

**Дайана Реннер  
Стивен Д'Соуза**

# **БЫСТРАЯ ЧЕРЕПАХА**

**НЕДЕЛАНИЕ  
КАК СПОСОБ  
ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ**

*Перевод с английского*



**альпина  
ПАБЛИШЕР**

Москва  
2019

**Дайана Реннер  
Стивен Д'Соуза**

# **БЫСТРАЯ ЧЕРЕПАХА**

**НЕДЕЛАНИЕ  
КАК СПОСОБ  
ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ**

**Diana Renner  
Steven D'Souza**

# **NOT DOING**

THE ART OF  
EFFORTLESS  
ACTION



LONDON    MONTERREY  
MADRID    SHANGHAI  
MEXICO CITY    BOGOTA  
NEW YORK    BUENOS AIRES  
BARCELONA    SAN FRANCISCO

УДК 159.923.2  
ББК 88.8  
Р39

Переводчик Е. Деревянко  
Редактор М. Прилуцкая

**Реннер Д.**

Р39 Быстрая черепаха: Неделание как способ достичь цели / Дайана Реннер, Стивен Д'Соуза ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 292 с.

ISBN 978-5-9614-1723-4

Эта книга для тех, кто перегружен делами, постоянно находится в режиме дедлайна и пытается всё успеть. Все чрезвычайные ситуации, включая и банковский кризис, и взрыв нефтяной платформы Deepwater Horizon, и многомиллиардные убытки «лондонского кита» из JPMorgan, и скандалы с Uber, — это истории о запыхавшихся к концу долгого рабочего дня людях, отчаянно пытающихся угодить, суметь, выжить.

Если многозадачность выбивает из колеи, необходимость быстро принимать решения вводит в ступор, а вместо удовлетворения вы чувствуете опустошенность — пора срочно принять меры. Авторы книги расскажут вам о концепции неделания (не путать с бездействием!). Она позволяет остановиться, расслабиться и передохнуть, чтобы повысить свою продуктивность и стать более гармоничным и счастливым человеком, которому не страшны перегрузки.

УДК 159.923.2  
ББК 88.8

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© Diana Renner and Steven D'Souza, 2018

© LID Publishing Limited, 2018

© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-1723-4 (рус.)  
ISBN 978-1-911498-49-0 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	7
<b>ЧАСТЬ I. НЕДЕЛАНИЕ</b> .....	11
<b>ГЛАВА 1. ПОТОК СОБЫТИЙ</b> .....	13
1. Новый взгляд на неделание .....	17
2. Искатель приключений — следовать течению .....	24
3. Мастер айкидо — эффективность действия .....	28
4. Смотритель реки — приобщение к энергии природы .....	31
<b>ЧАСТЬ II. ПРОБЛЕМЫ С ДЕЛАНИЕМ</b> .....	36
<b>ГЛАВА 2. НАВЯЗЧИВОЕ ДЕЛАНИЕ</b> .....	38
1. Безумно занятые .....	49
2. Часы как тюрьма .....	56
3. Безрадостная спешка .....	62
4. Делать ради контроля .....	67
5. Я то, чем я занимаюсь .....	70
<b>ГЛАВА 3. ПОЧЕМУ МЫ ДЕЛАЕМ ТО, ЧТО ДЕЛАЕМ</b> ..	79
1. Тут платят за работу, а не за мысли .....	82
2. Ожидания среды .....	89
3. Страх показаться незначительным .....	92
4. FOMO — вызов XXI века .....	96
5. Перфекционизм .....	102
<b>ЧАСТЬ III. НЕГАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ</b> .....	106
<b>ГЛАВА 4. ПУСТЬ ИЛ ОСЯДЕТ</b> .....	114
1. Пауза .....	117
2. Создание пространства .....	122
3. Присутствие .....	129
4. Звуки тишины .....	133
5. Уединение .....	139
6. Ожидание .....	145

7. Углубленное слушание.....	153
8. Скука.....	159
9. Убежище.....	162
<b>ГЛАВА 5. ОТОЙТИ ОТ БЕРЕГА.....</b>	<b>167</b>
1. Отстраниться.....	169
2. Отпустить.....	171
3. Отучиться от инстинктивного делания.....	177
4. Уйти с дороги.....	180
5. Быть рядом.....	185
6. Воздержаться от реакции.....	188
7. Уступить, чтобы победить.....	194
8. Сказать «нет».....	197
9. Меньше значит больше.....	204
<b>Глава 6. РЕКЕ ИЗВЕСТНО</b>	
<b>О ЕЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИИ.....</b>	<b>209</b>
1. Следовать течению.....	211
2. Странствия.....	220
3. Дать вещам проявиться самим.....	226
4. Активная покорность.....	229
5. Покой в движении.....	233
6. Воплощенное действие.....	241
7. Растить творческие способности.....	246
8. Быть водой.....	249
9. У-вэй.....	251
10. Не делать ничего.....	256
<b>Глава 7. ПРЕКРАСНОЕ ДЕЙСТВИЕ.....</b>	<b>262</b>
<b>Незаконченное.....</b>	<b>275</b>
<b>Благодарности.....</b>	<b>276</b>
<b>Об авторах.....</b>	<b>278</b>
<b>Библиография.....</b>	<b>280</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Руководить, управлять, решать, направлять, поручать, конкурировать, создавать — все эти глаголы описывают некие действия. Лидер прежде всего должен быть постоянно занят. Степень загрузки и рабочий ритм стали своего рода символом статуса: «люди, компании, страны не могут обойтись без меня». Жизнь превратилась в забег — то ли в гору, то ли под гору, — и мы живем не снимая кроссовок.

На фоне всей этой шумихи и суеты Реннер и Д'Союза предлагают привлекательную альтернативу: «Остановись. Задумайся. Передохни. Сделай паузу в работе и осознай, где ты сейчас, побудь собой». Предложение очень своевременное. Все чрезвычайные ситуации, включая и банковский кризис, и взрыв нефтяной платформы Deepwater Horizon, и многомиллиардные убытки «лондонского кита» из JPMorgan, и скандалы с Uber, — это истории о запыхавшихся к концу долгого рабочего дня людях, отчаянно пытающихся угодить, суметь, выжить.

В таком контексте большая часть занятий на работе становится замещенной активностью, когда человек делает что-то простое вместо того, чтобы заняться сложным и нужным. Участники одного социологического эксперимента предпочитали давать самим себе легкий электрический разряд, лишь бы не сидеть без дела наедине со своими мыслями. Теперь этой цели служат часы, которые заставляют нас жить в соответствии с их требованиями. Как жизнь может быть столь перегруженной и настолько пустой одновременно?

Мы знаем, что человеческий мозг эволюционировал не для этого. К работе в режиме многозадачности приспособлены компьютеры, но не мы сами. В каждый момент времени человек может думать только о чем-то одном, а когда его разум разрывается между разными задачами, он теряет нить

рассуждений. Работая так на протяжении последних двадцати лет, люди наконец выяснили: бросившие вызов биологии со временем забывают, что, с кем, когда и почему они делали. Накопленные ими знания никуда не делись, их просто невозможно извлечь из памяти.

Большая часть этого ажиотажа порождена страхом. На рабочих местах — множество напуганных людей. Они видят непостоянство рынка, недолговечность компаний, блуждания в темноте не менее испуганных руководителей и стараются как минимум быть адекватными и безотказными. Но организации, целиком состоящей из соглашателей, пусть даже самых энергичных, едва ли удастся вовремя распознать сигнал тревоги или совершить творческий прорыв. Даже Белый Кролик Льюиса Кэрролла признавал: «Чем больше я тороплюсь, тем сильнее опаздываю».

Кроме того, правильное мышление сопряжено с немалыми умственными усилиями. Чтобы полностью представить последствия, проработать различные варианты действий и возможные издержки, нужно обдумать все детали и задействовать воображение. Делать это на ходу, основываясь лишь на интуиции, нельзя. Преодоление сложностей подчас заставляет упускать то, на что можно и нужно было обратить внимание, — но это не удается из-за спешки.

Многое уже сказано о том, как все это вредно для физического и психического здоровья человека и общества в целом. Но последствия еще серьезнее, что хорошо понимают Д'Соуза и Реннер: трагические ошибки — следствие погони за быстрым результатом. Никогда не забуду, как попросила одного заслуженного и очень занятого топ-менеджера рассказать, когда за всю свою долгую карьеру он был больше всего горд собой. Он не смог вспомнить ничего.

Разумеется, название «Быстрая черепаха: Неделание как способ достичь цели» — сознательная провокация. На самом деле неделание — это самое настоящее действие. Это значит



быть здесь и сейчас, размышлять, отпустить мысли в свободный полет, восстановиться, вернуться к себе, наполниться новыми силами. Оставьте свой разум в покое, и он заработает для вас и вместе с вами. Совет может показаться настолько парадоксальным, что многие отнесутся к нему с опаской. Однако в этой книге предлагается множество практических способов и средств раскрыть потенциал собственного разума.

