

УДК 159.92  
ББК 88.52  
Д73

Derek Draper  
CREATING SPACE: HOW LEADERS GROW

Copyright © Derek Draper, 2018

**Дрейпер, Дерек.**

Д73

Тебе нужно пространство : освободи рабочий стол, голову и жизнь для того, что по-настоящему важно / Дерек Дрейпер ; [перевод с английского Е. А. Кваша]. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с. : ил. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-100081-3

Избавьтесь от всего, что захламляет вашу жизнь. От лишних дел, людей, вещей и убеждений. Современное общество живет в мире дефицита свободного места, уверен Дерек Дрейпер, востребованный бизнес-коуч с 15-летним стажем. Поэтому большинство отличных идей и планов остаются нереализованными. Для них попросту не находится пространства в нашей жизни.

Нельзя написать книгу, если твой мозг перерабатывает тонны ненужной информации. Нельзя построить карьеру, если твоя голова забита патогенными убеждениями.

Нельзя создать бизнес, если все время тратишь на бесплодные звонки и встречи.

Тому, кто оказался в тупике, не стоит искать новые ресурсы для выхода из него, считает Дрейпер, и тем самым еще сильнее захламляет свою жизнь. Надо понять, от чего стоит поскорее избавиться. В книге он предлагает воспользоваться авторской методикой «Три ключа к созданию пространства». Его подход уже стал спасательным кругом для сотен сотрудников компаний из списка Fortune 500, поможет он и вам.

УДК 159.92  
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-100081-3

© Кваша Е.А., перевод на русский язык, 2020  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Моей прекрасной жене Кейт,  
создавшей пространство,  
где я начал по-настоящему жить,  
и Дарси и Биллу, которые увлекательно,  
весело и забавно заполняют наше пространство.*



# Содержание

Благодарности ..... 9

Предисловие ..... 11

## ЧАСТЬ 1. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ МЫСЛЕЙ

Глава 1. Пространство для рефлексии — Раку и призрак ее сестры ..... 27

Глава 2. Пространство для обучения — Рейчел и ее потребность  
все делать самой ..... 53

Глава 3. Пространство для решений — Ганс и его семья тиранов ..... 79

## ЧАСТЬ 2. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ОБЩЕНИЯ

Глава 4. Пространство для контроля — Ник и его три никудышных  
отца ..... 99

Глава 5. Пространство для обмена — команда «Алкоголь»  
и их грязная игра ..... 114

Глава 6. Пространство для связей — Амир и не его собачки ..... 132

## ЧАСТЬ 3. СОЗДАЙТЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ДЕЛ

Глава 7. Пространство для планирования — братья и их неудачное  
шоу фокусников ..... 159

Глава 8. Пространство для исполнения — Тамсин и ее неспособность  
поручать ..... 175

Глава 9. Пространство для лидерства — Юлия и ее голодные морские  
львы ..... 204

## ЧАСТЬ 4. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ЖИЗНИ

Глава 10. Пространство для мечты — Оскар и его любовь к земле . . . .	227
Глава 11. Пространство для баланса — Карлос и его околосмертный опыт . . . . .	239
Глава 12. Пространство для роста: Альмантас и его нереализованные цели . . . . .	254

## ЧАСТЬ 5. ТРИ КЛЮЧА К СОЗДАНИЮ ПРОСТРАНСТВА

Ключ 1. Создайте личную стратегию . . . . .	265
Ключ 2. Повысьте личную продуктивность . . . . .	266
Ключ 3. Начните мыслить «пространствами» . . . . .	267
Заключение . . . . .	276
Список инструментов и моделей . . . . .	281
Приложение. Анализ идеи пространства в 1000 случайных отчетов о развитии лидеров . . . . .	283
Материалы для чтения . . . . .	288
Об авторе . . . . .	298

# Благодарности

Эта книга построена на опыте, который я приобрел, сотрудничая с талантливыми людьми из сотен компаний Британии и других стран мира. Я благодарю этих людей, их коллег, их руководителей и HR-менеджеров. Работать с каждым из вас было наслаждением и честью для меня.

Я не нашел бы свой путь в сфере лидерских консультаций без Гурнека Бейнса. Он вдохновил меня, стал моим начальником и моим другом. Я благодарю его и его тогдашнего партнера по бизнесу Кена Роу за то, что они пригласили меня в YSC.

