

ГЛАВА 6

Взгляд

Как увидеть самое главное

Где знание,
которое мы потеряли в сведениях?*

Т. С. Элиот

Недавно скончавшаяся писательница Нора Эфрон известна большинству людей как автор сценария к фильмам «Силквуд», «Неспящие в Сиэтле» и «Когда Гарри встретил Салли», каждый из которых номинировался на премию «Оскар». Успех Норы как писателя и сценариста во многом объясняется ее умением передать суть истории. Этому она научилась еще в самом начале карьеры, когда работала журналисткой. Но урок, который в наибольшей степени повлиял на ее работу, она получила, еще будучи школьницей.

Чарли Симмс вел введение в журналистику в средней школе Беверли-Хиллз. Первый урок в классе, где училась Эфрон, он начал так же, как и любой другой преподаватель журналистики, то есть с объяснения того, как важен для любой статьи первый абзац. Он рассказал, что в первом абзаце

* Пер. А. Сергеева.

должны содержаться ответы на самые важные вопросы репортажа: «почему?», «что?», «где?» и «кто?». Затем ученики получили задание — написать первый абзац к истории, которую они сейчас услышат.

Симмс начал рассказывать: «Кеннет Питерс, директор средней школы Беверли-Хиллз, объявил сегодня, что весь преподавательский состав школы будет в следующий четверг направлен в Сакраменто для участия в коллоквиуме, посвященном новейшим методикам обучения. Коллоквиум также посетят антрополог Маргарет Мид, президент колледжа доктор Роберт Мейнард Хатчинс и губернатор Калифорнии Эдмунд Браун».

Студенты бешено стучали по клавишам своих печатных машинок, стараясь успеть за учителем, а затем передали ему свои записи. Каждая из них в той или иной мере отвечала на вопросы «кто?», «что?», «где?» и «почему?». «Маргарет Мид и губернатор Браун обратятся к преподавателям...», «В следующий четверг преподавательский состав школы...». Симмс просмотрел все записи и отложил их в сторону.

А затем сказал, что все ученики выполнили задание неправильно: «Знаете, как должен был звучать первый абзац? В четверг не будет уроков».

Эфрон вспоминала: «В тот момент я поняла, что журналистика — это не простое перечисление фактов, это поиск сути. Недостаточно рассказать людям, кто, что, где и зачем сделал; нужно понимать, что это значит и почему это важно». Она добавляла, что урок Симмса «так же важен для жизни, как и для журналистики»¹.

За каждым набором фактов прячется суть, и любой журналист знает, что, чтобы ее найти, нужно тщательно перебрать все крупницы информации и выявить связи между ними. Меня тоже обучали журналистике, поэтому я понимаю, насколько важно показать читателям взаимоотношения между фактами. Журналистика означает создание целого из разрозненных частей, соединение их в единую осмысленную картину. Самые лучшие журналисты не просто дают людям информацию, а показывают ее значение.

Вы когда-нибудь чувствовали себя потерянным в фактах? Не знали, на чем сфокусироваться? Ощущали, что информации слишком много и непонятно, какая важна, а какая нет? Бывало ли, что вы не замечали чего-то весомого на работе или дома и осознавали это, только когда становилось слишком поздно? Если да, то приемы эссенциализма, о которых мы поговорим далее, могут оказаться для вас полезными.

Общая картина

29 декабря 1972 года борт 401 компании Eastern Air Lines рухнул на территорию Национального парка Эверглейдс. В катастрофе погиб 101 пассажир². Это была первая авария широкофюзеляжного самолета и одна из худших авиакатастроф в истории США. В ходе расследования выяснилось, что все системы самолета до момента падения работали безотказно. Что же произошло?

Самолет уже заходил на посадку, когда первый пилот Альберт Стокстил заметил, что сигнал шасси — маленький зеленый огонек, обозначающий, что переднее шасси выпущено, — не загорелся. Впоследствии оказалось, что проблема заключалась именно в индикаторе и шасси работало верно. Но все пилоты были так заняты выяснением, что именно вышло из строя, что не заметили, как случайно деактивировали автопилот. Когда это обнаружилось, было уже слишком поздно. Иными словами, причиной катастрофы стало не переднее шасси, а то, что команда не смогла увидеть более значительную проблему — потерю высоты.

Человек, который хочет стать «журналистом собственной жизни», должен прекратить концентрироваться на мелочах и научиться видеть картину в целом. Навыки журналиста можно применять в любых областях, даже в личной жизни. Представьте, что каждая ситуация — это статья, к которой нужно написать первый абзац. Так вы сможете проверить, не упустили ли какие-то важные факты. Вы не только увидите события как отдельные точки, но и соедините их в цельный рисунок. Вместо того чтобы реагировать на отдельные факты, вы рассмотрите общую тенденцию.

