



# ЭССЕНЦИАЛИЗМ

ПУТЬ К ПРОСТОТЕ

Грег МакКеон

*Перевод с английского Иделии Айзятуловой*

Москва  
Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
2015

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

# Оглавление

ГЛАВА 1	
Эссенциалист.....	7
<b>СУЩНОСТЬ ЭССЕНЦИАЛИЗМА</b>	
<i>Ключевые характеристики эссенциалиста.....</i>	33
ГЛАВА 2	
ВЫБИРАЙТЕ: Непреодолимая сила выбора.....	35
ГЛАВА 3	
РАЗЛИЧАЙТЕ: Почти всё не важно.....	41
ГЛАВА 4	
УСТУПКА: Какую именно задачу хочется решить?.....	49
<b>ИССЛЕДУЙТЕ</b>	
<i>Как выделить крупницы важного из массы ненужного.....</i>	59
ГЛАВА 5	
ПРОСТРАНСТВО: Как спрятаться от мира и получить от этого удовольствие.....	63
ГЛАВА 6	
ВЗГЛЯД: Как увидеть самое главное.....	73
ГЛАВА 7	
ИГРА: Как ощутить мудрость своего внутреннего ребенка.....	81
ГЛАВА 8	
Сон.....	89
ГЛАВА 9	
ПРИДИРАЙТЕСЬ: Сила радикальных критериев.....	99

## УСТРАНЯЙТЕ

*Как нам избавиться от тривиального большинства?* ..... 109

### ГЛАВА 10

ЦЕЛЕПОЛАГАЙТЕ: Одно решение стоит тысяч ..... 113

### ГЛАВА 11

МУЖЕСТВО: Сила элегантного «нет» ..... 123

### ГЛАВА 12

ОТКАЗ ОТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ: Как получать больше,  
отказываясь от меньшего ..... 135

### ГЛАВА 13

РЕДАКТИРОВАНИЕ: Невидимое искусство ..... 145

### ГЛАВА 14

ГРАНИЦЫ: Как их устанавливать и чувствовать себя свободным... 153

## ДЕЙСТВУЙТЕ

*Как потратить минимум усилий* ..... 163

### ГЛАВА 15

БУФЕР: Несправедливое преимущество ..... 165

### ГЛАВА 16

УДАЛЕНИЕ: Как устранять препятствия  
и получать лучший результат ..... 175

### ГЛАВА 17

ПРОГРЕСС: Сила мелких побед ..... 183

### ГЛАВА 18

ПОТОК: Гениальное в повседневном ..... 193

### ГЛАВА 19

ПРИСУТСТВИЕ: Что важно сейчас? ..... 205

### ГЛАВА 20

БУДЬТЕ: Жизнь эссенциалиста ..... 213

### ПРИЛОЖЕНИЕ


Настоящий лидер ..... 225

Примечания ..... 233

Благодарности ..... 245



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



# **СУЩНОСТЬ ЭССЕНЦИАЛИЗМА**

**Ключевые характеристики  
эссенциалиста**

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

# СУЩНОСТЬ ЭССЕНЦИАЛИЗМА

Эссенциализм — это не способ сделать еще одну вещь, это способ делать всё по-другому. Способ мышления. Но внутреннее принятие этого образа мышления — непростая задача. Потому что есть идеи и исповедующие их люди, которые постоянно подталкивают нас к логике неэссенциализма. В этой части книги три главы. В каждой из них ложный довод неэссенциализма заменяется истинным доводом эссенциализма.

Существует три глубоко укоренившихся постулата, которые мы должны преодолеть, чтобы жить, как эссенциалист: «я должен», «всё это важно» и «я могу сделать и то и другое». Эти допущения столь же соблазнительны и опасны, как мифические sireны. Они завлекают нас и душат на мелководье.

Чтобы принять суть эссенциализма, нужно заменить эту ложную логику тремя истинами: «я выбираю», «всего несколько вещей имеет значение» и «я могу сделать что угодно, но не всё». Эти простые истины пробудят нас от нашего неэссенциального ступора. Они дадут нам свободу заниматься только тем, что действительно важно. Они позволят вкладываться в жизнь на максимуме возможностей.

Как только мы избавимся от бессмыслицы неэссенциализма и заменим ее сутью эссенциализма, путь эссенциалиста станет естественным и инстинктивным.

## ГЛАВА 2

# Выбирайте

## Непреодолимая сила выбора

Именно способность выбирать делает нас людьми.