Большинству из нас, жителей развитых стран, посчастливилось быть свободными. Мы просто не знаем, как воспользоваться этой свободой. Но узнать можно. И нужно. И это познание начинается прямо сейчас.

**Маргарет Хеффернан,**  
*предпринимательница, генеральный директор, автор книг*  
*«Сверх всякой меры» (Beyond Measure)*  
*и «Добровольная слепота» (Willgul Blindness)*

## **ЧАСТЬ I**

**Н**

**Е**

**Д**

**Е**

**Л**

**А**

**Н**

**И**

**Е**



## ГЛАВА 1

ПОТОК СОБЫТИЙ



*Значение имеет течение, а не вода —  
поток ветра, животных, птиц,  
насекомых, людей, смена времен года,  
климат, камень, земля, цвет.*

Энди Голдсуорти в фильме «Реки и приливы»

Безлюдная, скованная льдами местность. Появляется одинокая фигура человека — это мужчина. Он пристраивается на валунах у устья впадающей в море реки и осматривается. Здесь, в канадской Новой Шотландии, он впервые, но сразу же принимается за работу. Еще не рассвело, и, видимо, он старается успеть до тепла, которое принесут первые солнечные лучи. На морозном воздухе человек откалывает сосульки от валунов, согревает их руками, обгрызает и тщательно устанавливает на выбранное место. На скалах образуется устремленная к небу ледяная змея, сияющая в свете восходящего солнца.

Этот человек — английский скульптор Энди Голдсуорти. «Да уж, ходить здесь действительно трудно, и руки порой мерзнут, и вставать приходится очень рано. И все эти усилия нужны, чтобы попытаться сделать что-то легкое и непридуманное». Изумительно прекрасные произведения Энди полны энергией жизни. Материалом его скульптур служит сама природа — листья, трава, цветы, ветви, ил, снег, лед, камень. Его работы вдохновлены средой, в которой создаются, неразрывно связаны с ней и отражают ее дух. Это особенный вид искусства, в котором используется то, что может дать природа. Произведения Энди показаны в документальном фильме Томаса Ридельсхаймера «Реки и приливы».

Море и река — важнейшие источники вдохновения Энди. Все его творения пронизывает их живой созидательный поток.

«Впервые я увидел берег моря в устье реки с глубокой заводью, образованной ее излучиной. Я пытаюсь уловить и осознать это движение, течение, встречу двух вод, реки и моря», — говорит он.

Узкая полоса зеленых листьев, соединенных между собой сосновыми иголками, плывет по реке длинной змейкой, следуя изгибам течения, пропадая в волнах и вновь появляясь. Небольшой водопад становится красным с помощью натертой из богатых железом камней краски. Диалог с потоком. «Река — линия, которой я следую... Она непрерывна, хоть и подвержена влиянию погоды и моря».

Живой поток творчества, порожденный связью с рекой и морем, дарит Энди энергию. Искусство для него — способ восстановить силы. «Мне нужна, очень нужна природа. Я хочу понять это состояние, силу, которую я чувствую в себе, присутствие которой ощущаю, глядя на растения и окружающий ландшафт. Пронизывающая всё энергия жизни».

Энди творит вдумчиво. Он целиком погружается в настоящее, включается в окружающую среду, вслушивается в суть вещей. Камни разговаривают с ним понятным чеканным языком. Кажется, он инстинктивно понимает, когда нужно действовать, а когда отстраниться. Он не навязывает себя системе, а избирательно работает с ее элементами, полностью отдаваясь происходящему в данный момент. Он понимает, что его непосредственное влияние может погубить работу.

Некоторые скульптуры Энди живут всего несколько секунд. Для него важна не долговечность произведения, а опыт его создания, процесс вступления в контакт с окружающей обстановкой, погодой, доступным природным материалом. «Я радуюсь свободе, которую дает использование собственных рук и “случайных” резцов, которыми могут стать острый камень, птичье перо или шипы растений. Я пользуюсь возможностями, которые дарит этот день: если идет снег, я работаю со снегом, в листопад это листья, а сломанное дерево дает мне ветки.

Я выбираю место или материал, когда чувствую, что в этом что-то есть. Что-то новое, что я смогу познать».

Массивная извилистая стена из камня сухой кладки в парке скульптур Storm King в штате Нью-Йорк. Названная Storm King Wall, она вьется среди деревьев, выходит из леса и заканчивается в реке. Энди отмечает, что для понимания скульптуры очень важно это ощущение движения: «Каменная река, бегущая между деревьями, поток растений, представляющий собой лес... они позволяют мне сознавать течение, струящееся по всей Земле, кровеносные сосуды, пронизывающие весь мир».



## НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА НЕДЕЛАНИЕ

*И если земное тебя позабудет,  
скажи молчаливой Земле: я бегу.  
И бегущей воде: я живу.*

Райнер Мария Рильке. Сонеты к Орфею. Ч. II. 29.  
Похвала смерти\*

Мы живем в мире, который социолог Зигмунт Бауман назвал «текучая современность». Он утверждал, что в наши дни шаблоны и схемы уже не заданы и тем более не самоочевидны; их слишком много, они сталкиваются друг с другом, и их предписания противоречат друг другу. Справляться со сложностью и неопределенностью современного мира трудно. Подобно мореходам прошлого, в поисках новых земель и сокровищ мы попадаем в опасные воды. На работе все зыбко, скоротечно и изменчиво. Реки и океаны — кровеносная система планеты, но они могут выйти из берегов, затопить, причинить серьезный ущерб. Иногда на нас обрушиваются океанские волны, а порой сносит непредсказуемый бурный речной поток.

Мы можем чувствовать:

- что, несмотря на все старания, работа не продвигается;
- соблазн применить быстрое решение или ринуться в бой не задумываясь;
- потребность контролировать ситуацию и навязать собственное видение;

---

\* Пер. О. Слободкиной.

- настоятельную необходимость действовать быстро;
- что переполнены сильными чувствами, такими как тревога или злость;
- что чрезмерно суетимся;
- что вовлеклись в бессмысленную затею;
- что время летит слишком быстро или истекает;
- что избегаем воспринимать реальность;
- крайнюю усталость и выгорание;
- дефицит самореализации и удовольствия от жизни.

Это симптомы того, что наша деятельность не соответствует динамике и энергетике системы, частью которой мы являемся. Попытки игнорировать общее направление, противостоять ему или пытаться им управлять влекут истощение сил, ухудшение здоровья и благополучия и другие печальные последствия во всех сферах жизни.

Изматывающая битва с волнами, неспособность ориентироваться в бурном потоке и ощущение нехватки сил даже для того, чтобы оставаться на плаву, приводят к желанию оказаться на берегу, сулящем определенность. Однако незыблемость земной тверди — иллюзия. Управлять непрерывным потоком вод и его силами невозможно, равно как и укрыться от него.

Нужно перестать цепляться за берег и обрести гармонию с природными силами окружающего мира. Чтобы расти и учиться, нужно покориться воле океанских волн, речного течения, морского прилива, черпать их энергию, следовать им. Наше название этому — **неделание**.

Неделание естественным образом ассоциируется с:

- бездействием;
- бесцельностью;
- одиночеством;
- пассивностью;
- неудачей;

У воды нет единственного пути.  
Их у нее бесчисленное множество,  
она следует любым доступным,  
она идеально приспособливается.  
И вся жизнь на Земле зависит от этой пассивной,  
податливой, неопределенной,  
приспособляющейся и изменчивой стихии.

Урсула Ле Гуин. *Выборы, Лао-цзы и чашка воды*

**ТОЛКАТЬ**

**НЕДЕЛАНИЕ**

**ТЯНУТЬ**

- пустой тратой времени;
- безрезультатностью;
- недооценкой со стороны окружающих;
- утратой важности или актуальности.

Но мы имеем в виду не это. Неделание — вовсе не бездействие, порождаемое страхом, инертностью или нерешительностью. На наш взгляд, оно не приравнивается к пассивности. Неделание — противоядие от узких представлений о том, как можно управиться со всеми своими делами. Не надо ничего продавливать, не надо тянуть лямку. Неделание самопроизвольно и гармонично, оно не подразумевает противостояния. В рабочей обстановке для него требуется меньшее количество сил и более высокая степень осознанности. Во многих случаях оно приводит нас к цели быстрее, надежнее и со стабильными результатами. Да, ожесточенными усилиями и тяжкими трудами можно получить некую отдачу — и вдруг обнаружить, что мы оказались не там, куда хотели попасть, попутно заставив напрасно страдать себя и других.