Фильтр интересов

Мы инстинктивно понимаем, что в этой жизни невозможно узнать всё обо всем. Для того чтобы выделять из потока информации действительно важные факты, требуется дисциплинированная фильтрация мнений, альтернатив и противоречащих друг другу данных, которые постоянно отвлекают внимание.

Недавно у меня состоялся разговор с Томасом Фридменом, колумнистом New York Times и известным журналистом. Мы говорили о том, как выделять важные крупницы из окружающего их информационного шума. Перед этим разговором Томас обедал с людьми, у которых собирался взять интервью для своей колонки, и кое-кому за столом показалось, что он не обращает внимания на шутки присутствующих. Но это было не так. Он внимательно слушал всё, о чем говорилось во время обеда, но фильтровал болтовню. После того как разговор закончился, Томас постарался соединить точки в единую картину, то есть задал присутствующим вопросы о том, что показалось ему действительно важным.

Позже он рассказал мне, что хороший журналист должен слышать то, чего не слышат другие. Сказанное за тем обедом волновало его только во вторую очередь. Самым весомым было то, о чем не говорили вслух.

Эссенциалисты — хорошие наблюдатели и слушатели. Зная, что невозможно с одинаковым вниманием относиться ко всему сказанному, они идут на компромисс, то есть пытаются услышать то, о чем собеседник умалчивает. Они читают между строк. Можно описать этот подход словами Гермионы Грейнджер из саги о мальчике-волшебнике Гарри Поттере (которую вряд ли можно назвать эссенциалистской в целом, но которая очень четко передает дух эссенциализма в этой реплике): «Я просто логически мыслю, и это позволяет мне отбрасывать неважные детали и ясно видеть то, чего не замечают другие»³.

Обычные люди тоже умеют слушать, но обычно они делают это, готовясь что-то ответить. Они отвлекаются на информационный шум и обращают слишком много внимания на мелочи. Они слышат самый громкий голос, но при этом получают не самые нужные факты. Пытаясь

отреагировать как можно быстрее, они теряют нить разговора. В результате, если воспользоваться метафорой Клайва Стейплза Льюиса*, они хватаются за огнетушители во время наводнения⁴. Они просто не видят сути.

В условиях современного офиса, где голоса раздаются со всех сторон и постоянно нас отвлекают, очень важно научиться бороться с этим пением сирен и выделять из шума самое главное.

Неэссенциалист

Слышит самый громкий голос.
Прислушивается ко всему, что говорят.
Получает слишком много информации.

Эссенциалист

Обращает внимание на сигналы посреди шума.
«Прислушивается» к тому, чего не говорят.
Сканирует информацию в поисках сути.

Мариам Семаан — знаменитая журналистка из Ливана. Недавно она закончила обучение в Стэнфордской школе дизайна, где еще сильнее развила свой талант. Я попросил Мариам поделиться со мной своими секретами. Как ей удается столько лет освещать ситуацию на Ближнем Востоке, не поддаваясь информационному шуму? Ее реакция очень воодушевила меня. Мариам ответила, что сбору самой важной информации и поиску сути можно научиться. А потом дала вот такой совет. Для начала требуются знания. Чтобы выделить суть репортажа, нужно хорошо понимать его тему, контекст, связи с данными из других областей и место в общей картине. Составляя статью по какой-то теме, Мариам читает все сопряженные с ней новости и пытается найти что-то, что другие журналисты пропустили. «Моя цель, — говорит она, — заключается в том, чтобы составить для себя “паутину” истории. А дальше я легко могу заметить какую-то аномалию или нестыковку, которая не укладывается в общую картину».

Во-вторых, необходимо посмотреть на ситуацию под другим углом, «так, чтобы пролить на нее свет необычным, пусть даже и провокационным

* Клайв Стейплз Льюис (1898–1963) — английский и ирландский писатель, ученый и богослов.

образом». Мариам играет в своего рода «ролевую игру», то есть пытается поставить себя на место всех основных героев истории, чтобы понять их мотивы, логику и мнения.

В-третьих, важно доверять своей интуиции. Именно это, по словам Мариам, «помогает действительно талантливым и профессиональным журналистам выделиться из толпы любителей». Запомнив советы Мариам, давайте вместе рассмотрим три метода для развития журналистских качеств.

Дневник

Пусть это звучит банально, но слова «журналист» и «журнал» происходят от одного корня. Журналист, в самом буквальном смысле слова, — это человек, который ведет журнал. Соответственно, ведение собственного журнала или дневника — один из самых простых, но в то же время эффективных способов стать журналистом.