*Мадлен Ленгль*

Я сидел в фойе высокого офисного здания и широко распахнутыми глазами глядел на лист бумаги у меня в руках. Вечерело, и последние немногочисленные сотрудники покидали свои рабочие места. Лист бумаги, испещренный надписями и стрелочками, был результатом двадцатиминутного мозгового штурма о том, что я хочу сделать со своей жизнью. Чем дольше я смотрел на него, тем яснее понимал, чего на нем не было: в список не попала юридическая школа. Это привлекло мое внимание, потому что я уже полгода отучился в юридической школе в Англии.

Я решил изучать юриспруденцию, потому что часто слышал совет держать все пути открытыми. После выпуска я мог бы стать юристом, мог бы писать о юриспруденции, преподавать ее или консультировать. Мне был бы доступен весь мир, по крайней мере, так считалось. Поэтому с самого начала обучения вместо того, чтобы выбрать один путь, я старался заниматься всем сразу. Целыми днями штудировал учебники

по юриспруденции, по вечерам изучал работы великих управленцев. В свободные минуты я пытался писать. Это была классическая двойная стратегия: я пытался инвестировать одновременно во всё. В результате я ни в чем не достиг полного успеха и не провалился. Вскоре я начал задумываться о том, что же хорошего в этих открытых путях.

Пока я пребывал в таком экзистенциальном недоумении, мне позвонил друг из США и пригласил меня на свадьбу. Он даже купил и прислал билеты! Я с благодарностью принял приглашение и покинул Англию навстречу приключениям.

В США я старался при первой же возможности знакомиться с преподавателями и писателями. Однажды я встречался с главой некоммерческой образовательной группы. Когда я выходил из кабинета, он сказал: «Если решите остаться в Америке, можете работать в нашем консультационном комитете».

Его замечание подействовало на меня любопытным образом. Он полагал, что у меня есть выбор: «Если решите остаться...» Это представлялось ему вполне реальным. Я задумался.

Я вышел из кабинета и спустился в холл. Взяв лист бумаги с чьего-то стола, сел и попытался ответить на вопрос: «Если бы ты мог сделать прямо сейчас со своей жизнью что-нибудь одно, что бы ты сделал?»

В итоге на этом листе, как я заметил, совсем не упоминалась юридическая школа. До этого момента я всегда понимал умом, что я могу не изучать юриспруденцию. Но никогда не чувствовал, что это возможно. Тогда я осознал, что, принеся в жертву возможность выбора, я сделал выбор — и плохой. Отказавшись выбрать что-то из категории «не юридическая школа», я выбрал юридическую школу. Не из-за того, что мне очень хотелось там оказаться, а по умолчанию. Думаю, что именно тогда я впервые понял, что, когда мы отказываемся делать выбор, кто-то или что-то делает этот выбор за нас.

Несколько недель спустя я официально ушел из юридической школы. Я переехал из Англии в Америку и начал свой путь к тому, чтобы стать писателем или преподавателем. Именно из-за этого вы читаете сейчас данную книгу. Но, несмотря на все влияние, которое конкретный выбор



оказал на мой жизненный путь, больше всего я ценю то, как он изменил мои взгляды на самую возможность выбора. Мы часто думаем о выборе как о какой-то вещи. Но выбор не вещь. Вещами могут быть альтернативы, а выбор — это действие. Это не то, что у нас есть, — это то, что мы должны сделать. Этот опыт дал мне освобождающее понимание того, что, даже если мы не всегда контролируем имеющиеся альтернативы, мы всегда контролируем выбор между ними.

Случалось ли вам заходить в тупик из-за того, что вы считали, что у вас нет выбора? Чувствовали ли вы стресс, потому что одновременно думали: «Я не могу сделать это» и «Я должен сделать это»? Приходилось ли вам по-немногу отказываться от возможности выбора до тех пор, пока вы не начинали слепо следовать чьим-либо указаниям?

Если да, то вы не одиноки.

**Нас можно лишить альтернатив,  
но не свободной воли.  
Нельзя лишить  
кого-либо возможности  
выбора принудительно  
или добровольно.  
О ней можно только забыть.**

## Несокрушимая сила выбора ради выбора

Слишком долгое время мы преувеличивали важность внешних аспектов выбора (доступных альтернатив) и преуменьшали значение нашей внутренней способности выбирать (наших действий). Это не просто вопрос терминологии. Подумайте вот о чем.

### Как мы забываем о возможности выбора?

Важный вывод о том, как и почему мы забываем о возможности выбора, можно сделать из классической работы Мартина Селигмана и Стива Майера, описывающей явление *выученной беспомощности* (learned helplessness), с которым они столкнулись во время экспериментов на немецких овчарках.

