



МЕДВЕДЕВ ПАВЕЛ

Что такое ценности

и как они устроены

Павел Медведев

**Что такое ценности
и как они устроены**

«Автор»

2026

Медведев П.

Что такое ценности и как они устроены / П. Медведев —
«Автор», 2026

Почему люди говорят одинаковые слова о важном, но не могут договориться? И почему иногда спорят, хотя ценят одно и то же? За словами «семья», «свобода», «честность» и «успех» скрывается разный жизненный опыт. Павел Медведев раскрывает двенадцать базовых ценностей через истории, в которых обе стороны по-своему правы. Что необходимо с самого начала? Чей ответ нельзя обойти? От чего пора освободиться и что нужно сохранить через перемены? Книга помогает узнавать ценности в поступках, понимать собственные и чужие решения, замечать прежде непонятное и находить общий язык. А когда сохранить всё важное невозможно — яснее видеть, чем мы готовы поступиться.

Содержание

Введение	5
На что мы опираемся	8
Глава 1. Мы же договорились	11
Глава 2. На завтра всё готово?	14
Глава 3. Теперь я буду делать книги	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Павел Медведев

Что такое ценности и как они устроены

Введение

О ценностях мы, кажется, знаем всё.

Пирамида Маслоу, потребности, самореализация. Свобода, равенство, братство. Права человека. Семья, любовь, честность, справедливость. Стоит заговорить о важном — знакомые слова находятся сразу.

Нас спрашивают о ценностях на собеседованиях. На тренингах предлагают определить свои. Компании пишут о них на сайтах, продавцы объясняют, как покупка поможет нам получить то, что мы действительно ценим. Мы умеем говорить, что нам соответствует, что противоречит нашим принципам, ради чего стоит жить и работать.

А потом вы полчаса спорите с человеком о том, как правильно жить или работать. Он цепляется к вашим словам, вы — к его. Наконец разговор доходит до конкретного случая: что здесь важно, что нужно сделать и почему. И выясняется, что вы оба защищаете одно и то же. «Так я тебе об этом и говорю!» — произносите вы почти одновременно. Разные слова заставили вас спорить там, где ценность была общей.

А бывает наоборот. Вы сразу соглашаетесь: конечно, самое важное — люди; конечно, нужно беречь отношения. Вы уверены, что понимаете друг друга. Но стоит перейти к конкретному решению, как начинается спор. «Ты же сам говорил, что люди тебе важны!» — «Именно поэтому я и предлагаю так сделать». Слова совпали, а важно вам разное.

— Давай отменим пятничный созвон.

Дима и Надя обсуждают работу своей студии. Они делают сайты для компаний. Дима отвечает за разработку. Надя ведёт клиентов и проекты, помогает новым сотрудникам включиться в работу. Вместе с ними работают ещё два разработчика и два дизайнера. Все живут в разных городах. Каждую пятницу шесть человек собираются на полуторачасовую видеовстречу.

Когда студия только появилась, эти разговоры помогли им научиться работать вместе. Надя стала лучше понимать, сколько времени нужно разработчикам. Дима привык просить исправить чужую работу вместо того, чтобы молча переделывать её самому. Люди узнавали друг друга: кому можно задать вопрос, кто спокойно объяснит, кто подхватит, если не успеваешь. Оба основателя видели, как складывается команда.

Теперь обязанности понятны, задачи записаны на общей доске, многое решается в переписке. А пятничные встречи остались прежними. По очереди рассказывают, что закончено, что ещё в работе, когда сдавать. Значительная часть этого уже видна на экране.

— Полтора часа на шестерых — девять рабочих часов, — говорит Дима. — Каждую неделю. А потом мы доделываем заказы по вечерам. Зачем нам вслух повторять то, что уже записано?

— Мы же не только задачи перечисляем.

— Если нужна помощь, можно написать тому, кто поможет.

Надя вспоминает прошлую пятницу. Илья, новый дизайнер, почти весь созвон молчал. Под конец, когда стали обсуждать трудности, признался, что третий день переделывает один экран. На доске всё это время стояло «в работе». Коллега предложила вместе посмотреть после встречи. Они разобрались за двадцать минут. На этой неделе Илья уже обратился к ней сам.

Двое сотрудников пришли недавно. Для них ещё только складывается то, что остальные воспринимают как само собой разумеющееся. Возможность отправить сообщение есть у всех. А привычка спокойно обращаться за помощью появляется постепенно.