Примером равновесия, обретенного в естественном ходе вещей, могут служить работы Энди. Его искусство — не ландшафтная архитектура. Оно следует уже существующим в природе линиям и узорам. В нем нет ни контроля над системой, ни борьбы с ней, ни агрессии против нее. Он размещает элементы своих произведений сообразно тому, что подсказывают местность и окружающая обстановка. Неделание следует очертаниям пространства и ходу вещей. Делать меньше — значит получить больше, результаты такого подхода говорят сами за себя.

Пример неделания можно увидеть в том, как люди осваивали новые местности, следуя по тропам, уже проложенным зайцами или дикими лошадьми. Рассказывают даже, что древние римляне прокладывали дороги, не прибегая к своим значительным познаниям в математике: планом служили следы

отпущенного погулять по горам осла. Природа обязательно найдет путь, а наша задача — следовать ему.

Кому-то неделание может показаться полным безумием. Оно расходится с обычными представлениями о значении успехов и достижений. Чтобы пойти путем неделания, порой приходится упереться лбом в стену и признать, что все идет прахом и старые методы больше не работают. Это значит, что в новых условиях попытки преодолеть стресс привычными способами вроде повышения стрессоустойчивости не приносят искомым результатов.

Когда больше нет сил цепляться за берег, мы понимаем, что нужно отойти от него и вернуться в центр событий.

Неделание требует соотнести себя с остальными факторами происходящего. Мы находимся не в вакууме, где вещами движет только наше собственное усилие. Неделание — один из способов найти общий язык с окружающим и использовать его с толком. Для этого нужно непринужденно адаптироваться к среде подобно реке, прокладывающей себе путь от истока к океану, или змее, приспособляющей свои движения к рельефу местности.

Неделание подразумевает вовлеченность в изменчивые внутренние процессы сложных, динамичных и взаимосвязанных систем. Быть в гармонии с потоком жизни — значит обращать внимание на то, как мы живем и взаимодействуем с окружающим миром и людьми. Можно плыть по течению подобно искателю приключений, эффективно работать с сопротивлением подобно мастеру айкидо или приобщиться к энергии воды подобно хранителю реки.



ОТПУСТИТЬ...

## 2 ИСКАТЕЛЬ ПРИКЛЮЧЕНИЙ — СЛЕДОВАТЬ ТЕЧЕНИЮ

*Не толкай реку, она течет сама.*

Барри Стивенс. Не толкай реку

Роуз Сэведж стала первой женщиной, совершившей одиночный переход на гребной шлюпке через три океана — Атлантический, Тихий и Индийский. Для этого в период между 2005 и 2011 гг. она провела более 500 суток в полном одиночестве на семи-метровом судне в открытом море, совершив около 5 млн взмахов веслами, чтобы преодолеть расстояние примерно 24 000 км.

В 2010 г., во время второго из трех этапов перехода через Тихий океан, Роуз пришлось принять трудное решение о пункте схода на берег. Это можно было сделать на островах Тувалу — одной из пяти самых маленьких стран мира, находящейся на несколько градусов южнее экватора и очень удобной с точки зрения дальнейшего маршрута. Другим вариантом был расположенный чуть севернее экватора атолл Тарава — небольшой островок в составе Республики Кирибати. Несмотря на небольшое отклонение от маршрута, с учетом господствующих ветров и возможных трудностей это было разумной альтернативой. Но сначала Роуз решила идти на Тувалу.

Путь оказался более трудным, чем ожидалось, и Роуз забеспокоилась. «На 45-й день перехода, находясь восемью градусами севернее экватора, я начала сомневаться в своем первоначальном плане. Казалось, я слишком усложняю себе жизнь. Но впереди был еще долгий путь, и я успокаивала себя



тем, что время для принятия решения еще есть». Состояние неопределенности угнетало. Не раз и не два Роуз прекращала грести, не понимая, стоит ли ей двинуться по ветру на запад в сторону Таравы или продолжать выбиваться из сил в попытках продвинуться на юг к Тувалу.

К 50-му дню Роуз была на шесть градусов севернее экватора и вошла во внутритропическую зону конвергенции. Эту область Тихого океана чаще называют экваториальной штилевой полосой. Среди моряков она печально известна мертвым штилем, перемежающимся внезапными шквалами и грозами. Она отчасти совпадает с экваториальным противотечением, которое, как следует из названия, представляет собой мощное устойчивое течение, обычно отбрасывающее более легкие объекты в направлении, противоположном их курсу. «Все было точно как по расписанию — на шести градусах и пяти минутах к северу я его нашла или, скорее, оно нашло меня. После 50 дней спокойного движения по курсу одним прекрасным утром я проснулась в лодке, унесенной на пять километров к северу». В течение следующих трех дней мощное противотечение отнесло Роуз на три градуса севернее, почти туда, откуда она появилась.

Вопрос выбора между Тувалу и Таравой приобрел критическое значение на 86-й день пути, когда у Роуз сломался опреснитель. Этот важнейший элемент оборудования лодки превращает соленую морскую воду в питьевую. Попытки починить его успехом не увенчались. Хотя запаса питьевой воды хватило бы на несколько недель, утрата опреснителя сделала принятие решения безотлагательной необходимостью.

На 87-й день пути работавший с Роуз метеоролог Рикардо сообщил, что, по его *глубокому внутреннему ощущению*, она обязательно доберется до Тувалу, несмотря на все трудности с продвижением на юг. Роуз же не была в этом столь уверена. Рикардо рассчитал: если каждый день уходить на пять километров восточнее, сохраняя общий курс к югу, то ее шансы

достичь Тувалу возрастут. «Он сказал, что если в какой-то день мне это не удастся, то на следующий день придется делать десять километров. Но это было почти невозможно. Теперь, когда я вышла из восточного экваториального противотечения, воды будут сносить меня западнее. Каждый раз, когда я перестаю грести, я выбиваюсь из графика». Роуз отчаянно пыталась следовать указаниям Рикардо и идти на восток, но нереальность задачи ставила ее в ступор. Стоило ненадолго прекратить грести, как течение относило шлюпку на запад. «Это было похоже на попытки подниматься вверх по эскалатору, идущему вниз, и приводило меня в отчаяние. Судя по всему, расчет Рика был неосуществим, если только не грести 24 часа в сутки, да и то вряд ли. В глубине души я сознавала, что с Тувалу ничего не получится. Но что-то мешало мне изменить решение. Это был заявленный пункт назначения. О моем прибытии объявили по радио, была запланирована встреча с членами правительства, и мне не терпелось узнать, как они собираются стать первой в мире страной с нулевым балансом выбросов углерода».

Той ночью Роуз не спалось. В каюте было жарко и душно, она ворочалась с боку на бок, а мысли вертелись вокруг одного и того же вопроса. Тувалу или Тарава? Тувалу или Тарава? Это было непереносимо, и она вышла на палубу, чтобы подышать свежим воздухом и успокоиться. «Я смотрела на звезды и заходящую луну. Ночное небо помогло мне привести мысли в порядок и трезво взглянуть на вещи. Я вздохнула. Решение было очевидным, мне просто было трудно признаться себе в этом».

Продолжение пути на Тувалу влекло огромный риск израсходовать всю питьевую воду и вообще не добраться до острова. Запас еды позволял пойти на Тараву, но задержки из-за противотечения в районе экватора стоили ей драгоценного времени, и Роуз понимала, что, если продолжать попытки достичь Тувалу, придется сильно ограничить себя. Свежий взгляд на ситуацию предложила аудиокнига, которую она очень

кстати слушала в то время, — «Удивительная сила эмоций» Эстер и Джерри Хикс. Роуз поразила мысль о том, что нет никакой необходимости идти против течения. «То есть, если ради достижения какой-то цели приходится выбиваться из сил, возможно, в жизни тебе уготовано что-то иное. Это был именно тот совет, в котором я тогда нуждалась».

Выбор был сделан. Роуз поставила в приоритет собственное выживание и решила идти на Тараву. Теперь ей оставалось убедить в правильности принятого решения членов команды, поскольку им нужно было пересмотреть все планы. Кроме того, Роуз было неловко сообщать новость интернет-аудитории, которой до этого было твердо заявлено о курсе на Тувалу.

«Как бы неудобно все это ни было, я испытывала огромное облегчение: решение принято и сообщено всем заинтересованным сторонам. До этого я яростно рвалась к югу от экватора, а теперь мне предстояло вновь пересечь его, чтобы пойти на Тараву, которая расположена на один градус севернее. Я развернулась по ветру и вскоре мчалась вперед, радуясь тому, что не борюсь со стихиями, а сотрудничаю с ними». Через несколько часов ее помощница Николь сообщила по электронной почте, что все авиаперелеты перебронированы, жилье найдено и через четыре дня она сама будет на Тараве, чтобы подготовиться к прибытию Роуз. «Похоже, что все уладилось. Впервые за несколько недель я расслабилась и задумалась, почему так опасалась принять совсем нетрудное решение. Упорство — вещь хорошая, но чрезмерное упорство становится глупостью. Я, конечно, всегда перестраховываюсь, но теперь мое правило — идти по течению, а не против. И в прямом, и в переносном смысле».