Селигман и Майер разделили собак на три группы. Первая группа была посажена на привязь, через которую получала удар электрическим током, но также им был дан рычаг, нажатие на который прекращало действие тока. Собаки второй группы были посажены на такую же привязь, и им был дан почти такой же рычаг, за исключением того, что он не работал, оставляя собаку без возможности отключить ток. Третья группа была посажена на обычную привязь без всякого воздействия тока<sup>1</sup>.



После этого собак помещали в клетки, разделенные в центре низким барьером. К одной половине клетки был подведен электрический ток, а к другой нет. Собаки, которые могли выключить ток, и те, которые вообще не подвергались воздействию электричества в первой стадии эксперимента, быстро научились переходить через барьер на безопасную сторону. Но те собаки, которые не могли отключить ток, не делали этого. Эти собаки не приспособливались и не привыкали. Почему же они не пытались избежать удара током? Они не знали, что у них есть какой-то выбор, кроме этих ударов. Они научились беспомощности.

Имеются доказательства того, что люди обучаются беспомощности подобным образом. Часто приводят пример ребенка, который пытается научиться математике в раннем возрасте. Он старается, но у него ничего не получается, и в конце концов он сдаётся. Он считает, что все его старания ни к чему не приведут.

Я наблюдал случаи *выученной беспомощности* во многих организациях, с которыми работал. Когда люди считали, что их усилия на работе не имеют значения, они реагировали на это двумя способами. Иногда они просто переставали пытаться что-либо сделать, как тот ребенок, которому не давалась математика. Другой способ кажется не таким очевидным. Он противоположен первому. Они становились сверхактивными. Хватались за любую возможность. Ввязывались в любое дело. Пытались сделать всё. Это поведение на первый взгляд не было похоже на *выученную беспомощность*. В конце концов, разве чья-либо усердная работа не говорит о важности и ценности этого человека? Но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что такая порывистость служит не более чем дымовой завесой. Эти люди не верят, что у них есть возможность выбора дела или задания. Они думают: «Я должен сделать это всё».

Я не могу не признать, что делать выбор тяжело. Он по определению подразумевает отказ от чего-либо, что может казаться потерей. Вне рабочего места выбор бывает еще тяжелее. В любом магазине или ресторане всё сделано так, чтобы нам было трудно сказать «нет». Когда мы слушаем политическую рекламу или выступления экспертов, их цель заключается

в том, чтобы мы не могли даже подумать о голосовании за другую сторону. Когда теща зовет нас и просит что-нибудь сделать, крайне тяжело подумать, что у нас есть какой-то выбор. Внимательно рассматривая повседневную жизнь, трудно удивиться тому, что мы забываем о наличии выбора.

Но выбор лежит в самой основе того, что значит быть эссенциалистом. Чтобы им стать, нужно постоянно помнить об имеющемся у нас выборе. Необходимо рассматривать эту возможность как непреодолимую силу внутри нас, существующую отдельно ото всех других вещей, людей и сил. Философ и психолог Уильям Джеймс однажды сказал: «Моим первым актом свободной воли должна быть вера в существование свободной воли»<sup>2</sup>. Это первый шаг, который вам стоит сделать для развития способности делать выбор во всех областях жизни.

#### **Неэссенциалист: «Я должен»**

Отказывается от права выбора

#### **Эссенциалист: «Я выбираю»**

Использует силу выбора.

Когда мы забываем об умении выбирать, мы обучаемся бессилию. Капля за каплей мы теряем силу, пока просто не становимся инструментом выборов других людей или наших прошлых выборов. Это путь неэссенциалиста.

Эссенциалист не просто сознает силу выбора, он наслаждается ею. Эссенциалист знает, что, отказываясь от права выбора, мы передаем другим не просто власть, но и явное разрешение делать выбор за нас.

## ГЛАВА 3

# Различайте

## Почти всё не важно

Большая часть того, что существует во вселенной:  
наши действия, усилия, идеи — имеет малую  
ценность и почти ни к чему не приводит. С другой  
стороны, некоторые вещи замечательно работают  
и оказывают большое влияние.

*Ричард Кох*

В аллегорической повести Джорджа Оруэлла «Скотный двор» есть персонаж — конь по кличке Боец. Он верный и сильный. Сталкиваясь с любой неудачей и любой проблемой, он говорит, что будет работать еще больше. Он живет в соответствии со своей философией, пока, изможденного и сломленного, его не отправляют на живодерню. Он трагический персонаж, и, несмотря на лучшие намерения, его действия только усугубляют неравенство и проблемы на ферме.