— Илья мог написать и неделю назад, — говорит Надя. — Но решился спросить только на встрече.

— И поэтому нам теперь всем сидеть полтора часа?

Разговор становится неприятным. Надя слышит предложение оставить каждого разбираться самостоятельно. Дима — требование продолжать процедуру, которая давно отнимает слишком много времени.

Если спросить их, что им дорого в студии, оба скажут: люди и дело.

Но в этом споре за одинаковыми словами стоят разные ценности.

Наде важно, как складываются отношения в команде: люди замечают трудности друг друга, решаются просить, привыкают помогать. Она чувствует, благодаря чему они становятся своими. Её вопрос — «Без чего мы не мы?» — возникает ещё до того, как она находит для него слова.

Диме важно, чтобы налаженная работа могла продолжаться, освобождаясь от лишнего. Он замечает, когда прежняя необходимость превращается в обузу. Его вопрос — «От чего нельзя не избавиться?» Для него отменить обязательный созвон означает позаботиться о студии.

Дима смотрит на работу, которая уже вошла в колею. Надя — на то, как в неё входят новые люди. Её задача возвращается с каждым новым сотрудником. Студия может работать размеренно и при этом постоянно нуждаться в том, чтобы помогать людям становиться частью команды.

В книге *Science and Sanity* (1933, с. 58) [Альфред Коржибский](#) напоминает: слово — не сама вещь, которую оно обозначает.

Меню — не обед. Но в разговорах о ценностях мы легко принимаем знакомое название за понимание. Слышим «уважение» или «забота», подставляем собственный смысл и решаем, что поняли человека. А он может говорить о другом опыте. Иногда — о том, чего мы пока даже не умеем замечать. Тогда знакомое слово только усиливает ошибку: нам кажется, что всё понятно, хотя важное для другого человека мы подменили своим.

У жизненного опыта есть устройство. Здесь люди учатся обращаться друг к другу и помогать. Здесь налаженная работа освобождается от того, что стало лишним. Такие структуры можно увидеть и почувствовать их важность. Когда они нам знакомы, мы начинаем узнавать их в других обстоятельствах: в поступках, решениях, привычках, в том, что человек замечает и старается изменить. Становится понятнее, что ему важно, о чём он говорит и почему действует именно так.

Мы привыкли считать ценности чем-то глубоко личным. В них действительно много личного: опыт, отношения, любимые занятия, то, за что человек готов постоять. Но из этого не следует, что у каждого свой неповторимый набор ценностей, который другому недоступен.

Эта книга утверждает: базовых ценностей двенадцать. Их жизненные воплощения и события говорить о них чрезвычайно разнообразны. Одну ценность можно называть разными словами, а одним словом — разные ценности. Книга даёт каждой из двенадцати структурное определение: показывает, как устроено важное для человека, чтобы его можно было узнавать в жизни — как сейчас в поступках Нади и Димы.

Одни вы узнаете сразу. Вам знакомо, почему это важно, вы сами готовы за это держаться. Вспомнятся люди, у которых это особенно развито, занятия и сообщества, где такая ценность определяет очень многое.

Другие могут открыться как новый опыт. Сначала станет понятнее чужая увлечённость или настойчивость. Потом, возможно, вы сами почувствуете важность того, мимо чего прежде проходили.

Освоить можно каждую из этих ценностей. У одного человека они освоены в разной степени: что-то он замечает сам, что-то понимает с чужой помощью, а в чём-то ещё только предстоит разобраться. По ходу книги мы будем знакомиться с ними по очереди.

Когда видно, как устроено важное для каждого, можно предложить конкретное изменение. Например, попробовать отвести первые двадцать минут созвона общим вопросам. После этого остаются те, кому нужна помощь, и те, кто может её дать: новички, руководители их проектов, нужные коллеги. Опытному сотруднику тоже есть куда прийти с затруднением, а сидеть до конца всей командой уже не требуется.

Подходит ли такой порядок, станет видно по двум вещам: сократилось ли время ненужных обсуждений и продолжают ли люди говорить о трудностях и получать помощь. Дима и Надя смогут проверять предложенное решение по тому, что каждому из них действительно важно.

Иногда такое понимание помогает найти подходящее обоим решение. Иногда — признать, что людям действительно нужно разное, и решить, как с этим быть. В обоих случаях становится понятнее, о чём договариваться и какое различие придётся принять.