Там я встретил потрясающих людей. Ранние черновики моей книги читали Кайли Бейнс, Франческа Элстон, Анита Кирпал, Джорджия Самолада, Джейн Андерсон, Джонатан Блум, Ник Кинли, Джорджина Кавальере, Кевин Брайт, Эмметт Грейси, Крис Роулинсон и Стюарт Скофилд. В частности, Сюзанна Юл, Дэвид Лонгмор и Лара Менке стали моими близкими друзьями, и каждый из них внес огромный вклад в мои идеи.

Я ушел из YSC, чтобы создать CDP, и мне стоит поблагодарить моих партнеров Сару-Джейн Ласт и Пола Джеффри, Джоанну Флорид, Роба Дэвиса, Жерара де ля Гарда, Сьюзи Орбач, Джулиет Розенфельд, Сьюзан Кан и остальных компаньонов за их терпение, потому что я добрую часть года отвлекался от нашего нового бизнеса. Наши исследователи из UCL Алекс Фаркас и Феликс Шмирлер очень нам помогли в самом начале. Также спасибо дизайнеру CDP Майку Хьюзу, нашему финансовому менеджеру Крису Гуди, нашему бухгалтеру Марку Джейсону, нашему юристу Джеймсу Харману в Simkins и моему исполнительному ассистенту Клэр Акфилд.

Мои лидерские консультации основываются на психологии, которую я изучил в институте Райта в Беркли, Калифорния, и в клинике Tavistock в Лондоне. Мои научные руководители по психотерапии Джессика Броутман, Лори Кейс, Питер Сайлн и Майк Рубино и мои британские наставники Бретт Кар и Сьюзи Орбач, но — больше всего — мои пациенты за много лет дали мне возможность развить навыки глубокого психологического мышления, которое теперь питает информацией мою корпоративную работу. То же для меня сделала моя лучшая американская подруга Кэролайн Дейт.

Моя коллега по CDP Эллоа Аткинсон активно участвовала в финальных стадиях проекта, и ее исследования, идеи и черновики были жизненно важны для завершения книги. Работать с ней одно удовольствие, и я без преувеличения скажу, что некоторые части этой книги написала настолько же она, насколько я.

Эд Докс заслуживает особой благодарности за то, что работал со мной на ранних этапах книги и помогал сделать ее тему понятной и интересной. Он потрясающий писатель, учитель и друг. Версии рукописи читали и комментировали Генри Берч, Ровенна Дэвис, Ричард Хоукс, Даррен Уотмо, Ник Уайт, Антон Фишман, мой тесть и теща Мэрилин и Гордон Каррауэй. И, как всегда, Бен Уэгг-Проссер все это время был настоящим советником, союзником и другом.

Эндрю Гордон в David Higham Associates взял книгу под свое крыло, и я не мог и мечтать о более приятном, вдумчивом и преданном агенте. Его комментарии в корне изменили структуру книги и повысили ее значимость.

Луиза Данниган, мой редактор, хвалила и подгоняла меня, пока книга не стала лучше, чем я мог бы ее сделать. Она была проницательна, дотошна и всегда права. Не знаю, как ее благодарить. Мой литературный редактор Джо Стейнс внес несколько скромных, но прекрасных предложений, и я принял их все с благодарностью.

И конечно, я благодарен моим родителям Кену и Крине и всей моей замечательной семье, которой я посвятил эту книгу.

# Предисловие

Две идеи, лежащие в основе этой книги, пришли мне в голову в два очень разных вечера.

Один я провел в походе к вершине горы в Кении; другой — в шумной столовой на съезде с кольцевой дороги на окраине Лондона. Занятно, что оба раза я работал на одного клиента, гигантскую компанию из первой сотни списка Financial Times, чьи продукты можно найти в любом супермаркете мира.

Несколько лет назад меня отправили в Африку поработать в один из ведущих филиалов той компании. Через несколько дней выдался свободный вечер, и я попросил водителя отвезти меня в ближайший национальный парк недалеко от Серенгети. На полпути на гору Лонгонот мы с гидом остановились и внимательно оглядели ландшафт вокруг. Казалось, что пыльной долине нет конца. Обширные полосы зеленых, бурых и желтых кустарников тянулись до самого горизонта, где виднелись темные зазубренные вершины гор. Спокойствие и величие этого необъятного пейзажа оглушили меня. Я никогда прежде не ощущал такого бескрайнего, почти абсолютно пустого пространства. Как же не похоже оно было на мою обычную суетливую жизнь.

