли иезуитам проявлять гибкость, поэтому монахи легко подстраивались под местные обстоятельства и обычаи тех земель, где вели миссионерскую деятельность. Уже в первый год служения восемь из десяти первых членов Общества Иисуса покинули Рим ради миссионерства в дальних странах. Франциск Ксаверий, например, проповедовал в Индии, Индонезии, Японии, а затем в Китае и закончил свой миссионерский и жизненный путь на острове вблизи южного побережья материкового Китая через одиннадцать лет после отъезда из Рима. Во время своих странствий Франциск Ксаверий подстраивал свое проповедничество под местные обстоятельства, не теряя из виду главной цели – помогать душам. В Индии он проповедовал среди низших каст, бродил по улицам, звонил в колокольчик, привлекая уличную детвору, и нес им слово Божье в проповедях, которые превращал в песно-

⁵⁸ De Aldama Antonio M. The Formula of the Institute: Notes for a Commentary / transl. Ignacio Echaniz. Rome: Centrum Ignatianum Spiritualitatis, 1990.

⁵⁹ De Aldama Antonio M. The Formula of the Institute: Notes for a Commentary / transl. Ignacio Echaniz. Rome: Centrum Ignatianum Spiritualitatis, 1990.

⁶⁰ Year by Year with the Early Jesuits (1537–1556): Selections from the “Chronicon” of Juan de Polanco, S.J. / John Patrick Donnelly, transl. St. Louis: Institute of Jesuit Studies, 2004.

⁶¹ O'Malley John W. The First Jesuits. P. 81, 85.

пения. Прибыв в Японию, раздираемую в те времена гражданской войной, Ксаверий сменил тактику: сбросил старый истрепанный плащ и облачился в богатые одеяния, чтобы произвести должное впечатление на военного правителя – сёгуна, чье разрешение ему требовалось для того, чтобы проповедовать и обращать местных жителей в католичество.

Руководители ордена осознавали роль гибкости и предприимчивости, потому и старались подбирать людей, наделенных этими качествами. Недаром секретарь Лойолы Хуан де Поланко через десять лет после основания ордена поставил гибкость на третье место среди свойств образцового иезуита, определив ее как способность принаравливаться к различным ситуациям, мириться и сообразовываться с индивидуальными особенностями людей и учиться на своих ошибках⁶². Как и члены любого религиозного ордена, иезуиты давали обет послушания, однако деятельность в далеких странах вынуждала их постоянно подстраиваться под местные обстоятельства, а они не могли часто сноситься с Римом, чтобы получать указания. Обстоятельства редко позволяли лично встретиться с кем-то из вышестоящих иерархов ордена, а почтовое сообщение было очень медленным, ненадежным и дорогостоящим. На то, чтобы отправить в Рим письмо и получить ответ, порой уходило до трех лет, при условии, что судно с корреспонденцией не становилось жертвой морской стихии или пиратов (последнее тогда случалось весьма часто).

Простые правила иезуитов особенно привлекали людей особого склада – духовных предпринимателей, предпочитающих действовать на свой страх, рисковать и давать волю изобретательности, используя любые возможности миссионерства. Среди ранних иезуитов было множество выдающихся личностей. За первые сто лет существования Общество Иисуса выпестовало тридцать девять священнослужителей, которые позже удостоились канонизации за вклад в дело Церкви.

Ранняя история ордена иезуитов иллюстрирует основную выгоду, получаемую от простых правил: они позволяют индивидам и организациям использовать широкий спектр возможностей. При этом простые правила придавали деятельности ранних иезуитов последовательность и согласованность. При всем своем многообразии формы их служения никогда не были делом случая и не выбирались наугад. Орден отдавал предпочтение просвещению и преподаванию, миссионерству вне Европы и тем занятиям, которые позволяли соприкоснуться с миром за пределами приходских стен. В сравнении с объемистыми уложениями бенедиктинцев и доминиканцев малочисленные простые правила иезуитов отличались гибкостью и разрешали членам ордена руководствоваться собственным разумением. В результате иезуитам было куда проще приспосабливаться к обстоятельствам, пробовать новшества и пользоваться всяким удобным случаем или возможностью.

Молоток лучше всего подходит для того, чтобы забить гвоздь, но бесполезен, если нужно распилить доску. Так и простые правила: они эффективны, только когда соответствуют стоящей перед вами задаче. Простые правила прекрасно срабатывают там, где гибкость важнее последовательности. Гибкость, данная иезуитам их простыми правилами, привела орден к процветанию. В книге мы рассмотрим еще десятки других ситуаций, в том числе из области творчества и предпринимательства, в которых гибкость приносит больше выгоды, чем последовательность. И гибкость, и последовательность обладают своими преимуществами, однако ради одного мы неизбежно жертвуем другим⁶³. Когда же чаша весов склоняется в сторону последовательности, лучшим инструментом будет обширный свод строгих правил и указаний – вроде орденской конституции доминиканцев.

⁶² O'Malley John W. The First Jesuits. P. 82.

⁶³ Davis Jason P., Eisenhardt Kathleen M., Bingham Christopher B. Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules // Administrative Science Quarterly. 2009. Vol. 54, no. 3. P. 413–452.

Особая польза подробно расписанных правил состоит в том, что они предотвращают ошибки, которые вызваны известными причинами и приводят к катастрофическим последствиям, такие, например, как крушение самолета, неполадки на атомных электростанциях или смерть пациента в ходе хирургической операции. Пилоты любят повторять, что их летные инструкции написаны кровью, и мы понимаем, о чем идет речь. Когда самолет терпит крушение, специалисты по расследованию авиакатастроф извлекают черный ящик и устанавливают причины. Если оказывается, что прежде подобной причины не выявлялось, инспекторы вписывают новый пункт в карту контрольных предполетных проверок, чтобы предотвратить возникновение схожих происшествий в будущем. Три главных убийцы в хирургии – кровотечение, заражение и ненадлежащая анестезия. Это известно каждому хирургу, однако меры по предотвращению названных проблем пока еще не включены в общепринятую практику⁶⁴. Даже в самых уважаемых академических клиниках бригада хирургов иногда забывает выполнить простенькие, но жизненно важные действия, способные снизить очевидные риски, скажем, удостовериться, что на столе лежит именно тот пациент, которому требуется именно эта операция, или что пациент снабжен пульсоксиметром⁶⁵ и тот исправно работает. Контрольный перечень мер хирургической безопасности содержит несколько дюжин конкретных правил, которые надлежит выполнять в полном объеме и в определенной последовательности. Такого их соблюдения мы больше всего и желаем, когда ложимся под нож хирурга.

⁶⁴ Gawande Atul. The Checklist Manifesto: How to Get Things Right. New York: Metropolitan, 2009.

⁶⁵ Прибор, отображающий информацию о насыщенности крови кислородом и показывающий на дисплее сердечные ритмы.
Прим. перев.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.