На что мы опираемся

Разговор о ценностях начался задолго до этой книги. Исследователи уже поставили вопросы, без которых трудно понять и спор Нади с Димой: что в ценностях общее для разных людей, почему важное сталкивается с важным, откуда берётся привязанность к делу и как меняется наше представление о достойной жизни. Остановимся на четырёх работах, которые помогают подойти к нашему вопросу.

Рокич: общие ценности, разные приоритеты

[Милтон Рокич](#) в «[Природе человеческих ценностей](#)» (1973) предложил рассматривать ценности как сравнительно небольшой общий набор. Люди различаются прежде всего тем, какое место каждая ценность занимает в их жизни. Уникальная биография ещё не означает, что человек ценит нечто совершенно недоступное остальным.

Рокич различал желаемые результаты жизни и предпочитаемые способы поведения. Свобода, благополучие семьи, жизнь среди красоты относятся к первой группе; честность, смелость, ответственность — ко второй. Одно описывает, к чему человек стремится, другое — как он предпочитает поступать. В своём опроснике Рокич предложил два списка по восемнадцать пунктов и просил расположить ценности по значимости.

Такая постановка заставляет сделать трудный шаг. Согласиться, что свобода и безопасность хороши, легко. Труднее решить, что сейчас важнее: остаться на надёжной работе или начать работать самостоятельно. Знакомые слова ещё не отвечают за нас.

Для нашей книги здесь существенно, что ценности можно сопоставлять между людьми. Личный опыт придаёт им особое содержание, но не запирает каждого в непроницаемом внутреннем мире.

Шварц: почему важное сталкивается с важным

[Шалом Шварц](#) исследовал отношения между ценностями. В его исходной модели десять широких ценностей расположены по кругу: рядом оказываются стремления, которые обычно поддерживают друг друга, дальше — те, которые чаще требуют несовместимых действий. Например, открытость новому может сталкиваться с желанием сохранить безопасность и привычный порядок. В [уточнённой теории 2012 года](#) Шварц и его коллеги предложили более подробное деление — на девятнадцать ценностей.

Это меняет взгляд на конфликт. Родитель хочет, чтобы ребёнок становился самостоятельным, и одновременно старается уберечь его от опасности. Разрешить первую поездку без взрослых трудно именно потому, что оба желания настоящие. Одно не становится ложным оттого, что приходится выбирать другое.

Шварц подчёркивает: ценности связаны с чувствами, действуют в разных обстоятельствах и часто остаются незаметными для самого человека. Мы особенно ясно замечаем их, когда они сталкиваются. В одном поступке обычно участвует несколько ценностей; многое зависит от того, какие из них затронула ситуация.

Поэтому одного списка мало. Нужно увидеть, что сейчас требует разных решений. Надя и Дима могут искренне заботиться о студии и всё же расходиться в том, чего эта забота требует.

Маслоу: что ценно в самом занятии

Имя Маслоу обычно напоминает о потребностях и пирамиде. Но в [«Теории метамотивации»](#) (1967) он разбирал другой опыт: человек посвящает себя делу, потому что само происходящее в нём переживается как ценное. Маслоу писал об истине, красоте, справедливости, целостности — ценностях бытия.

Его интересовало, почему человек продолжает заниматься любимым делом, даже когда заработок перестаёт быть необходимостью. Работа может стать частью того, кем он себя чувствует. Найти точное решение или довести вещь до красоты хочется ради самого результата.

При этом название профессии мало объясняет. Маслоу предлагал уточнять, что именно человек любит в своей работе. За словами юриста о любимом деле могут стоять заработок, престиж, поиск истины или восстановление справедливости. Название занятия одно, а дорогое человеку — разное.

Маслоу замечает: любовь к делу и радость от него не требуют дальнейшего оправдания. При этом такие переживания можно сравнивать и находить в них общие ценности. Мы продолжим этот вопрос: что именно человеку дорого в занятии и как узнать это в другой ситуации?

Грейвз: как меняется представление о важном

[Клэр Грейвз](#) рассматривал ценности в развитии. В его теории человек осваивает способы жить и справляться с определёнными трудностями. Когда условия меняются, прежних способов может оказаться недостаточно. Тогда перестраивается и представление о том, что правильно, к чему стоит стремиться, как следует обращаться с другими.