Печально, но факт: люди многое забывают. Порой даже слишком многое. Не верите? Тогда проверьте свою память и скажите прямо сейчас, что вы ели на ужин в четверг на позапрошлой неделе. Или вспомните, с кем вы встречались в понедельник три недели назад. Большинство людей не ответит ни на один из этих вопросов. Считайте дневник папкой для резервного копирования файлов с вашего жесткого диска, то есть памяти. Как кто-то когда-то сказал мне, самый тонкий карандаш лучше самой крепкой памяти.

Я веду дневник вот уже десять лет и пользуюсь при этом довольно необычной, но эффективной методикой. Я не записываю всего, что хочу. Обычно, когда человек заводит дневник, в первые дни он размахивается на целые страницы. Затем ему становится скучно, он начинает писать мало или вовсе пропускать дни. Применяйте к дневнику принцип *меньше, но лучше* и воздерживайтесь от пространных записей до тех пор, пока ведение таких заметок не войдет в привычку.

Кроме того, я советую вам каждые три месяца перечитывать написанное. Не обязательно обращать внимание на детали вроде собрания

по поводу бюджета компании, прошедшего три недели назад, или макет на ужин в позапрошлый четверг. Старайтесь замечать закономерности и тенденции. Обращайте внимание на заголовки. Представляйте, как бы выглядел первый абзац к статье про ваш день, вашу неделю, всю вашу жизнь. Мелкие изменения сложно увидеть сразу же, но постепенно они накапливаются и становятся более заметными.

Полевое исследование

Джейн Чен была студенткой Стэнфордской школы дизайна и посещала курс «Доступный дизайн». Однажды слушателям предложили задание — разработать детский инкубатор, который можно было бы продавать всего за 1% от стандартной стоимости в 20 тысяч долларов. По словам Джейн, в развивающихся странах «4 миллиона недоношенных детей погибают в первые 28 дней жизни, потому что в их организме недостает жиров для регулирования температуры тела»⁵.

Если бы перед студентами просто поставили задачу разработать дешевое оборудование, они бы, скорее всего, создали что-то простенькое и работающее на электричестве. Но саму проблему это бы не решило. Поэтому студентам дали время основательно ее изучить. Группу отправили в Непал, чтобы она могла узнать о предложенной проблеме из первых рук. Выяснилось, что 80% непальских детей рождается дома, а не в больнице, а в сельских домах обычно нет электричества. Команда поняла, что им нужно разработать решение, не требующее источника питания. Зная параметры задачи, можно было начинать работу над ней. В конце концов Джейн и трое ее сокурсников открыли компанию Embrace и создали продукт под названием ThermPod. Специальное вещество, похожее на воск, нагревается в воде, а затем укладывается в контейнер, напоминающий по форме спальный мешок. Такой контейнер согревает ребенка в течение шести часов. Полевое исследование проблемы помогло дизайнерам лучше понять свою задачу, сфокусироваться на самых важных ее аспектах и добиться максимально эффективного результата.

Уточненные вопросы

Каждый, кто хоть раз видел интервью с политиком, знает, как умело они избегают ответов на поставленные вопросы. Любому из нас порой хочется уйти от ответа, если вопрос оказывается слишком сложным. Очень часто проще дать размытый и слишком общий ответ, чем пускаться в подробные объяснения и приводить фактическую информацию. Но эссенциалисты не избегают вопросов и не сводят ответы к набору бессмысленных фактов. Чтобы выйти из этого замкнутого круга, нужно уметь уточнять сами вопросы.

Элай Коэн, старший вице-президент компании [Salesforce.com](https://www.salesforce.com), оказался членом команды из шести человек, которую однажды пригласили в отель Cavallo Point с видом на мост Золотые Ворота. Помимо Элая и его соратников в душном номере отеля находилось еще пять команд, с которыми им предстояло соревноваться в игре-симуляции в течение следующих трех часов. Участникам предлагалось решать задачи и отвечать на вопросы, связанные с бизнесом и управлением. Время шло, а дела у команды Элая совсем не клеились. Каждое предложенное решение порождало десятки мнений и комментариев, и через какое-то время то, что задумывалось как простое и понятное упражнение, переросло в неконтролируемый спор. Меня назначили наблюдателем этой команды, и через 15 минут я был вынужден попросить их остановиться. Я поинтересовался: «На какой вопрос вы пытаетесь ответить?» Повисло неловкое молчание. Никто не знал, что сказать. А после очередного комментария в чей-то адрес споры возобновились.

Я снова остановил их и повторил вопрос. И еще раз. И еще. В конце концов команда прекратила свои дебаты и попыталась выяснить, каких именно целей они хотят добиться и что им для этого нужно. Все сторонние споры прекратились. Все идеи и мнения, которые раньше отбрасывались как ненужные, подверглись тщательному пересмотру. Вскрылись стоящие за ними темы и идеи. Наконец команда начала двигаться вперед. Они разработали план действий, приняли все необходимые решения и распределили обязанности. Команда Элая победила с большим отрывом.