Здесь наши предки сделали первые шаги по земле. Около 200 000 лет назад первые фигуры, похожие на человеческие, разбрелись по этой части Африки, и каждый из ныне живущих людей связан своей ДНК с той самой группой. И всего 30 000 лет назад мы стали единственными людьми на Земле. Весь мир был у наших ног.

И даже тысячу поколений спустя жизнь осталась, в сущности, такой же. Да, язык, инструменты, ритуалы и искусство стали слож-



нее, но день за днем наши предки видели вокруг бескрайние просторы и небеса. Десятки тысяч лет мы, люди, не «делали», а просто «были». Нас окружало пространство, и мы даже не мечтали о том, чтобы чем-то его заполнить. Затем произошло невероятное. Представьте, что старомодный кинопроектор вдруг сломался и завертелся, бешено замельтешили кадры, и наконец пленка вспыхнула ярким пламенем.

Если представить, что вся история человечества — это жизнь одного человека восьмидесяти лет, то первые семьдесят пять лет этот человек провел в небольших племенах, занимаясь охотой и собирательством, и жизнь его была очень знакома тем первым людям из саванн. Затем, в семьдесят пять лет этого человека, люди стали собираться в крупные племена, иногда кочевые, но чаще оседлые — первые земледельческие общины. И только в последний год жизни этого символического человека люди заселили первые города и изобрели такие столпы цивилизации, как колесо и письменность. Всего за несколько месяцев до его смерти изобретение печатного станка привело к распространению памфлетов и книг не только среди немногочисленной элиты. Промышленная революция произошла где-то в последний месяц; телевидение появилось в последнюю неделю; мобильные телефоны — в последние несколько дней. Google, Facebook, iPhone, виртуальная реальность, искусственный интеллект — буквально в последние часы или даже минуты до его смерти.

**Мы перешли от жизни среди бескрайних просторов к эпохе, где окружающее пространство во всех смыслах захламлено и переполнено.**

Многие из нас — с каждым днем все больше — живут в высотных домах, часами добираются до работы в забитом транспорте и чувствуют себя опустошенными и измученными. Ежедневно со всех сторон на нас сыплются тысячи звуков и изображений, и мы по несколько часов подряд глазеем то на один экран, то на другой.

Всего несколькими прикосновениями пальцев мы можем, как по волшебству, вызвать перед собой любую книгу, идею или произведение искусства, пережившие предыдущие долгие и медленные 200 000 лет.

Если мне в детстве хотелось почитать книгу, надо было пешком идти в библиотеку и выписывать ее. Мы проводили каникулы в Озерном крае в пятидесяти милях от дома. Новые детские фильмы в местный кинотеатр завозили дважды в год. На двух каналах (из трех) по вечерам шел всего час детских передач. Заполнить пространство и время было непросто. Я успевал подумать, что мне хочется делать. И нужно было еще потрудиться, чтобы воплотить это в жизнь.

Напротив, мои дети погружены в мир планшетов с моментальным доступом к бесконечному количеству видео, книг и игр. Они могут поговорить с кем угодно и увидеть что угодно на свете. Они могут заполнить все пространство вокруг себя парой кликов. Им не приходится думать, чем заняться. Им никогда не нужно ждать. Их разум не бывает пуст. Они пассивно потребляют все, что им доступно и привлекательно.

Моим родителям требовалось приходить на работу, делать там свои дела и ставить отметку об уходе в конце смены. Они не разгребали электронную почту по вечерам, не проверяли Facebook. Коллеги и боссы никогда им не звонили. Сегодня почти каждый профессионал постоянно пытается разграничить работу и дом и часто проигрывает в этой борьбе. Нас одолевают электронные сообщения и письма, которые приходят в любое время дня и ночи. Мы переживаем, что дети постоянно сидят в телефонах. Но для того чтобы сделать им замечание, нам самим каждый раз приходится оторваться от экрана.

Это абсолютно незнакомая ситуация для человечества, мы просто не «приспособлены» к ней.