Грейвз описывал это как переходы между уровнями существования. На каждом уровне меняется целый взгляд на жизнь: желаемое устройство общества, подход к управлению, воспитанию, работе. Речь идёт о перемене привычного способа понимать происходящее.

Представим хорошего специалиста, который стал руководителем. Он привык быстро разбираться сам и ценит самостоятельность. Теперь его команда задерживает работу: люди скрывают затруднения, чтобы не показаться слабыми. Призывы к самостоятельности не помогают. Ему предстоит заметить важность того, чего раньше он не замечал: людям нужно научиться обращаться друг к другу за помощью.

У Грейвза нам важна мысль, что с новым опытом может меняться и представление о ценном. В этой книге мы будем смотреть, как человек осваивает отдельную ценность: сначала ему становится понятна чужая настойчивость, затем он сам начинает замечать и поддерживать то, мимо чего прежде проходил.

Что добавляет эта книга

Предшественники помогают увидеть общность ценностей, отношения между ними, их присутствие в любимом деле и возможность развития. Мы продолжим этот разговор, сосредоточившись на том, как узнавать конкретную ценность в жизни.

Надя и Дима оба говорят о людях и деле. Но Надя замечает, как складывается привычка просить и помогать, а Дима — как прежняя необходимость превращается в лишнюю нагрузку. Здесь можно описать само устройство важного для каждого. Затем узнать его в другой команде, семье или занятии, даже если люди будут пользоваться совсем другими словами.

Так построены первые шесть глав: сначала ситуация, в которой ценности становятся видны, затем вопрос и определение, позволяющие узнать их снова. Некоторые различия окажутся знакомыми. Другим предстоит научиться.

Начнём с писательской мастерской. Два человека хотят помочь ученикам начать писать, но никак не могут договориться о первом занятии.

Глава 1. Мы же договорились

— Давай на первом занятии обойдёмся без текстов.

Ася поднимает глаза от плана.

— А чем займёмся?

— Ты расскажешь, как устроен рассказ. Покажешь примеры. Познакомимся спокойно.

— Кирилл, они и так всё время слушают, как устроен рассказ.

Через четыре дня начинается их первый совместный курс. Восемь взрослых людей собираются за шесть недель написать по короткому рассказу. Ася ведёт занятия. Кирилл помогает составлять программу, собирает группу и отвечает на письма участников. Встречаться будут по вечерам в комнате, которую они арендуют у книжного магазина.

В анкетах повторяется одна история. Человек давно хочет писать. Читает книги о писательстве, смотрит лекции, покупает красивые блокноты. Рассказа пока нет.

Ася придумала простое начало. Двадцать минут на маленькую сцену: один человек чего-то хочет от другого и не решается сказать. Несколько реплик, движение руки, пауза. Потом разбор: что уже получилось и с чем можно поработать.

В письме перед занятием она написала: «Каждый прочитает свою сцену группе».

Нина, одна из участниц, ответила Кириллу: «Я хочу писать и получать замечания преподавателя. Но читать свой текст незнакомым людям пока не готова. Можно без этого?»

Теперь Кирилл предлагает начать с лекции.

— Пусть освоятся. Потом дойдём до текстов.

— Мы же договорились, что это будет мастерская, — говорит Ася.

— Мы с тобой договорились. Нина на чтение перед всеми не соглашалась.

Без чего нельзя начать?

Несколько лет назад Ася уже вела курс, которым все остались довольны. Слушатели благодарили за примеры и объяснения. К последней встрече большинство так и не принесло ни страницы.

Они многое узнали о том, как пишут другие.

С тех пор Асе важно, чтобы человек уже на первой встрече попробовал написать сам, пока преподаватель рядом и можно сразу обратиться за помощью. Пусть это будут три неловкие строчки. С ними уже можно работать.

— Я могу сократить объяснение, — говорит она. — Могу упростить задание. Но если мы опять начнём с двух часов разговоров о литературе, получится тот же курс, который я уже вела.

Для Аси нельзя начать эту мастерскую без самостоятельной попытки ученика. Поэтому она не принимает предложение Кирилла о первой встрече без текстов. Ей важно, чтобы с самого начала человек получил собственный опыт письма и помощь в своей работе.

Без кого нельзя решить?

Кирилл возвращает разговор к письму Нины.

— Она ведь не отказывается писать. Она не готова читать перед группой.

— Мы никого не будем разносить. Я объясню, как давать обратную связь.