ГЛАВА 7

Игра

Как ощутить мудрость своего внутреннего ребенка

От ерунды и ахинеи дурак становится умнее*.

Роальд Даль

В конце классического мюзикла «Мэри Поппинс» мистер Бэнкс, обычно неприветливый и грустный, приходит домой и говорит, что его «уволили, прогнали, выбросили на улицу». Тем не менее он кажется совершенно счастливым, настолько, что слуги поговаривают: он-де из ума выжил, и даже его сын замечает, что он сам на себя не похож. И действительно, мистер Бэнкс кажется абсолютно другим человеком. Например, он чинит поломанного детьми воздушного змея и предлагает его запустить¹. Сбросив с себя жуткое рабочее напряжение, мистер Бэнкс выпускает наружу своего внутреннего ребенка. Его хорошее настроение полностью меняет всю атмосферу в доме, и когда-то меланхоличная семья Бэнксов становится радостной и дружелюбной. Разумеется, эта история всего лишь вымысел, но она показывает, какое большое значение имеет игра в нашей жизни.

* Пер. М. Фрейдкина.

Когда мы были детьми, никто не учил нас играть. Это получалось естественно и инстинктивно. Вспомните, как радуется младенец, когда мама показывает ему «козу», или как веселятся дети постарше, играя в «верю-не верю». Или представьте себе ребенка в состоянии, которое профессор психологии Михай Чиксентмихайи называет *потокowym* (flow)*: когда тот строит для себя целое королевство из старых картонных коробок. Но чем старше мы становимся, тем чаще слышим, что игра — это глупость. Пустая трата времени. Бессмыслица. Это так по-детски. К сожалению, очень часто такое мнение нам прививают в школе, месте, где воображение должны поощрять, а не душить в зародыше.

Слово «школа» образовалось от древнегреческого корня «сколе», означающего «досуг». Но современная система школьного обучения, сформировавшаяся в эпоху промышленной революции, лишила учеников и досуга, и удовольствия от учебы. Сэр Кен Робинсон, который всю жизнь занимался исследованием креативности в школах, замечает, что вместо того, чтобы развивать творческие способности ребенка в игре, школа напрочь их убивает. Он говорит: «Мы привыкли к фаст-фуду и в еде, и в обучении. Так же как быстрое питание вредит нашему телу, школы высасывают из детей энергию и силу духа. Воображение — ключ к успеху в любой деятельности, но мы рискуем потерять его, используя стандартные методы обучения детей и взрослых»². И тут сэр Кен совершенно прав.

Идея того, что игра — это глупость, прививается нам в молодости, но расцветает пышным цветом, когда мы начинаем работать. К сожалению, лишь некоторые компании и организации считают игру полезной, а многие ее только запрещают. Конечно, менеджеры на словах признают важность игры для творческого процесса, но большинству из них не удастся создать в компании такую игровую культуру, которая развивала бы креативность в сотрудниках.

* Потокковое состояние — психическое состояние, при котором человек полностью погружен в определенный процесс и целиком сосредоточен на нем.

И это не удивительно. Современные корпорации родились во время промышленной революции, когда их единственной задачей было эффективное и массовое производство товаров. Первые менеджеры вдохновлялись примерами военной дисциплины (а армия не место для игр). Военная терминология до сих пор встречается в бизнес-лексике. Иногда мы говорим о том, что сотрудник или отдел находятся на передовой, а английское слово *company* употребляется также в значении «рота». Несмотря на то что эпоха индустриализации осталась далеко позади, ее структуры, системы и моральные нормы продолжают использоваться современными организациями.

На самом деле игра имеет глубокий смысл. Стюарт Браун, основатель Национального института игры, изучил «игровые истории» шести тысяч человек и сделал вывод, что игра очень полезна для многих аспектов нашей жизни: от здоровья и личной сферы до системы образования или творческих способностей целой компании. По его словам, игра развивает пластичность мозга, способности к адаптации и творчеству. Как выражается Стюарт, «ничто так не зажигает мозг, как игра»³.

Неэссенциалист

Считает игру бессмысленной и бесполезной тратой времени.

Эссенциалист

Знает, что игра важна и что она стимулирует познание.

Мозг, созданный для игры

Значение игры трудно переоценить. Эксперименты с животными показывают, что игра настолько важна для развития ключевых когнитивных навыков, что от нее может зависеть выживание вида. В одном исследовании группу крыс посадили в клетку, где возможности для игры были ограничены. Второй группе разрешалось свободно играть. Затем ученые надели на каждую крысу ошейник, пропитанный запахом кота. Реакция была мгновенной: крысы почуяли опасность, разбежались и спрятались. Но через день крысы, которым разрешалось играть, вышли из убежища,

в то время как крысы из клетки остались в нем и в итоге умерли от голода. Почему? Отсутствие игры подавило их любопытство и способность адаптироваться к окружению⁴.