Если, подобно Роуз, нам становится трудно противостоять течению, можно задать себе ряд вопросов. Что я делаю? Естественен ли это? Не принуждаю ли я себя двигаться в бессмысленном направлении или использовать неработающий метод? Стоит перестать бороться с течением, как появляются новые варианты действий.

### 3

## МАСТЕР АЙКИДО — ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВИЯ

*Дао заполняет Поднебесную  
подобно тому, как реки и моря  
заполняют русла и межгорья.*

Лао-цзы. Дао дэ цзин\*

Пол Линден практикует и преподает не наносящее вреда противнику боевое искусство айкидо уже 28 лет. Для Пола не существует разницы между деланием и неделанием — они едины в своей сущности. «Айкидо служило мне лабораторией для исследования природы личности в движении. Как учитель айкидо я понимаю, когда новички подходят к постижению этого искусства, — обычно они в изумлении зовут меня: “Что-то не так. Я вообще не применил силу, а он все равно упал”. Я объясняю, что они двигались настолько эффективно, что им невзначай удалось правильно провести бросок».

Пол вспоминает о случае, произошедшем много лет назад. Он работал инструктором на курсах самообороны, и одна из участниц, женщина, которую чуть не задушили во время ограбления дома, попросила Пола показать, что нужно делать в такой ситуации. Но, когда он начал ее душить, она инстинктивно перешла от обороны к нападению, совершенно не сознавая своих действий. Это заставило Пола применить мастерство айкидо и в кувырке перескочить через женщину.

---

\* Пер. К. Масутаро.

«В тот момент мне казалось, что движение будто произошло само, что я не делал его сознательно. Я не планировал прием и не решал специально применить его. Я точно не совершал никаких ненужных усилий, не напрягался, движение получилось легким, свободным и расслабленным. Думаю, что неделание — это намного превосходящий обычную деятельность уровень эффективности, когда кажется, что не предпринимал усилий, а то, что нужно, проявилось само по себе».

Для Пола эффективность действия не ограничивается физическим аспектом, а распространяется на когнитивную и эмоциональную сферы. Вспоминая школу и университет, он приходит к выводу, что в то время не умел эффективно учиться. Однако с началом учебы в магистратуре произошла резкая перемена. «Помню, что, прослушав первую лекцию и получив список литературы, я отправился в библиотеку. Это было 40 лет назад, но я отлично помню охватившую меня панику: через пару минут чтения я с ужасом обнаружил, что не помню, о чем говорилось на первой странице. Сначала я решил, что за восемь лет перерыва в учебе мои мозги разучились соображать. Но некий внутренний голос велел: “Не парься, просто продолжай читать”. Я так и поступил и по-прежнему ничего не мог запомнить, но теперь меня не оставляло чувство, что все каким-то образом встанет на свои места».

Спустя пару недель Пол пришел на семинар и был огорошен новостью о предстоящем тесте. Эта работа была назначена на предыдущем занятии, которое Пол пропустил из-за болезни. Он не готовился и был уверен, что провалит тест. Однако стоило прочесть первый вопрос, как все прочитанное по теме всплыло в сознании с неведомой доселе ясностью и точностью. То же самое произошло и со всеми другими вопросами. Тест был сдан на пять с минусом.

«Сначала я недоумевал, но, поразмыслив, понял, что произошло. Моя психологическая установка на учебу была ана-

логична той, которую я практикую в рандори в айкидо». Рандори — это спарринг, в котором один участник защищается от нескольких нападающих. В нем надо быть особенно внимательным. Ум должен пребывать в покое и ясности, внимание направлено вовне. Надо уметь считывать все детали быстро меняющейся, непредсказуемой ситуации и принимать эффективные решения о своих действиях. Уложив одного нападающего, надо переходить к следующему, продолжая осознавать группу единым целым и проверяя, не встает ли первый поверженный партнер. Именно с таким настроем Пол и изучал учебный материал — он фокусировался на фрагменте ровно столько, сколько было необходимо, а затем переходил к чтению следующего.

Такую же эффективность Пол демонстрировал в самых разнообразных жизненных ситуациях. Айкидо научило его принципам релаксации, входа в пространство нападающего, умению сочетаться с силой, а не сопротивляться ей. На более глубоком уровне он осознал, что для благополучной жизни сила и доброта должны уравновешивать и дополнять друг друга.

Инсайты, приобретенные в айкидо, привели Пола к пониманию неделания как «радикальной формы эффективности, ощущаемой как покой, гармония, непринужденность, мягкая сила и плавный переход от одного к другому. Обычно, делая что-то, мы чувствуем, что стараемся. Старания делают разум и тело невосприимчивыми и негибкими. Это похоже на вождение автомобиля на ручном тормозе. Мы ассоциируем делание с усилием, которое нужно для преодоления нашего собственного сопротивления. А с такой эффективностью внутреннее сопротивление исчезает, а следовательно, исчезает и ощущение делания».

## 4

# СМОТРИТЕЛЬ РЕКИ — ПРИБОЩЕНИЕ К ЭНЕРГИИ ПРИРОДЫ

*Река есть Изменение.  
Река меняет свое имя,  
позже она есть Суть. Путь через парк  
называется Не Путь.*

Эмма Седлак. «Карта жизни» из книги «Какие зазоры остаются»  
(What Slight Gaps Remain)

Детство Нила Спенсера прошло среди лесов, полей и рек национального парка Нью-Форест на юге Англии. Он провел много прекрасных дней в играх у ручьев, забавляясь с речными камушками или за ловлей рыбы — бычков сетью, речной форели на удочку. «Когда я был подростком, на вопрос, кем хочу стать, когда вырасту, говорил, что буду смотрителем рек. Учителя отвечали: “О, ты ведь слишком умный мальчик, чтобы становиться смотрителем рек. Не лучше ли выучиться на инженера?” Мою будущую профессию выбрали за меня, но много лет спустя я понял, что не надо было слушаться».

Возможность вернуться на реку представилась, когда на работе случились неприятности и Нил задумался, как начать новую жизнь. Неподалеку от места, где он живет, течет красивая и спокойная река Тоу. Она набирает силу в Дартмуре, пересекает поля и леса Девона и впадает в море у бухты Бидефорд.

«Я и раньше намеревался исследовать этот участок реки, где в изобилии водятся зимородки, выдры и радужная форель. Так и вышло. После всех этих передраг я понял, что все очень просто: достаточно отпустить прошлое, и новая возможность и направление возникнут сами собой. После долгих лет ожидания я решил стать тем, кем хотел быть всегда, — зрителем реки.

Возвращаясь к реке, я радуюсь возможности воссоединиться с местом, которое люблю. В течение многих лет я вырабатывал привычку не торопиться, так что по прибытии минимум десять минут сижу в полном покое, наблюдая за рекой и ее окрестностями. Постигаю, чем живет река в данный момент. Я замеряю уровень воды, поскольку знаю, что день ото дня он меняется. Отмечаю цвет реки. Ее питают многочисленные ручьи, дожди и болотные воды, поэтому цвет разный — в погожий летний день вода может быть прозрачной, а после дождей на болотах приобретает чудесный торфянистый оттенок. В разлив она становится темно-коричневой из-за ила, образованного стекающим с полей слоем почвы.

Наблюдая эту сложную, полную взаимосвязей систему, я всегда поражаюсь силе и ритму реки. Это ведь не просто вода, текущая к морю. Здесь нет однообразия и застоя — это пульсирующая, живая, движущаяся зона стихии, в скромной красоте которой отражаются земля и небо.

Отклик, который вызывает в сердце дикая природа, не передать словами, эту энергию и тайну надо испытать. Это западает в душу, это чувствуешь нутром. Я воспринимаю все сигналы, ощущаю малейшие оттенки, полностью погружаюсь в происходящее и становлюсь как бы частью окружающего меня пейзажа. Нет никакой специальной задачи, кроме желания быть здесь и сейчас, стать единым целым с рекой. Когда это получается, все замедляется, и я оказываюсь в другом, сокровенном пространстве.



Я стою по пояс в реке, вокруг меня струится вода. Я ощущаю твердость опоры под ногами, свою устойчивость. Мое внимание в ожидании. Это особые, уникальные медитативные моменты. Я сознаю свое дыхание, биение сердца, чувствую глубокую связь с энергией реки и сплетение нитей жизни, соединяющих стихии.

Река учит тому, что природа в ответе за все, она могущественна, но в то же время и хрупка. Когда на юго-западе Англии бушуют атлантические штормы, долгие и сильные ливни заливают болота. Огромное количество дождевой воды впитывает болотный торф. А когда эта торфяная «губка» переполняется, дождевая вода бурным потоком устремляется в речную систему, сметая по пути водосборы. Иногда этот поток столь мощный, что в реку попадают тонны верхних слоев почвы и она меняет свое русло.