— Но прочитать свой текст должна Нина. Мы вдвоём можем придумать задание. Согласиться читать за неё мы не можем.

Здесь речь о конкретном решении: **будет ли Нина читать свой рассказ всей группе? Кирилл не готов решать это без ответа самой Нины.**

Кириллу важно, чтобы у человека был собственный ответ и с ним считались. Ему недостаточно объяснить Нине, почему чтение полезно. Она уже ответила, и он не готов оставить чтение обязательным для Нины, словно этого ответа не было.

Поэтому он предлагает изменить первое занятие. Но вместе с публичным чтением убирает и самостоятельную работу, которую защищает Ася.

Два разных «нельзя»

Ася боится, что ученики снова останутся слушателями. Кирилл — что за Нину уже решили, а теперь осталось её уговорить.

— А если она напишет, но покажет только мне? — спрашивает Ася.

— Тогда спросим Нину, подходит ли ей такой вариант.

— Тогда зачем ты предложил вообще не писать?

— Я вместе с чтением убрал и задание. А его можно оставить.

Ася смотрит на своё «каждый прочитает». До сих пор написать сцену и прочитав её группе были для неё одним заданием. Теперь она видит два отдельных решения.

В плане остаются двадцать минут на самостоятельную работу. После этого читают желающие. Остальные могут обсудить сцену с Асей лично. Она отводит время между занятиями на короткие разборы: в группе восемь человек, такую работу она сможет взять на себя.

Кирилл пишет Нине: «На первой встрече все попробуют написать сцену. Прочитать её группе или показать только Асе вы решите сами. Такой вариант вам подходит?»

Нина отвечает: «Да, так я готова».

В понедельник она пишет свои несколько абзацев. Когда Ася спрашивает, кто хочет прочитать, Нина не поднимает руку. После общего разбора подходит к преподавателю.

— Можно я пока покажу только вам?

— Конечно.

Ася придвигает стул и берёт её лист.

Ценность начала

Мы постоянно что-нибудь начинаем: учёбу, работу, жизнь вдвоём, общее дело. Уже первые действия показывают, во что мы вступили. Можно собраться учиться писать и стать слушателями лекций о литературе.

Первая ценность — начать именно то, что задумано. Её вопрос: «Без чего нельзя начать?»

Человек замечает условие, без которого с самого начала получится другое. Он готов менять место, расписание, масштаб, но говорит: «Вот это на потом отложить нельзя». Как Ася, которая согласна упростить задание, но хочет, чтобы ученик попробовал написать сам.

Такое внимание часто вырастает из опыта. Однажды человек уже согласился обойтись без главного и увидел, что вышло. Теперь он распознаёт знакомый поворот раньше остальных. Со стороны это может выглядеть как упрямство: все готовы начинать, а он опять останавливает.

Умение здесь — различать необходимое условие и привычный способ его выполнить. Асе нужна самостоятельная попытка. Обязательное чтение вслух оказалось требованием, которое можно убрать.

Ценность ответа другого

У другого человека есть собственный ответ. Он может хотеть участвовать в общем деле и всё-таки не соглашаться с тем, что мы ему предлагаем.

Вторая ценность — возможность другого ответить за себя и повлиять на решение. Её вопрос: «Без кого нельзя решить?»

Здесь человек замечает, что план уже готов, а чей-то ответ в нём заранее придуман. «Мы договорились» — но с кем? «Все будут участвовать» — а они согласились? Если мы рассчитываем на чужое участие, нужно узнать, на что сам человек готов согласиться.

Нина решает, будет ли читать сама; за остальных участников она не решает. Ася и Кирилл могут оставить чтение для желающих. Но если чтение Нины остаётся обязательным, назвать это только решением преподавателей не получится: участвовать предстоит ей.

Семья собирается провести отпуск у бабушки. Та отвечает, что рада их видеть, но принять всех может только на несколько дней. Теперь нужно сократить визит или искать жильё рядом.

Оба вопроса

Одному легко настоять на необходимом — и решить за другого. Другому легко услышать отказ — и вместе с лишним требованием убрать нужное.

Можно освоить обе ценности. Ася сможет раньше спросить ученика, готов ли он показывать текст. Кирилл — проверить, не лишает ли его уступка учеников самой возможности писать. Тогда каждый будет видеть больше, чем видел в начале разговора.

Глава 2. На завтра всё готово?