**Этот тесный, суматошный, утомительный мир, безусловно, —  
наша судьба, но мы не имеем над ним власти.**

Только полный противник технологического прогресса может заявить, что это плохо во всех проявлениях. Сейчас не счесть возможностей развиваться, обучаться, да и попросту получать удовольствие. А вот о преимуществах, цене, последствиях и перспективах этого можно поспорить. Однако гуру из Google уже предсказывают, что к 2030 году наши мозги будут успешно подключены к «облаку».

Однако в тот вечер в отеле на окраине Найроби я думал, как хотя бы частично вернуть в нашу суетную современную жизнь то ощущение простора, которое я почувствовал на горе Лонгонот? Как сделать шаг назад и снова обрести контроль? Если не сделать этого, наши время и силы постоянно будут уходить на обработку, почти бессознательную, потока информации, стимулов и требований, перед которым у нас часто не бывает выбора.

Я лег спать с роем мыслей в голове. Утром я проснулся и открыл новую страницу в блокноте. Я записал то, что стало первой ключевой идеей этой книги:

*Мы — первое из тысячи поколений людей, которым, вместо того чтобы заполнять пространство, приходится его освободить.*

Несколько недель спустя в стеклянном офисном здании на границе Лондона я работал с Катей, занимавшей высокий пост среди поставщиков той же компании. Я обучал Катю в рамках инициативы для 150 менеджеров с высоким потенциалом, из которых лично я работал с десятком. Это была наша первая встреча, и она прилетела из Москвы. К сожалению, в тот день компания запускала новый продукт, и головной офис буквально задыхался, а все залы заседаний были расписаны по минутам. Даже в столовой, где мы решили расположиться, была уйма народу. В конце концов мы отыскали два места. Вокруг нас переговаривались двести офисных работников, кто-то перекрикивался с коллегами за соседним столом, другие жестикулировали, говоря по мобильному, гремели посудой и приборами.

Конечно, Катя отвлекалась. Она надеялась, что эта поездка поможет завязать контакты со множеством людей, и ее телефон буквально разрывался. Она таскала с собой огромную кипу бумаг и список дел, в который нервно поглядывала. Я подумал, что у нее, наверное, есть дела поважнее разговора со мной. Но постепенно она сконцентрировалась на моих вопросах и начала рассказывать о трудностях, с которыми столкнулась, пытаясь повысить эффективность каналов поставок компании.

Катя обладала всеми традиционными признаками растущего бизнес-лидера: она была умной, приятной в общении и преданной работе. Но ей было трудно найти время на серьезные размышления, необходимые для работы. У нее также не получалось наладить более глубокие и личные связи с людьми на работе. На совещаниях она начинала доминировать, хотя знала, что это мешает другим.

Пока мы обсуждали все это, я с трудом мог расслышать ее голос за гулом столовой. Ее коллеги прерывали нас, подходя поздороваться. В какой-то момент, когда она начала раскрываться и рассказывать о своих слабостях, какой-то мужчина подсел к нам за стол. Катя неловко отодвинулась на край скамьи, когда ее незваный сосед по-мужски широко расставил ноги.

Внезапно я вспомнил спокойствие и простор африканской долины. И тут меня осенили две мысли подряд. Из-за того, что нам целый день физически не хватало места, я понял, что пространство, в самом широком концептуальном смысле, и было Катиной проблемой.

Последний десяток лет я работал бизнес-психологом и консультантом для лидеров, помогая компаниям оценивать и развивать лидеров, команды, а также структуру и культуру. До этого я считал проблемы в этих компаниях разрозненными, требующими точечного вмешательства. Но по какой-то причине в тот день я увидел, что все это были симптомы одной болезни.

Теперь я понимал, что сотни случаев, с которыми я работал много лет, объединяла одна тема. Я договорился с Катей о встре-

че в Москве через несколько недель, попрощался с ней и записал свои мысли:

- современная жизнь, особенно профессиональная, заполняет все пространство;
- значит, большинство лидеров ощущают перегрузку и не властны над своей судьбой;
- значит, лидер должен осознанно создавать пространство.

Это пространство жизненно важно для:

- более глубокого понимания себя и своей миссии;
- стратегического и творческого мышления;
- насыщенных отношений;
- работы с тем, что действительно важно.

Поэтому:

- нельзя проявить себя или действительно вырасти как лидер, если изначально не создать пространство.