Присмотр за рекой напоминает мне о том, что я существую не отдельно от природы. Река — то место, где увязываются воедино моя работа, место в природе и жизненный путь. Хотя следить за рекой иногда бывает физически тяжело, по сути это работа для души, ее не приходится делать через силу».

Нил предлагает нам понять, насколько взаимосвязано все, составляющее поток. Мы можем последовать примеру рек, когда их течение затруднено наносами: они меняют направление, отыскивают кружной путь, обходят препятствия. От истока до самого устья река следует самым эффективным путем. Неделание позволяет нам находить пути преодоления на первый взгляд непроходимых участков жизни. Ландшафт меняет именно энергия воды, мощь и непринужденность ее потока. Встречаясь с трудностями в личной жизни и на работе, мы можем извлечь из этого немалый урок.

Если, как следует из рассказов об Энди, Роуз, Поле и Ниле, неделание представляет собой такую ценность, то что ему мешает? К этому мы переходим далее.

# КОНТРОЛЬ

- ✓ ИЗНУРЕНИЕ
- ✓ РАЗРУШЕНИЕ

ПО  
ТО  
ОУК

ВОЗМОЖНОСТИ ✓  
ПРОАКТИВНОСТЬ ✓

ЧАСТЬ II. ПР БЛЕ Ы С Д ЛАНИЕМ

О

Е

М

*Позволить себе увлечься множеством  
противоречивых забот, уступать  
слишком многим требованиям,  
заняться слишком многими делами,  
желать помочь всем и вся —  
значит стать жертвой агрессии.*

*Томас Мертон. Предположения виновного свидетеля*

# НАВЯЗЧИВОЕ ДЕЛЕНИЕ

## ГЛАВА 2



*Лучше ничего не делать,  
чем стремиться к тому, чтобы  
что-либо наполнить.*

Лао-цзы. Дао дэ цзин\*

Вошедший в кабинет психиатра Азиты Моради мужчина по имени Алистер был на грани. Его артериальное давление и вес были слишком высокими, тревожность зашкаливала, а пил он больше, чем когда-либо в своей жизни. Сорокасеми-летний Алистер был успешным и состоятельным гендиректором крупной австралийской компании. Он жил в богатом предместье Мельбурна с женой и двумя сыновьями. Дела его шли убийственно хорошо — в прямом смысле слова «убийственно».

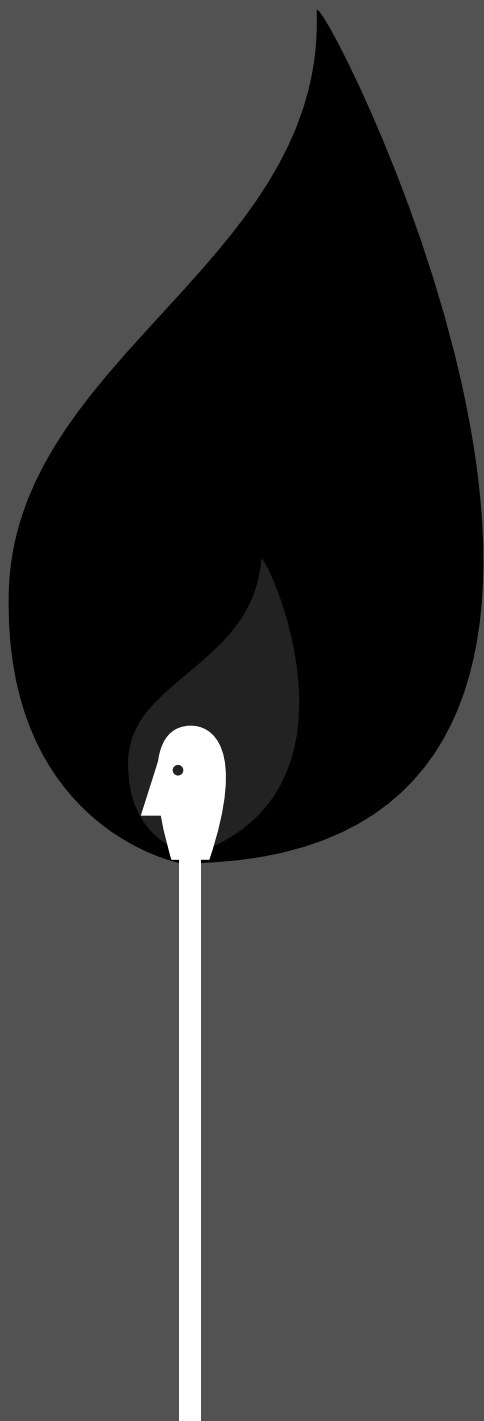
Еще ребенком Алистер поклялся, что не будет бедным. Когда отца уволили по сокращению штатов, четвертым членом их семьи стал алкоголь. «Я никогда не стану таким, как отец. Я сделаю свою жизнь успешной», — пообещал себе маленький Алистер. Поехав с классом на экскурсию в центр города, он увидел, как выглядит успех, — по улицам шествовали важные мужчины в деловых костюмах. Вид у этих людей был сосредоточенный и трезвый, а походка уверенная. Они олицетворяли все, чем Алистер хотел стать. Через два года его отец окончательно спился и оказался в больнице, где умер от алкоголизма. В течение нескольких последующих месяцев горе Алистера сменилось ожесточенной решимостью.

Несмотря на свою заикленность на успехе, Алистер старался хорошо относиться к людям. К 40 годам он стал гендиректором организации, в которой работал с юности и прошел путь

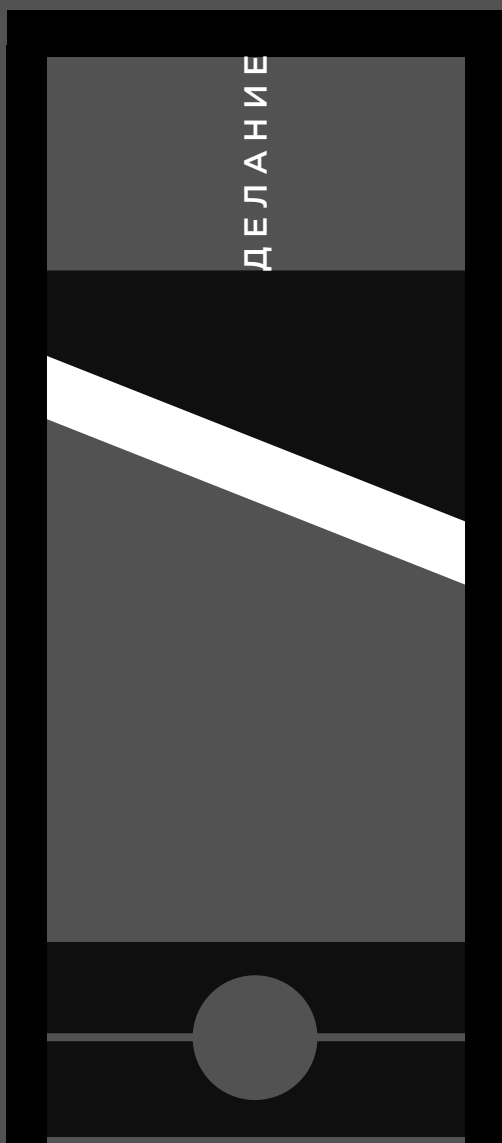
---

\* Пер. Ян Хиншуна.





# НАВЯЗЧИВОЕ



от стажера до руководителя. По всем внешним признакам Алистер выглядел успешным. Но на самом деле он не мог отделаться от ощущения фальши. Он чувствовал себя недостойным своей должности, богатства и уважения коллег.

На всем протяжении карьеры Алистер ощущал за спиной ледяное дыхание нищеты. Чтобы избавиться от него, он работал все упорнее. Время от времени ему казалось, что он избавился от своих страхов, но они возвращались, стоило расслабиться. Тогда Алистер стал трудиться еще больше, брать на себя дополнительные функции, и вскоре продолжительность его рабочего дня достигла 16 часов. Часто он засиживался за рабочим ноутбуком до двух часов ночи.

Его жену огорчала не только работа Алистера по ночам, она боялась его потерять. Как минимум раз в неделю она говорила, что он рискует заработать инфаркт. В молодости, только поженившись, они обещали друг другу поддержку и внимание. Тревожность Алистера нарастала, и справиться с ней ему помогал только алкоголь. Он служил утешением, помогал непринужденно вести себя в обществе и на некоторое время успокаивал мятущиеся мысли. Но это еще больше отдаляло его от семьи. Снова и снова Алистер говорил близким: «Это временное явление. Вот закончу с этой реорганизацией и возьму отпуск. И больше не буду так много работать».