Но связь между игрой и выживанием прослеживается не только у крыс. Боб Фейган 15 лет изучал поведение диких медведей и выяснил, что те медведи, которые чаще играли, проживали более долгую жизнь. Когда я спросил у Боба почему, тот ответил: «В жизни нам постоянно приходится решать новые проблемы, а игра учит медведей, как реагировать на изменения»⁵.

Як Панксепп делает такой же вывод в своей книге *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions**. Он пишет: «Можно с уверенностью сказать, что во время игры животные наиболее ярко демонстрируют гибкое и креативное поведение».

Стюарт Браун говорит, что из всех биологических видов самым играющим является человек. Мы созданы в игре и для игры. Игра — самое чистое проявление человеческой природы и нашей индивидуальности. Неудивительно, что наши лучшие воспоминания и моменты, когда мы чувствуем себя по-настоящему живыми, почти всегда связаны с игрой.

Игра расширяет сознание и помогает создавать свежие идеи или видеть старые задумки в новом свете. Она делает нас более любознательными, настроенными на инновации, вовлеченными в процесс. Игра — важный элемент *пути эссенциалиста*, так как она стимулирует размышления и исследования тремя основными способами.

Во-первых, игра увеличивает спектр доступных нам альтернатив. Она помогает увидеть возможности там, где мы их не замечали, и проследить закономерности в неожиданных местах. Благодаря ей мы отказываемся от старых установок и становимся более восприимчивыми к новым идеям. Игра открывает нам доступ к собственному потоку сознания. Альберт Эйнштейн однажды сказал: «Когда я изучаю себя и свой

* «Эмоциональная неврология: основы эмоций у людей и животных» (англ.).

способ думать, я прихожу к выводу, что дар воображения и фантазии значил для меня больше, чем любые способности к абстрактному мышлению»⁶.

Во-вторых, игра — лекарство против стресса. Это очень важно, так как стресс не только вредит нашей продуктивности, но и блокирует творческую, исследовательскую способность нашего мозга. Мы все знаем, как это бывает. Сначала вы перенапрягаетесь на работе, а потом все идет не так: вы не можете найти ключи, налетаете на мебель, уезжаете в офис, забыв важный отчет. Недавние исследования показывают, что стресс стимулирует активность той части нашего мозга, которая отвечает за эмоции (миндалевидное тело), но подавляет активность гиппокампа⁷ — участка, ответственного за когнитивную функцию. В результате мы не можем ясно мыслить.

Я видел, как игра обращает этот процесс вспять, на примере собственных детей. Когда я чувствую, что они испытывают слишком большой стресс, я предлагаю им порисовать. Результат виден почти сразу же. Напряжение уходит, и к детям возвращается способность мыслить и исследовать.

В-третьих, по словам психиатра Эдварда Хэллоуэлла, игра оказывает положительный эффект на исполнительные функции мозга. Он пишет: «К этим функциям относятся планирование, определение приоритетов, предвиденье, делегирование, принятие решений, анализ — в общем, почти все виды деятельности, которыми должен владеть успешный менеджер»⁸.

Игра стимулирует участки мозга, ответственные как за логическое мышление, так и за свободное, неограниченное познание. Неудивительно, что многие великие открытия были сделаны как раз в процессе игры. Хэллоуэлл рассказывает: «Во время игры Колумб понял, что Земля круглая. Во время игры Ньютон увидел яблоко на дереве и сформулировал закон всемирного тяготения. Уотсон и Крик играли с различными формами ДНК, когда наткнулись на двойную спираль. Шекспир всю жизнь играл пятистопным ямбом. Моцарт, кажется, не прожил ни минуты своей жизни без

игры. А мысленные эксперименты Эйнштейна еще раз доказывают, что наш мозг создан для того, чтобы играть»⁹.

Об игре и работе

Некоторые инновационные компании наконец-то начинают понимать огромную важности игры в нашей жизни. Дик Костоло — CEO компании Twitter — предпочитает веселые игры: он ведет в своей компании занятия по творческой импровизации. Раньше Дик был стендап-комиком, поэтому он знает, что импровизация помогает людям мыслить более гибко, нестандартно и творчески.

Некоторые компании играют с оформлением офисов. Например, дизайн-компания IDEO проводит заседания внутри микроавтобуса. В коридорах Google можно увидеть что угодно, вплоть до динозавра, покрытого розовыми фламинго. Художники анимационной киностудии Pixar оформляют свои офисы как хотят: здесь есть и салун с Дикого Запада, и деревянная хижина, и офис, от пола до потолка покрытый фигурками Lego, изображающими персонажей киносаги «Звездные войны».