Следующие несколько месяцев я везде видел недостаток пространства. Пока мои идеи окончательно не сформировались, я избегал обсуждать это на коучинге. Но вновь и вновь я замечал эту глубинную проблему.

Согласно опросу YouGov, проведенному Virgin, 51% сотрудников компаний испытывают тревогу или выгорают на текущем посту. 65% служащих сообщили, что их начальство заставляет их быть на связи вне офиса. Британские врачи общей практики вроде бы должны знать, как поддерживать в норме физическое и умственное здоровье, но опрос в 2015 году показал, что три четверти их испытывают сильную эмоциональную усталость. Другое исследование выявило, что 92% из нас подвержены стрессу всё или почти всё время. Постоянная нагрузка и вредные рабочие привычки формируют «стеклянный потолок». Чтобы разбить его, нужно в корне пересмотреть то, как мы взаимодействуем с миром.

**Создание пространства — это не просто способ стать успешнее, а самая настоящая опора для *собственно* роста и успеха.**

Если вы хотите измениться, то создание пространства — обязательное условие. Ведь прежде чем развиваться и расти, нужно создать пространство, где можно думать, чувствовать и действовать по-новому. Если вы резко попытаетесь переменить свое поведение или решите развиваться, это принесет какие-то плоды, но не изменит вас по-настоящему. Так я сформулировал вторую идею, которая легла в основу этой книги:

*Прежде чем расти как лидер, нужно создать пространство для этого роста. Создав пространство, вы увидите, как нужно работать и развиваться.*

Идею и значение пространства философы, начиная с Платона и Сократа, изучали очень долго. Оно стало важной идеей в работах разных мыслителей, таких как Кант и Эйнштейн. В 1781 году Кант написал: «Пространство — это не что-то объективное и реальное... оно субъективно и идеально». Сложные теории Канта объясняют, что пространство непостоянно и что мы можем влиять на свое восприятие пространства с помощью ментальных установок (см. часть 5). Теория относительности Эйнштейна утверждает, что и пространство, и время относительны и зависят от движения наблюдателя. И вновь наше отношение к пространству меняет его. Немного переключаясь с идеями Канта, теория Эйнштейна продемонстрировала, что пространство не фиксировано и не статично. Оба мыслителя подали мне идею о психологическом пространстве, которой я и посвятил свою книгу.

На практике эти идеи помогают объяснить, почему люди так по-разному представляют себе пространство. Многим тяжело функционировать, даже когда объективно на них почти никто не давит. Другие отлично переносят сильнейшее давление в конкурентной среде. Они отчасти используют подходы и техники, похожие на те, что описаны в этой книге, а отчасти обладают такими чертами, как высокий интеллект, энергия и стойкость. Но это еще не все. Отношение этих людей к окружающему миру, их месту

в нем и, следовательно, к пространству, которое они ощущают, количественно и качественно *отличается* от отношения людей из первой группы. Как говорится, «если хочешь, чтобы что-то было сделано, поручи это тому, кто очень занят».

Вопрос пространства поднимается также в классической литературе по психоаналитике. Известный послевоенный психоаналитик Д. У. Винникотт пишет о «потенциальном пространстве», а современный калифорнийский аналитик Томас Огден берет эту идею за основу, когда описывает «аналитическое пространство». Позже я еще вернусь к ним.

Конструктивный труд французского философа Анри Лefевра описывает три типа «пространства»: физическое (природа, космос); умственное (в том числе логические и формальные абстракции) и социальное.

Именно контраст между двумя аспектами пространства первого типа — бескрайность африканского ландшафта и теснота столовой в Катином офисе — подтолкнул меня к размышлению. Но Лefевр показывает, что пространство — это далеко не только то, что видно глазу. Второй его тип, умственное пространство, связано с уникальным субъективным ощущением, которое каждому из нас диктует внешний мир. Эта идея связана с концепцией «внутреннего мира», к которой я обращусь позже. Последний тип пространства — социальное. Это место между нами и окружающими людьми, которое мы создаем вместе с ними. Об этом я тоже расскажу позже, когда буду описывать идею «третьего пространства».

**Разные типы пространства взаимодействуют друг с другом бесконечно сложным числом способов — где мы, кто мы и как мы воспринимаем ситуацию.**

Тройное определение Лefевра помогает прояснить, что пространство — это не синоним «времени», хотя эти понятия тесно связаны. Оно также придает глубину идее «создания простран-