Недосыпание. Слишком много фастфуда. С десятков порций спиртного на ночь, чтобы справиться с тревожностью и депрессией. Нехватка времени на любую физическую активность. Ежедневно с шести утра до десяти вечера за рабочим столом или в машине. Ссоры с женой. Свои раздражение и усталость Алистер срывал на близких людях. Всё в его образе жизни предвещало катастрофу.

Однажды в холодный дождливый четверг Алистер вернулся с работы в одиннадцать вечера и обнаружил, что его дом пуст. Свет был погашен, машины жены в гараже не было, дети

не спали в своих кроватках. Шкафы и комоды детских тоже пусты. Задыхаясь, он кинулся в спальню. Кровать застелена. В гардеробной жены ничего не осталось. Она забрала с собой даже большую часть еды. Он уехал из дома в шесть утра, так что времени на сборы у жены было в избытке.

Алистер рассказывает, что той ночью трясся так, будто сквозь него проходили остаточные волны землетрясения. Реорганизация в компании была в решающей фазе, и он вспоминает, что подумал: «У меня нет времени разбираться с этим прямо сейчас. Мне нужно подготовиться к утреннему совещанию. Займись всем этим завтра, а еще лучше в выходные, когда появится время».

За выходные Алистер выпил больше четырех бутылок вина и не стал звонить жене. Утром в понедельник он проснулся от ощущения стесненности в груди, как будто его ребра сдавило канатом. Он не мог нормально дышать, сердце работало с перебойми. Как наяву он услышал голос жены: «Однажды ты инфаркт заработаешь!» Вспотевшими, дрожащими от волнения руками Алистер набрал номер скорой, с ужасом думая, что она может опоздать. В больнице врачи сказали, что у него паническая атака. Ну да, он слишком тучен, злоупотребляет алкоголем и работает запоем — и это «всего лишь паническая атака».

Несмотря на заверения врачей, Алистер все еще чувствовал сдавленность в груди и боялся выходить из дому. «А если у меня случится инфаркт на работе? Или в машине? Смогут ли они приехать быстро? Дома я хотя бы могу вызвать скорую». Он позвонил на работу и сказал, что простудился и не приедет. До этого он не брал отгулы почти никогда.

Прошло две недели, а Алистер по-прежнему сидел дома. Коллегам он сказал, что заболел воспалением легких, чтобы к нему не обращались с вопросами. Его одолела такая бессонница, что он не спал три ночи подряд и дошел до полного иступления. При мысли о работе у него каждый раз под-

*«Я просыпаюсь в ужасе».*

*«Я просто пытаюсь дожить до конца дня.*

*Внутри меня словно плотина,  
которую вот-вот прорвет».*

*«На последнем издыхании».*

*«Я на пределе».*

*«Я из последних сил стараюсь не сорваться».*

*«Чувствую себя воздушным шариком,  
который слишком сильно надули.  
Возьми его в руки, и он тут же лопнет».*

*«Я каждой своей клеткой ощущаю  
глубокое измождение».*

*«Я угодил в трясины и чем больше барахтаюсь,  
тем глубже увязаю».*

*«На меня будто кирпичная стена рухнула».*

*«Стараюсь держать удар».*

*«Спрятаться и переждать».*

*«Блуждаю в трех соснах».*

*«Энергию из меня как будто высосали».*

*«Голова идет кругом».*

*«Внутри все клокочет».*

*«Меня прибило».*

*«Полный раздрай».*

*«На исходе сил».*

*«Не в состоянии».*

*«Этим утром меня охватило отчаяние».*

скакивал пульс, сдавливало грудь, а лицо и руки покрывались холодным потом. При звуке уведомления электронной почты, доносящемся от ноутбука, ему хотелось выбежать из комнаты.

В конце концов по истечении двух недель Алистер признался себе, что его панические симптомы прямо связаны с мыслями о работе. Он понял, что нуждается в помощи, и отправился к терапевту, который выписал снотворное и посоветовал обратиться к доктору Моради. С этого момента бушевавшая внутри Алистера буря начала стихать. «В мой кабинет вошел сильно насупившийся джентльмен. Он был болезненно тучен, охвачен страхом скорой смерти и сильно потел. Он гнался за успехом, боясь нищеты, но без какой-либо ясной цели или конечного намерения», — отмечает доктор Моради.

В то злосчастное утро понедельника, когда начались приступы паники, Алистер принял решение о сокращении штата своей компании. Реорганизация давалась тяжело и так, но в итоге Алистера сломало повторение истории. Не отдавая себе отчета в том, какая драма разыгрывается в его подсознании, он посчитал, что разрушает жизни своих сотрудников точно так же, как неизвестный гендиректор, некогда сокративший его отца и погубивший его жизнь. Он причинил точно такие же страдания, которые испытал в детстве сам.

«Одновременно с лечением Алистера от тучности и гипертонии мы работали с ним над пониманием глубинных психологических факторов, обусловивших его поведение и стремление к успеху. Он начал переосмысливать свое видение успеха и чувство самоуважения вне связи с работой, материальным благосостоянием и достижениями. До этого он считал, что семьи распадаются из-за бедности, но теперь понял, что все намного сложнее», — говорит доктор Моради. Потребовалось несколько месяцев тщательного анализа детского опыта, прежде чем Алистер осознал, что важнее всего для него семейный союз и духовная близость, а не богатство, успехи в бизнесе

## ЧАСТЬ II. ПРОБЛЕМЫ С ДЕЛАНИЕМ

или большой дом. Он научился сосредотачиваться на том, что действительно значимо, и покончил с одержимостью делами, основным мотивом которой был страх.



# 1 БЕЗУМНО ЗАНЯТЫЕ

## *У занятой пчелы нет времени для скорби.*

Уильям Блейк\*

В своей книге «Поправка на действие» Хайке Брух и Сумантра Гошал описывают разновидность менеджеров, которых называют «исступленными». Они утверждают, что 40% менеджеров ежедневно мечутся между несметным множеством дел. Переминаясь с совещания на совещание, они действуют скорее реактивно, чем проактивно, фокусируясь на сиюминутных, а не на долгосрочных стратегических задачах. Эти в высшей степени энергичные, но очень несобранные менеджеры представляются окружающим исступленными и запальчивыми людьми.

Патология показной занятости и перегрузки может выражаться очень по-разному. Такая деловитость может быть помехой результативной работе. Будучи *безумно занятыми*, мы ограничиваем себя в возможности мыслить по-новому — на это просто нет времени. Излишняя деловитость становится контрпродуктивной. Она становится источником переутомления, неэффективности, ошибок и уныния.

*Дайана: Работа над этой книгой была делом очень хлопотным, если не сказать больше. Забавно, не правда ли, если учесть ее тему и основной посыл? Мне приходилось разрывать между семьей, работой и книгой, и часто бывало так, что*

---

\* Пер. С. Маршака.

*я ни свет ни заря отправлялась интервьюировать ее героев. Я засиживалась за работой допоздна, подбирала материал в промежутках между встречами и думала об этом проекте в режиме нон-стоп. Все это было трудно, не давало как следует сосредоточиться и вызывало нервозность. Как-то раз мы поехали в парк развлечений. Сидя с ноутбуком и наблюдая, как муж и дети резвятся в воде, я поняла, что пора менять свои отношения с моей книгой. Вся эта суета лишала работу удовольствия и превращала ее в каторгу.*

История с Алистером — пример проблем, которые могут лежать в основе неблагоприятных отношений с работой. Она не уникальна. Похожие истории о том, как чрезмерная загруженность делами приводит к надлому и выгоранию, нам рассказывали и другие люди.

Джефф Мендал — успешный менеджер из Кремниевой долины. Он прекрасно показал себя в качестве руководителя целого ряда важных разработок в престижных компаниях, в том числе Google, и пользовался заслуженной репутацией отличного технического специалиста. Однако успех обошелся ему дорого. Джефф понял, что у него нет близких людей. Каждый раз, когда он пытался завязать отношения, дело кончалось полным провалом. Он не получал удовольствия ни от чего, кроме работы. Объездив почти весь мир, он толком ничего не увидел. Джефф не ездил в отпуск, более того, он даже гордился огромным количеством дней неиспользованного отпуска, которое у него скопилось.

В конечном итоге после 35 лет бесконечной занятости Джефф начал выдыхаться. Материальное положение позволяло ему отойти от дел в любой момент, но что дальше? «От одной этой мысли у меня мурашки по коже бежали. Вместе с выгоранием подкрался сердечный приступ. Даже в этом плане я отличился. Кардиолог сказал, что я один из самых молодых его пациентов и что мне нужно поставить

не один стент, как это бывает обычно, а два. Артерия была на 99% закупорена в двух местах».