Одна моя знакомая, работавшая в издательской компании, держала у себя на столе большую красную кнопку с надписью «Это было просто!». Каждый, кто выходил из ее кабинета, поддавался порыву и нажимал на кнопку. После этого громкий детский голосок объявлял на весь офис: «Ну, это было просто!» Еще одна женщина в той же компании повесила у себя над столом постер с иллюстрациями из детских книжек, чтобы они напоминали ей о том, как приятно было читать в детстве.

Игрушки, динозавры, Lego — некоторым покажется, что все это отвлекает внимание, но на самом деле такие элементы имеют совершенно противоположное значение. Они не позволяют вам поверить в то, что игра — это глупость. Вместо этого они показывают, как важна игра для творчества и познания.

Игра не только позволяет нам понять, что важно, а что нет. Она важна сама по себе.

Каким образом можно обогатить свою профессиональную и личную жизнь игрой? В своей книге *Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul** Браун советует читателям, как снова вернуться в игру. Он предлагает вспомнить игры, которые нравились вам в прошлом. Была ли у вас в детстве любимая игра? Как можно было бы переиграть ее сейчас?

* «Игра: как она развивает мозг, воображение и поддерживает бодрость духа» (англ.).

ГЛАВА 14

Границы

Как их устанавливать и чувствовать себя свободным

«Нет» — это полное предложение.

Энн Ламотт

Цзинь-Юн¹ была сотрудником корейской технологической компании и однажды обнаружила, что готовится одновременно к собственной свадьбе и заседанию правления компании, которое должно было пройти за три недели до знаменательной даты. Начальница Цзинь-Юн, Хиори, попросила её подготовить текст и слайды для их совместной презентации на заседании. Цзинь-Юн работала по 15 часов в день и быстро справилась с заданием, чтобы посвятить дни перед встречей планированию свадьбы. Менеджер была удивлена и восхищена тем, что работа была сдана раньше срока, и теперь у Цзинь-Юн появилось целых пять дней, чтобы целиком погрузиться в предсвадебные хлопоты.

Вскоре Цзинь-Юн получила срочный запрос от менеджера, которая просила ее сделать до заседания еще и дополнительный проект. За несколько лет совместной работы Цзинь-Юн никогда не отказывала Хиори,

даже если согласие означало, что ее жизнь превратится в сущий хаос (чаще всего так оно и оказывалось). До этого момента Цзинь-Юн тратила немислимое количество часов на реализацию каждого запроса и задания и выполняла их аккуратно и целиком, вне зависимости от того, что должно было быть принесено в жертву. Однако на сей раз она, ни секунды не колеблясь, сказала Хиори «нет». Она не извинилась и не искала оправданий своему ответу. Она просто сказала: «Я запланировала дела на это время, для этого я усердно работала и я заслуживаю этого... без чувства вины!»

После произошло нечто шокирующее. Все остальные члены команды тоже сказали «нет», и Хиори пришлось самой выполнять задание. Поначалу она кипела от негодования. Она потратила на эту задачу целую неделю, и ей это ужасно не понравилось. Но, трудясь над заданием в течение нескольких дней, она увидела множество недостатков в том, как она занималась своим делом. Вскоре она поняла, что, если она хочет быть эффективным управляющим, ей стоит натянуть поводья и прояснить отношения с каждым членом команды — ожидания, зону ответственности и результаты. В итоге она была благодарна Цзинь-Юн за то, что она помогла ей увидеть ошибки. Установив границы, Цзинь-Юн не просто открыла глаза своей начальницы на нездоровые отношения в команде и помогла найти пространство для перемен — она сделала это таким образом, который обеспечил ей признательность и уважение.

Для нашего времени характерно *размывание границ*. С одной стороны, современные технологии полностью стерли черту, пролежавшую между семьей и работой. Кажется, сегодня руководители хотят, чтобы мы были готовы трудиться в любое время дня и ночи. (Недавно мой ассистент принес мне график встреч с клиентами, в котором, помимо прочего, одно из собраний стояло на утро субботы. И это при учете того, что встреча не была срочной, а суббота все еще считалась выходным днем. Когда это мы перешли на шестидневную рабочую неделю, хотел бы я знать?) Большинство людей не понимает, что проблема состоит

не столько в *размывании границ*, сколько в их смещении вглубь территории семьи. Я не могу представить себе компанию, в которой сотрудникам разрешалось бы приводить своих детей на работу в понедельник утром. С другой стороны, ожидается, что те же самые сотрудники приедут в офис в субботу или воскресенье, чтобы поработать над срочным проектом.

Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса и автор книги *The Innovator's Dilemma**, однажды столкнулся с необходимостью пойти на такие жертвы. В то время он работал в консалтинговой фирме. Один из владельцев обратился к нему и попросил выйти в субботу, чтобы помочь ему с проектом. Клейтон ответил: «Извините, но я обещал жене и детям, что субботы я буду проводить дома».

Начальник Клейтона разозлился и вскоре вернулся с новым предложением: «Ладно, Клей. Я поговорил с ребятами, и все согласны прийти в воскресенье вместо субботы. Я так понимаю, что и ты к ним присоединишься». Клейтон вздохнул: «Спасибо за попытку, но по воскресеньям я не работаю. Воскресенья должны быть посвящены богу. Так что я не приду». Если раньше начальник Клейтона просто злился, то теперь он был в ярости.

Тем не менее Клейтона не уволили за то, что он отстаивал свою позицию. Пусть сначала люди не принимали его выбор, впоследствии его начали уважать. Он установил свои границы, и это сработало.

Клейтон вспоминает: «Этот случай научил меня кое-чему. Если бы я один раз сделал исключение, их пришлось бы делать снова и снова»². Границы — очень хрупкая вещь, словно стены в замке из песка. Как только обваливается одна, за ней падают и остальные.

Нельзя отрицать, что иногда *устанавливать границы* трудно, и даже если это сработало в случае с Цзинь-Юн или Клейтоном, это не означает, что так происходит всегда. История Цзинь-Юн могла закончиться гораздо

* Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М. : Альпина Паблишер, 2014.

печальнее, а нежелание Клейтона работать по выходным могло бы сказаться на его карьере. Цена границ всегда высока.

Но при помощи границ мы выделяем в своей жизни то, что кажется нам самым важным. Для Цзинь-Юн и Клейтона ценнее всего было уважение коллег и время, посвященное семье и Богу, и они сознательно и стратегически поставили эти вещи на первое место. В конце концов, по словам Цзинь-Юн, «если самой не установить границы, то их вообще не будет». Или даже хуже: границы в вашей жизни появятся по решению другого человека, вопреки вашему желанию.

Обычные люди считают границы препятствиями, мешающими им вести сверхпродуктивную жизнь. Для обычного человека *устанавливать границы* — это проявлять слабость. Сильному человеку, по их мнению, лимиты не нужны. Он и так со всем справится и все сумеет. Но человек, не имеющий границ, в итоге расплывается на столько вещей сразу, что справиться со всем оказывается невозможно.

Эссенциалисты рассматривают границы как источник своей силы. Границы защищают их время и позволяют избегать предложений, которые не соответствуют поставленным целям. Четкие границы помогают избавиться от препятствий и требований, отвлекающих нас от того, что действительно имеет значение.

Неэссенциалист

Считает, что границы только для недалеких людей и что они препятствуют его свободе.
Прилагает усилия, чтобы ответить «нет».

Эссенциалист

Считает, что с границами его возможности безграничны и что они дают ему свободу.
Заранее задает правила общения так, чтобы ему не приходилось говорить «нет».

Чужие проблемы — не ваши проблемы

Разумеется, *устанавливать границы* приходится не только на работе. И в личной жизни встречаются люди, которые хотят бесконечно

пользоваться нашим временем. Как часто вам приходится посвящать субботу или воскресенье чужим делам? Есть ли в вашей жизни кто-то, кто не понимает, что переступает черту?

У каждого человека найдется знакомый или родственник, требующий слишком много внимания. Такие люди хотят сделать свои проблемы вашими. Они отвлекают вас от ваших целей. Их беспокоят только собственные дела, и, если им позволить, они заставят отдать все силы на то, что важно для них, а не для вас.

Воспользуйтесь примером Цзинь-Юн и Клейтона Кристенсена и *установите* в личной жизни *границы*, которые защитят вас от навязчивых требований. Для того чтобы помочь вам в этом, мы подготовили несколько советов.

ОСТАВЬТЕ ЛЮДЯМ ИХ ПРОБЛЕМЫ

Я не хочу сказать, что помогать другим плохо. Разумеется, каждый из нас любит своих близких, заботится о них и старается сделать их жизнь лучше. Но когда другие пытаются переложить на нас свои проблемы, а мы соглашаемся, это уже не помощь, а потакание. Отбирая у близких их проблемы, мы лишаем их возможности самим найти решение.

Писатель Генри Клауд описывает подобную ситуацию в своей книге Boundaries*. Однажды к нему пришли родители 25-летнего молодого человека и попросили его «исправить» сына. Генри спросил, почему же тогда сын сам не обратился к нему, и получил ответ: «Он не знает, что у него есть проблема». Выслушав историю своих посетителей, Генри, к их удивлению, заключил: «Мне кажется, у вашего сына все хорошо. А вот у вас нет. Вы беспокоитесь, вы волнуетесь, вы строите планы, вы тратите энергию, чтобы поддержать его. У вашего сына нет проблемы, вы ее у него отобрали»³.