— Я больше не хочу здесь ночевать, — говорит Роман.

— Я тоже, — отвечает Лида. — Подай весы.

Пекарня закрылась два часа назад. Роман упаковывает заказной торт. Лида освобождает край стола: ей ещё взвешивать муку для утренней выпечки.

Три года назад они открыли пекарню на первом этаже жилого дома. Лида отвечает за кухню и работает посменно с пекарем. Роман ведёт заказы и закупки; днём в зале им помогает продавец. Каждое утро в восемь в витрине должны стоять хлеб и булочки. Люди забегают за ними по дороге на работу.

— Нам нужен ещё один пекарь, — говорит Лида.

— Нам нужно перестать брать торты.

— Они нас весь первый год кормили.

— А теперь мы из-за них домой не можем уйти.

Без чего не повторить?

Лида привыкла оставлять кухню готовой к утру. Мука взвешена, формы чистые, запасов хватит, стол свободен. Утренний пекарь приходит в пять и сразу берётся за хлеб.

На прошлой неделе после большого заказа они решили: остальное завтра. Утром пекарь искал формы под коробками, освобождал стол, готовил ингредиенты. К открытию часть хлеба ещё не успели испечь. Мужчина, который каждый день берёт ржаной, заглянул в витрину и ушёл.

— Если я сейчас уйду, завтра опять будет так, — говорит Лида.

— Я же не предлагаю бросить подготовку.

— А откуда взять на неё время?

Лиде важно, чтобы покупатель мог снова получить тот хлеб, за которым пришёл. Для этого ей нужно сохранить ежедневную подготовку, без которой утренняя работа сбивается.

Ей знакомо это обманчивое «и так получится». Сегодня всё продано, касса сошлась, можно расходиться. Но сегодняшняя удача не взвесит завтрашнюю муку и не освободит стол.

Она предлагает нанять человека, чтобы успевать и то и другое. Пока его нет, остаётся сама.

От чего нельзя не избавиться?

Роман смотрит на календарь заказов. В субботу ещё один торт. В воскресенье — два. Для каждого нужно купить что-то отдельно, согласовать начинку, надпись, оформление, время выдачи.

В первый год заказные торты помогали оплачивать аренду. Покупателей хлеба тогда было мало. Теперь ежедневных продаж хватает на аренду, зарплату и закупки. Торты остались дополнительной работой, от которой они по привычке не отказываются.

— Ещё человек тоже будет работать на этих двух столах, — говорит Роман. — И пользоваться той же печью. Мы будем дальше принимать всё, что нам предлагают, только втроём.

— Можно ограничить заказы.

— Мы ограничили. Два в неделю. А на этой неделе сколько?

Пять. Два постоянным покупателям, один их знакомым, ещё один «совсем маленький» и тот, который Роман сейчас упаковывает. Последний принял он сам: неудобно было отказать.

Каждое исключение выглядело посильным. Вечером они снова стояли над занятым столом.

Роману важно освободить ежедневную работу от нагрузки, которую они продолжают брать на себя. Он предлагает отказаться от заказных тортов, чтобы хлеб можно было печь без постоянных ночных доделок.

— Когда мы берём торт, мы сразу знаем, кому он нужен, — говорит он. — А кто утром уйдёт без хлеба, пока не знаем. Поэтому на торт время всегда находится.

Лида ставит на весы ёмкость для муки.

— Если торты убрать, этот час на подготовку всё равно нужен.

— Я хочу, чтобы он наконец был до закрытия.

На что останется время

Они договариваются выполнить уже принятые заказы. Последний — через две недели. После него новые торты не берут.

Лиде жаль. Ей нравилось придумывать их для конкретного человека. На фотографии одного из тортов маленький мальчик обнимает коробку обеими руками.

— Хорошие же получались.

— Хорошие, — говорит Роман.

Он убирает предложение заказных тортов с сайта. На следующий день постоянная покупательница просит сделать исключение ко дню рождения мужа. Роман объясняет, что они закончат уже обещанное и больше такие заказы принимать не будут.

Последний час кухонной смены теперь отводят на подготовку к утру. Роман берёт на себя проверку запасов и подготовку упаковки. Лида с пекарем оставляют готовыми ингредиенты, формы и рабочее место. Эта работа входит в расписание, и её не отдадут под дополнительные заказы.

Через месяц в один из четвергов Роман закрывает дверь за последним покупателем. На кухне тихо. Лида застёгивает куртку.