На шестом десятке консультанту и ведущей семинаров Марджи Бронстайн из австралийского Нового Южного Уэльса потребовалось дойти до полуобморочного состояния, чтобы осознать, что ее образ жизни чреват опасными последствиями. Мысль об отдыхе посещала Марджи, только когда она понимала, что полностью вымоталась и лишилась сил. «И то я не могла отдыхать без ощущения стыда за то, что настолько *ленива*. Взять паузу означало постараться быстренько выполнить необходимое вроде звонка маме и общения с партнером, отключить телефон и улечься на диван перед телевизором с бокалом вина и чем-нибудь вкусным. За этим бестолковым времяпрепровождением следовал не слишком глубокий и здоровый сон, после чего утром я вновь принималась за дела, но только с не слишком хорошим самочувствием, тяжелой головой и без уважения к себе». Пока однажды утром не произошло то, что Марджи называет истинным даром под видом неприятного сюрприза: «Я проснулась с незнакомыми прежде ощущениями в организме. Все тело ныло, а особенно болели пальцы, запястья, тазобедренные суставы, лодыжки и ступни. Хотя со мной никогда такого не было, я сразу поняла, что это артрит. Я немного разбираюсь в медицине, поэтому и причина была понятна — воспаление». Марджи осознала, что успокаивала себя алкоголем и сладостями, пытаясь заглушить ощущение непомерной перегрузки. Стресс стал невыносимым для организма. Она дошла до точки, и ее иммунная система создала воспалительный процесс для облегчения вызванной проблемами метаболизма нагрузки.

Только это заставило Марджи очнуться и увидеть реальность. «Вот до чего дошло — я заболела по своей собственной вине! Передо мной стоял выбор: либо оставить все как есть и усугубить ситуацию лечением симптомов и попытками заставить организм измениться или счесть свою боль тревожным

звоночком». Кризис заставил ее заняться собой. Она отказалась от сладостей и алкоголя, начала заниматься инь-йогой и со временем избавилась от изнуряющего напряжения, на место которого пришли осознанность, радость жизни и чувство благодарности.

Иногда мы не осознаем свое нездоровое отношение к работе до тех пор, пока организм не пошлет четкий сигнал, что пора остановиться. Симптомы выгорания включают постоянный стресс, хроническую усталость, эмоциональное истощение и ощущение деперсонализации. Они заставляют физические и эмоциональные системы работать в режиме выживания и в конечном счете ведут к их отказу.

Подавляющему большинству людей знакомы отдельные элементы историй Алистера, Джеффа и Марджи, хотя не все заходят так далеко. По-видимому, неблагополучное отношение к работе становится все более распространенным явлением. Наши рабочие графики полностью забиты. Мы упорно трудимся, чтобы уменьшить количество невыполненных дел, но их список кажется бесконечным. В результате возникает постоянное недовольство собой, поскольку что-то *всегда недоделано*. Если не обратить на это внимания, можно попасть в западню чрезмерной загруженности, что влечет выгорание и другие неблагоприятные последствия.

«Я на работе уже три часа, и меня то и дело отвлекают просьбами и вопросами. Трудно сосредоточиться на чем-то одном».

«Иногда при виде количества дел меня просто оторопь берет, и от ужаса я не в состоянии расставить приоритеты».

«У каждой победы есть привкус горечи, я слишком устаю, чтобы праздновать, и просто перехожу к следующему пункту списка. Я легко раздражаюсь и не доставляю особой радости в общении».



КИТАЙСКИЙ  
ИЕРОГЛИФ,  
ОЗНАЧАЮЩИЙ  
«**ЗАНЯТОЙ**»,  
СОСТОИТ  
ИЗ ДВУХ  
ЭЛЕМЕНТОВ:

«**СЕРДЦЕ**»  
И «**УБИЙСТВО**».

*«Вчера закончил работать поздно. Слишком устал, чтобы готовить, и по дороге домой купил еды навынос. Пытался расслабиться, но шестеренки в мозгу продолжали крутиться. Заснуть все равно не получилось бы, так что я смотрел телик. Наутро, глядя в зеркало, понимаю, что выгляжу ровно так, как себя чувствую. Глотаю вторую чашку кофе, трижды проверяю почту. Глядя на свой график на неделю, прихожу в отчаяние — как ни старайся, гора дел растет. Так что я забываю на медитацию, а по пути в офис беру кофе и пончик».*

*«Извините, сейчас не смогу, давайте как-нибудь в другой раз». Говорю искренне и вежливо. Не могу перестать думать, что для выполнения всех взятых на себя обязательств мне придется стать чемпионом по многозадачности».*

*«Порой я так подавлен, что становится на все наплевать. Все окружающие упорно корпят, каждый над своим делом, на разговоры времени нет».*

*«Я без конца переключаюсь с одного на другое, так что редко испытываю удовлетворение от полностью выполненной работы. У каждой победы есть привкус горечи, я слишком устаю, чтобы праздновать, и просто перехожу к следующему по списку делу. Я легко раздражаюсь и не доставляю особой радости в общении».*

*«У меня как будто две обезьянки на плечах сидят, и каждая говорит, что мне делать в этот день.*

*Одна, суперрасслабленная, велит наслаждаться каждой секундой, чтобы быть счастливым. Другая больше похожа на полицейского: взывает к чувству долга и подсчитывает количество выполненных дел в моем списке.*

*В удачные дни побеждает спокойная обезьянка. А в обычные, которых процентов восемьдесят, побеждает обезьянка-полицейский».*

*«Оказывается, сегодня один из тех дней, когда ко мне подкрался мой внутренний диверсант со своими целями и задачами. Я собирался работать по собственному плану, но вместо этого то и дело возвращаюсь к этой тягомотине с созданием рабочего календаря и бесконечного списка дел».*

*«Надо иметь смелость признать, что мне необходимо перестать так усердствовать в работе, несмотря на то что какая-то часть меня не хочет это прекращать. Думаю, что как раз это и называют зависимостью. Напряженная работа приносит удовольствие только до определенного момента».*

## 2 ЧАСЫ КАК ТЮРЬМА

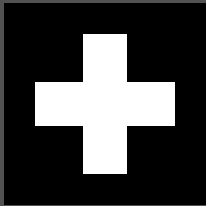
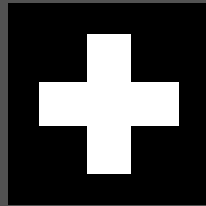
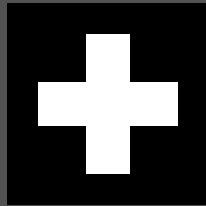
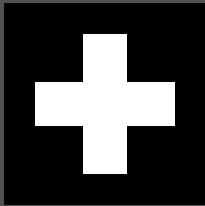
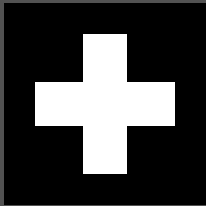
*Когда вещи происходят слишком быстро, человек не может быть уверен ни в чем, ни в чем вообще, даже в себе.*

Милан Кундера. Неспешность

Что происходит, когда мы позволяем себе попасть под тиранию тикающих часов? В своем автобиографическом блоге под названием «Часы как тюрьма» британская анархоактивистка Николь Воспер рассматривает взаимосвязь времени и производительности. Она описывает, как была сбита с толку собственной одержимостью делом. Ведя активную общественную деятельность, Николь основывала самооценку на степени своей вовлеченности в агитационную работу. Она работала не ради накопления материальных благ, ее мотивировала вера в ценность работы как таковой. Она заиклилась на невозможности тратить время попусту, не давала себе возможности отдыхать и злилась, если люди опаздывали на встречи. Чем упорнее Николь старалась, тем больше ее раздражали любые помехи.

Откуда идут наши отношения со временем? В аграрных обществах жизнь строилась в соответствии с ритмами природы. Трудовой день начинался с рассветом и заканчивался с заходом солнца. Электричество и промышленная революция полностью изменили режим работы. Производство больше не ограничивалось рамками светового дня и природными факторами. Время стало ресурсом для создания материальных благ.