Не похожи ли мы в чем-то на Бойца? Не заставляют ли неудачи нас работать дольше и усердней? Не отвечаем ли мы иногда на каждый вызов: «Да, я могу сделать ещё и это»? В конце концов, разве нас

не учат с малых лет, что усердная работа — ключ к успеху и многие из нас были вознаграждены за свою производительность и способность справляться со всеми проблемами, которые перед нами ставит жизнь? Есть ли предел ценности усердия? Существует ли такой взгляд, что большее количество работы не приводит к большему результату? Может ли получиться так, что, меньше работая (но больше думая), мы получим лучший результат?

Помню, когда я был маленьким, я хотел заработать чуть-чуть карманных денег. Одной из немногих возможностей для двенадцатилетнего в Англии была работа почтальона. Мне платили около фунта в день, и сама работа занимала примерно час. Так что некоторое время я таскался с сумкой, которая казалась тяжелее меня, от двери к двери в течение часа перед школой. (Тут надо отметить, что мы не могли просто бросить газету на крыльцо, как это делается в США. Мы должны были просунуть ее в узкую щель почтового ящика так, чтобы она упала с другой стороны.) Безусловно, зарабатывать карманные деньги таким способом было тяжело.

Те усилия, которые я прикладывал, чтобы заработать один фунт в день, навсегда изменили мой взгляд на стоимость вещей. С тех пор, когда я смотрел на что-то, что хотел купить, я переводил стоимость в число дней, в течение которых мне нужно было разносить газеты. Я понял, например, что при существующей оплате мне придется долго работать, чтобы купить радиоуправляемую машинку, которую мне очень хотелось.

Тогда я начал думать, как ускорить этот процесс, и решил, что я начну мыть соседские машины утром в субботу вместо того, чтобы разносить почту. Я заработаю два фунта за машину, а мыть могу три машины в час. Внезапно отношение часов к фунтам изменилось с 1:1 на 1:6. Я получил важный урок: некоторые работы оплачиваются больше других.

В университете я работал в компании, занимающейся обучением, в отделе по привлечению клиентов. Я зарабатывал девять долларов в час. Казалось бы, я мог думать о работе как о соотношении между временем и деньгами. Но я знал, что *только соотношение между временем и результатом имеет значение.*

Я спросил себя, каких наиболее ценных результатов я могу здесь достичь. И понял, что это сохранение клиентов, которые хотят расстаться с компанией. Я усердно работал, убеждая их остаться, и вскоре добился того, что не уходил никто. Так как мне платили за каждого клиента, я больше зарабатывал и вносил больший вклад в общее дело.

Важно усердно работать. Но большие усилия не обязательно приводят к лучшим результатам. *Меньше, но лучше.*

Ферран Адрия, возможно, лучший шеф-повар в мире, сделавший elBulli самым известным в мире рестораном, воплотил принцип *меньше, но лучше* по крайней мере двумя способами. Во-первых, он сводил традиционные блюда к самой сути, а затем изменял их так, как никто до него. Во-вторых, хотя elBulli получал 50 миллионов заказов на резерв столика в год, он обслуживал только 50 человек за вечер и был закрыт шесть месяцев в году. Изобретая блюда, Ферран превращал ресторан в круглосуточную лабораторию, которая служила только для оттачивания самой сути его мастерства<sup>1</sup>.

Понятно, что к идее меньших усилий для достижения лучшего результата нелегко привыкнуть, учитывая, что в прошлом нас поощряли делать больше... и больше, и больше. Но все же, с определенной точки зрения, большие усилия тормозят наш рост или даже останавливают его. Правда, что идея прямой зависимости между усилиями и результатом кажется привлекательной. Это справедливо. Но исследования в разных областях деятельности показывают другую картину.

Многие слышали о *принципе Парето*, или *правиле 80/20*, — идее, высказанной в начале XX века итальянским экономистом Вильфредо Парето, который утверждал, что 20% усилий обеспечивают 80% результата. Спустя полвека Джозеф Джуран, один из отцов революции качества, развил эту мысль в книге *The Quality Control Handbook\**, назвав ее *законом жизненно важного малого* (the law of the vital few)<sup>2</sup>. Наблюдения привели его к выводу, что качество товара можно значительно повысить, решив

---

\* «Руководство по контролю за качеством» (англ.).

# ЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ, ЧТО ПОЧТИ ВСЁ НЕ ВАЖНО

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



# НЕЭССЕНЦИАЛИСТ ДУМАЕТ, ЧТО ПОЧТИ ВСЁ ВАЖНО

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

очень малую часть задач. Он нашел благодарных последователей своей идеи в Японии, которая в то время имела репутацию производителя дешевых низкокачественных товаров. Перестроив производственные процессы таким образом, что бо́льшая их доля сохранилась, а существенно улучшена была лишь наименьшая, но жизненно важная часть, производители добились того, что фраза «Сделано в Японии» приобрела новый смысл. И постепенно революция качества привела Японию к тому, что она стала мировой экономической силой<sup>3</sup>.

Разницу между *тривиальным большинством* (trivial many) и *жизненно важным малым* можно увидеть в любой области человеческого бытия, что продемонстрировал британский бизнесмен и писатель Ричард Кох, написавший несколько книг о *принципе 80/20* в повседневной жизни<sup>4</sup>. На самом деле примеры можно найти везде.

Вспомним об Уоррене Баффете, который сказал, что его инвестиционный стиль основан на бездействии, граничащем с ленью<sup>5</sup>. Он имел в виду, что его компания делает мало вложений, но на длительный срок. В книге The Tao of Warren Buffet\* Мэри Баффет и Дэвид Кларк объясняют: «В самом начале своей карьеры Уоррен понял, что невозможно принять сотни верных инвестиционных решений, поэтому он решил вкладывать деньги только в тот бизнес, в котором уверен, но ставить на него помногу. 90% его состояния вложено всего лишь в 10 предприятий. Иногда то, чего вы не делаете, так же важно, как то, что вы делаете»<sup>6</sup>. Короче говоря, он ставит по-крупному на несколько возможностей и отказывается от многих хороших альтернатив<sup>7</sup>.

Другие думают, что соотношение между усилиями и результатом еще более нелинейно и подчиняется тому, что ученые называют степенным законом. Согласно ему, некоторые усилия дают больший результат по сравнению с другими\*\*. Например, Натан Мирвольд, бывший технический директор Microsoft, говорил (в том числе и мне лично), что лучшие

---

\* Кларк Д., Баффет М. Дао Уоррена Баффета. Минск : Попурри, 2012.

\*\* Более точно сказать, что степенной закон — это характеристика какой-либо величины, когда при ее измерении вероятность получения того или иного значения обратно пропорциональна этому значению, возведенному в некоторую степень.

программисты производительнее среднего не в 10, и не в 100, и даже не в 1000, а в 10 000 тысяч раз»<sup>8</sup>. Возможно, это преувеличение, но не подлежит сомнению, что *некоторые усилия приносят гораздо больший результат, чем другие*.

Реальность такова: мы живем в мире, где почти всё не имеет значения и лишь очень малое количество вещей чрезвычайно важны. Как писал Джон Максвелл, эксперт по вопросам лидерства, «невозможно переоценить степень незначительности чего бы то ни было»<sup>9</sup>.

Отказавшись от логики 1:1, мы начинаем понимать ценность *пути эссенциалиста*. Мы открываем для себя, что много хороших возможностей зачастую значат гораздо меньше нескольких по-настоящему великих. Поняв это, мы начинаем искать эти жизненно важные возможности и отвергать обычные. Только так мы способны отвергнуть хорошие возможности и ухватиться за великие.

Именно поэтому эссенциалисту нужно время, чтобы рассмотреть все альтернативы. Дополнительные вложения в это оправданы тем, что некоторые вещи настолько важнее других, что они десятикратно возмещают усилия, затраченные на то, чтобы их найти. Другими словами, эссенциалист больше думает, чтобы меньше делать.

Неэссенциалист	Эссенциалист
Думает, что почти всё важно. Считает альтернативы равными.	Считает почти всё не важным. Различает важные и не важные альтернативы.

Многие способные люди не переходят на следующий уровень, потому что не могут избавиться от веры в то, что всё важно. Но эссенциалист отличает по-настоящему значимое от остального. Чтобы натренировать это умение эссенциалиста, нужно начать с простого, а затем, когда оно станет нашей второй натурой в повседневных делах, применить его к более широким и важным областям личной и профессиональной жизни. Чтобы научиться этому, необходимо сильно изменить свои мысли. Но это возможно.

## ГЛАВА 14

# Границы

## Как их устанавливать и чувствовать себя свободным

«Нет» — это полное предложение.

*Энн Ламотт*

Цзинь-Юн<sup>1</sup> 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 придут 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»<sup>2</sup>. 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»<sup>3</sup>.

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 выборе<sup>4</sup>.

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:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)