— На завтра всё готово?

— Всё.

Он оглядывает свободный стол. На краю стоят весы.

Роман выключает свет.

На следующее утро мужчина, который берёт ржаной, снова заглядывает в витрину. Роман уже протягивает ему пакет.

Ценность надёжной работы

Нам постоянно нужно что-то получать снова: привычный хлеб, чистую одежду, работающий транспорт. Для этого приходится заново готовить, пополнять запасы, обслуживать, проверять. Хороший результат держится на вполне определённых вещах.

Третья ценность — возможность раз за разом получать то, на что мы рассчитываем. Её вопрос: «Без чего не повторить?»

Человек, который хорошо её освоил, замечает, на что здесь можно положиться и о чём нужно позаботиться заранее. Диспетчер проверяет, какой автобус и какой водитель смогут выйти на замену. Ему важно, чтобы люди и завтра дождались своего рейса.

Пока всё получается, его забота легко кажется излишней. Зачем опять проверять, готовить, откладывать про запас? Лида уже знает ответ: без этого завтра не будет того, что сегодня получилось.

Ценность освобождения

У давно работающего дела накапливаются дополнительные услуги, обещания, исключения, привычные хлопоты. На каждое когда-то согласились по понятной причине. Вместе они могут занимать больше сил, чем само дело.

Четвёртая ценность — возможность продолжать, избавляясь от того, что мешает. Её вопрос: «От чего нельзя не избавиться?»

Человек замечает то, что мы продолжаем обслуживать, хотя уже можем без этого обойтись. Ему мало один раз разобраться с завалом. Он хочет прекратить работу, которая этот завал создаёт: перестать принимать лишние заказы, отменить ненужный отчёт, снять устаревшее требование.

Иногда отказаться трудно именно потому, что вещь хорошая и когда-то помогла. Торты приносили деньги и радовали покупателей. Роман видит и другое: продолжая их брать, пекарня лишает времени свою ежедневную работу.

Так же Дима смотрел на пятничный созвон: люди продолжали тратить время на пересказ задач, уже записанных на доске.

Оба вопроса

Вечерняя подготовка и заказной торт одинаково требовали усилий. Одна готовила следующее утро. Другой отодвигал эту подготовку до ночи.

С опытом можно научиться обоим: отличать необходимую подготовку от нагрузки, которую давно пора перестать брать на себя.

Иногда, чтобы надёжно продолжать, нужно что-то перестать делать.

Глава 3. Теперь я буду делать книги

— Представляешь, я наконец буду делать детские книги, — говорит Полина.

— А рисовать ты там будешь? — спрашивает Света.

— Я ещё не спросила.

Полина пять лет работает дизайнером в рекламном агентстве. Делает упаковку, каталоги, рекламные макеты. В свободное время рисует персонажей и давно хочет проиллюстрировать целую детскую книгу.

Теперь крупное издательство предлагает ей должность арт-директора. Своя команда, хороший оклад, знакомый логотип на книгах, которые она сама покупает детям друзей. На ответ дали неделю.

Есть и другое предложение: рисовать для небольшой студии, которая готовит книги для разных издательств. Денег меньше, название почти никто не знает.

— Я бы шла в издательство, — говорит Света. — Постоянная работа. А тут опять какая-то подработка.

— Ты тоже ещё не спросила.

Света улыбается.

— Тогда давай спросим обе.

Без чего картина будет неполной?

Света работала с Полиной в одном агентстве. Она помнит, как им обещали «больше творчества»: одной дали интересные проекты, другая стала согласовывать чужие макеты с заказчиками. Слова были одинаковыми.

Сейчас в одном предложении они видят известное издательство, в другом — небольшую студию. Про саму работу пока почти ничего не знают.

Полина созванивается с будущим руководителем в издательстве. Ей предстоит выбирать художников, обсуждать эскизы, следить за сроками и за тем, чтобы иллюстрации подходили книгам. Рисовать самой в её задачи не входит. Команда уже собрана, оклад подтвердили, два дня в неделю можно работать из дома.

В студии предложение тоже оказывается конкретнее, чем они думали. Шесть месяцев работы над одной книгой. Оплата помесечная. Эскизы будет разбирать редактор, с которым Полина давно хотела поработать. Следующего проекта пока нет.

— Значит, это не случайная картинка за гонорар, — говорит Света. — Но и постоянного места они не обещают.