Клауд объяснил им ситуацию при помощи метафоры. Представьте, что ваш сосед никогда не поливает лужайку перед домом. Но когда вы

* Клауд Г., Таунсенд Дж. Барьеры. СПб. : Мирт, 2014.

включаете дождевую установку на своем газоне, часть воды попадает на его лужайку. Вашей траве не хватает воды, и она становится сухой и жухлой. А сосед Билл смотрит на свою зеленеющую лужайку и думает: «Ай да я, все делаю правильно!» В итоге проигрывают обе стороны: вы тратите усилия впустую, а Билл не учится правильно ухаживать за лужайкой. Как это исправить? «Вам нужен забор, отделяющий его проблемы от ваших», — объясняет Клауд.

В мире бизнеса люди постоянно пытаются использовать нашу воду для своих лужаек: босс включает вас в комитет по работе над своим любимым проектом, коллега просит вас поучаствовать в презентации или составлении отчета, сотрудник останавливает вас в коридоре и просит выслушать его, как раз когда вы торопитесь на встречу, или ждете важного звонка, или только что получили срочное задание.

Итак, если кто-то пытается поливать свой газон за ваш счет, единственный выход — это построить забор. *Устанавливать границы* нужно не в тот момент, когда вас о чем-то просят, а гораздо раньше, так, чтобы люди, любящие переложить свои проблемы на других, не осмеливались к вам подойти. Помните, что, если они будут решать свои проблемы самостоятельно, это принесет пользу всем: не только вам, но и им самим.

ГРАНИЦЫ — ЭТО ИСТОЧНИК СВОБОДЫ

Чтобы лучше понять смысл этого утверждения, представьте себе школу, расположенную рядом со скоростным шоссе. Сначала ученики играли только на небольшом участке детской площадки, поближе к взрослым. Но затем кто-то построил вокруг детской площадки ограду, и они смогли играть во всех уголках. В результате дети стали свободнее в своем выборе⁴.

Если мы не установим для себя четких границ, то через какое-то время их для нас создадут другие. Когда человек знает собственные границы, он волен выбирать любые альтернативы, включенные в выделенную границами область.

ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ КАМНИ ПРЕТКНОВЕНИЯ

Когда я прошу своих клиентов-менеджеров рассказать мне о границах, они зачастую не могут этого сделать. Каждый понимает, что у него есть какие-то ограничения, но не умеет выразить их словами. Однако если вы не способны сформулировать собственные границы даже для себя, как донести их до других и добиться их уважения?

Вспомните, кто из ваших знакомых чаще всего сбивает вас с выбранного пути. Составьте список своих камней преткновения — просьб или требований от этого человека, на которые вам отныне запрещено соглашаться, если только они не соответствуют вашим интересам. Чтобы быстро определить свои камни преткновения, фиксируйте все случаи, когда вам кажется, что человек пытается вами манипулировать или просит слишком много. Учитывайте не только чрезмерные запросы, но и любые мелочи, заставляющие вас чувствовать неприязнь (и обязательно проговаривайте для себя, как именно человек нарушил ваши границы). Записывайте все нежелательные приглашения, расплывчатые предложения, просьбы о небольшой услуге. Это поможет вам определить собственные границы.

СОЗДАВАЙТЕ СОЦИАЛЬНЫЕ КОНТРАКТЫ

Однажды я работал вместе с коллегой, с которым мы не сходились во мнениях ни по одному проекту. Окружающие ждали, что мы будем яростно спорить, но на практике наши рабочие отношения оказались довольно гармоничными. Почему? Когда мы впервые встретились, я описал коллеге свои приоритеты и объяснил, на какую работу готов соглашаться во время проекта, а от какой буду отказываться. «Давай разберемся, чего мы оба хотим добиться. Вот пара вещей, которые для меня действительно важны...» — начал я, а затем попросил своего коллегу высказать собственные пожелания.

Мы начали работу в рамках социального контракта — точно такого же, посредством которого регулировались взаимоотношения между Цзинь-Юн

и ее руководителем. На изложение своих условий у меня ушло не больше пяти минут! Мы оговорили наши общие цели и установили границы. Это позволило нам не тратить чужое время, не обращаться с навязчивыми просьбами и не отвлекать друг друга от важных дел. В результате мы сумели эффективно реализовать проект, а о нашем взаимопонимании среди коллег ходили легенды.

Чтобы научиться *устанавливать границы*, требуется практика. Но со временем вам будет все легче и легче это делать.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