— А в издательстве я действительно буду делать книги. Только рисунки будут чужие.

Свете важно разобраться, что в действительности предлагают на каждом месте. Поэтому она проверяет и привлекательное предложение, и то, которое сама уже успела назвать подработкой.

На листе рядом с названиями появляются задачи, условия оплаты, срок работы, имя редактора. У каждого варианта теперь есть и преимущества, и неудобства.

Света смотрит на лист.

— Про предложения мы теперь знаем гораздо больше. Ты какое выбираешь?

Без чего мы придём не туда?

Полина снова открывает сайт большого издательства. Нажимает на обложку знакомой книги, увеличивает иллюстрацию.

— Я увидела эти книги и сразу представила на них свои рисунки.

— Со временем, может, и будут.

— Может. Но меня зовут заниматься другим.

До этого Полина думала, насколько новое место лучше нынешнего. Зарплата выше, должность серьезнее, работа связана с книгами. Теперь она пытается представить обычную неделю — и то, чему научится за год таких недель.

В издательстве она станет лучше подбирать художников, разбирать их работы, собирать команду вокруг книги. В студии будет сама придумывать, как персонаж переходит с одной страницы на другую, делать эскизы, получать замечания и переделывать рисунки.

— Я хочу научиться рассказывать историю картинками, — говорит она. — Чтобы у меня получилась целая книга. А не только отдельные персонажи в папке.

Полине важно двигаться к работе, которую она хочет уметь делать сама. Поэтому она сравнивает предложения по тому, чем будет заниматься и чему научится, выбрав каждое из них.

— Руководить художниками — тоже рост, — говорит Света.

— Да. И этим можно увлечься на много лет. Только рисовать свою первую книгу я всё это время буду по вечерам. Как сейчас.

Первая книга

Полина выбирает студию. Отказывается от более высокого оклада и постоянной должности. Через полгода ей снова придётся искать работу, если следующего проекта не появится.

Перед ответом она просит прислать план работы и уточняет, кто будет разбирать её эскизы. В плане стоят встречи с редактором. Начать нужно с трёх разворотов: по ним согласуют персонажей и то, как будет выглядеть книга.

В письме издательству Полина благодарит за предложение. Ей немного жаль даже закрывать эту переписку. Она успела представить, как будет говорить знакомым, где теперь работает.

Через две недели на первом разборе редактор кладёт рядом три её эскиза.

— Здесь герой уже испугался. А на предыдущей картинке ему ещё весело. Как показать, что между ними произошло?

Полина смотрит на первый разворот. Потом на второй. Впервые ей нужно придумать, что происходит между ними.

Она переворачивает лист и начинает новый эскиз.

Ценность полной картины

Мы постоянно видим только часть происходящего: слышим одну сторону спора, читаем короткое предложение, судим о работе по названию должности. Недостающее легко дорисовать привычным или желанным.

Пятая ценность — понимать положение с разных сторон, включая неудобные и непривычные. Её вопрос: «Без чего картина будет неполной?»

Человек, который хорошо её освоил, замечает, чего в разговоре не хватает. Когда говорят «клиенты недовольны», он спрашивает: какие клиенты, чем именно и чьи отзывы мы вообще

видели? Ему важно, чтобы в картину попало и то, что может подтвердить первый вывод, и то, что заставит его пересмотреть.

В нашей истории обе работы стали понятнее. Выяснилось, что именно предлагают Полине, что ей заплатят и на какой срок можно рассчитывать. Следующий вопрос потребовал уже другого: понять, куда она хочет продвинуться за это время.

Ценность направления

Привлекательных продолжений бывает несколько. Можно больше зарабатывать, брать более сложные задачи, получать признание — и в каждом случае продвигаться к разной жизни.

Шестая ценность — сохранять нужное направление, выбирая следующий шаг по тому, куда он ведёт. Её вопрос: «Без чего мы придём не туда?»

Человек замечает, чему служат реальные улучшения. Если он хотел больше времени проводить с детьми, то при повышении спросит и о зарплате, и о командировках. Если хотел научиться определённой работе — посмотрит, получит ли возможность ею заниматься.

Для Аси из первой главы важно, чтобы ученик начал писать уже на первом занятии. Полина уже рисует; теперь она выбирает, будет ли дальше учиться иллюстрации или руководить работой других. Можно правильно начать и всё же постепенно уйти в другую сторону.

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.