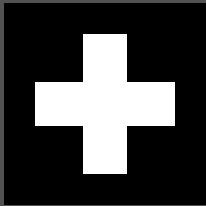
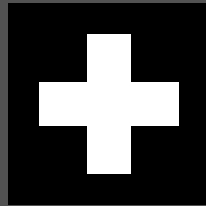




*«Ничто никогда не замедляется,  
и я ничего не успеваю».*

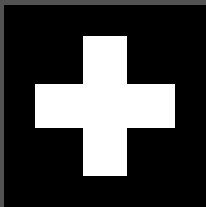
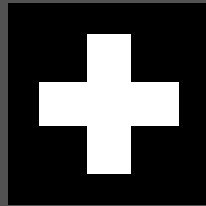
*«Всегда всё срочно».*

*«Для меня это бег на месте».*



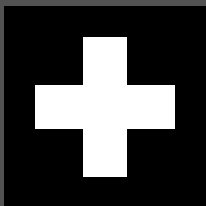
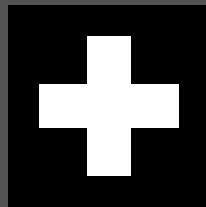
*«Постоянно приходится перескакивать  
с одного на другое».*

*«Не помню, чем занимался на прошлой  
неделе, дни пролетают как в тумане».*



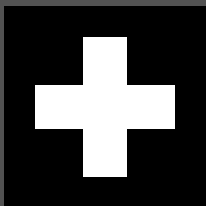
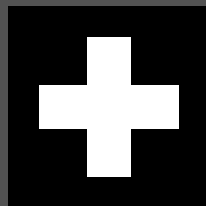
*«У нас нет возможности как следует  
обдумать следующую задачу.  
Мы в постоянной спешке и всегда  
срезаем углы».*

*«Требуют немедленных результатов,  
работы в интенсивном режиме».*



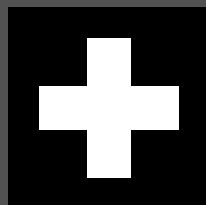
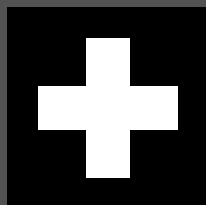
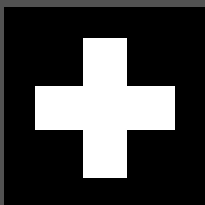
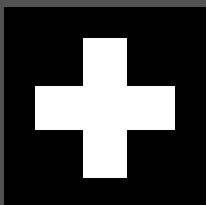
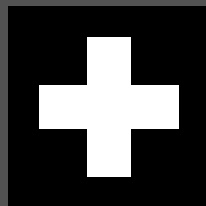
*«Жесткие сроки. Бешеные темпы».*

*«"Как быстро вы сможете  
это сделать?" — слишком частый  
вопрос в наши дни».*



*«Похоже, будто у нас заело режим  
быстрой перемотки вперед».*

*«Мы живем в режиме нескончаемого  
дедлайна».*



В XIX в. появление железных дорог принесло четкие расписания, основанные на графике движения поездов. Время стало измеряемой величиной. Люди начали укладывать свою работу во временные рамки. Понятие рабочего времени стало жестким и неизменным, а часы превратились в замóк, дополняющий пространственные границы заводских стен. У многих из нынешних работников умственного труда ситуация ничуть не лучше — чтобы все успевать, они обедают на рабочем месте, допоздна засиживаются в офисе и не пользуются положенным отпуском.

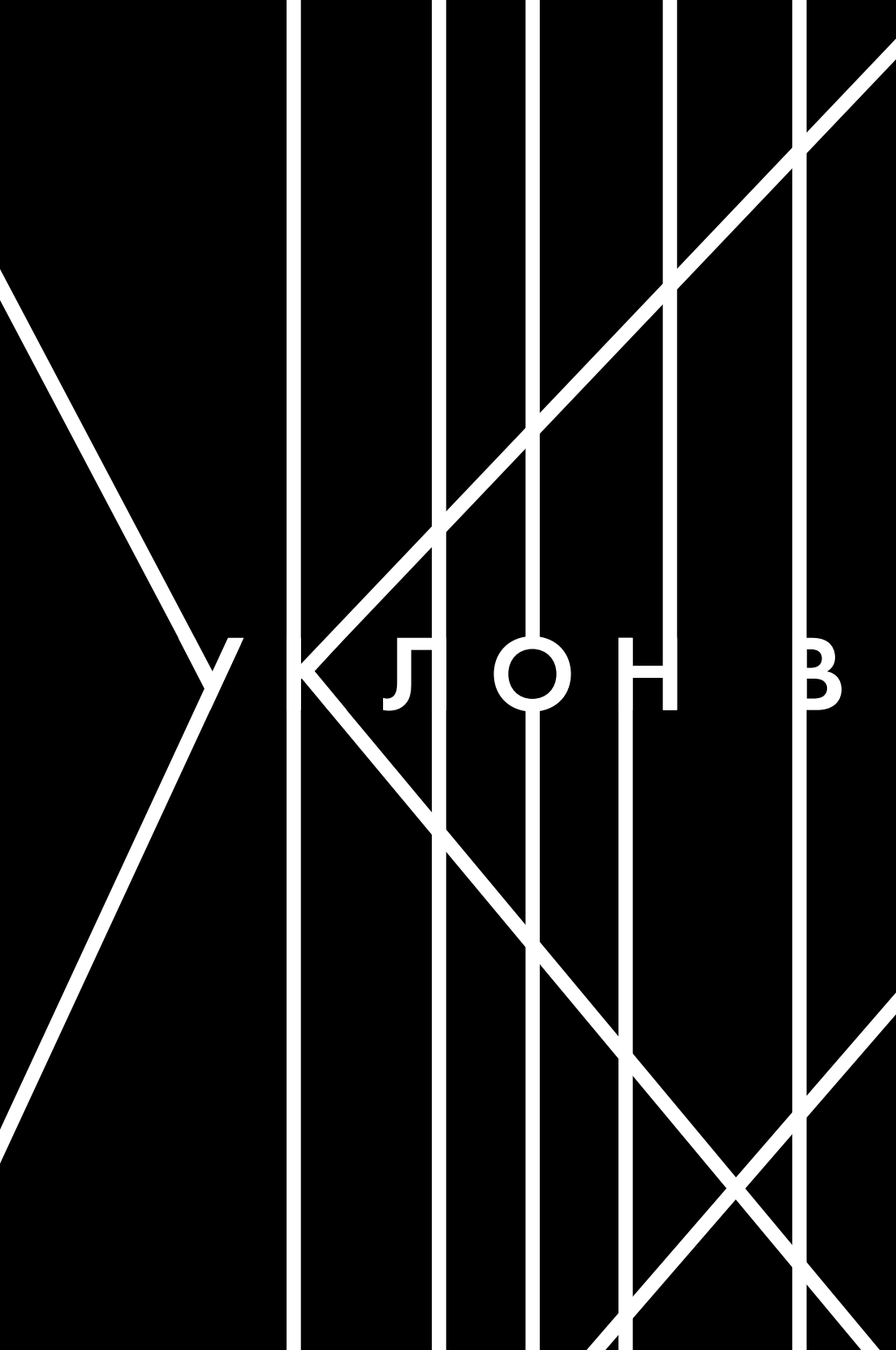
Наши отношения со временем определяются правом собственности на него. Это становится вопросом управления и свободы выбора, поскольку организация, в которой мы работаем, контролирует наше время. То, что оно нам не принадлежит, вполне очевидно. Мы становимся заложниками сроков, графиков и списков дел. «Совещание продлится час» вместо «Совещание продлится ровно столько, сколько потребуется для решения проблемы». Объем работы определяется затраченным на нее временем, а не результатом, хотя в некоторых видах деятельности спешка неприемлема — например, в налаживании связей, организации сотрудничества или инновациях.

Идея «тюрьмы времени» проявляется и в том, как мы проводим досуг. Примером могут служить ускоренные экскурсии — «Лувр за час», бегом к «Моне Лизе» и обратно, вместо того чтобы насладиться и другими шедеврами музея. Или чудовищная идея «У нас есть всего десять дней на “покорение” Европы». Пробегка по верхам лишает возможности получить и впитать спонтанный опыт. Можно кое-что увидеть, но эти места не оставят следа в нас самих.

*Стивен: Работая над этой книгой, мы заметили, что сроки сдачи рукописи приближаются и нам нужно писать намного активнее, чем мы собирались, чтобы их соблюсти. Одним*

*из вариантов решения была работа по графику и увеличение производительности.*

*Я тут же оцепенел. Я знал, что не смогу ускориться, а объем и характер работы просто ошеломяли. Мысль о необходимости писать быстрее вводила в ступор. Парадоксальным образом в тот момент я понял, что если хочу двигаться быстрее, то нужно замедлиться. Я решил, что возьму таймаут на пару дней, чтобы приноровиться к собственному ритму работы, не ограничивая себя рамками определенного количества слов в день. В результате этой паузы я начал работать намного продуктивнее. Как быстрее прийти к финишу, не свихнувшись от необходимости делать все быстро?*



У К Л О Н В

ДЕЙСТВУЮЩИЕ

### 3 БЕЗРАДОСТНАЯ СПЕШКА

*Побежав за тем,  
что мне кажется нужным,  
попаду в пекло волнений и тревог.*

Приписывается Руми

Мы живем в мире *решения поставленных задач*. Мы ценим действенное и умелое разрешение проблем, и нас ценят за то же. Идею о том, что хорошие менеджеры ориентированы на активные действия, выдвинул в 1982 г. Том Питерс в своей книге «В поисках совершенства». По Питерсу, это одно из отличительных качеств успешно развивающейся компании. За минувшие с той поры 35 лет этой идеей прониклись многие организации. Например, в Amazon стремительность действий возведена в один из главных принципов руководства, о чем свидетельствует заявление на сайте компании: «В бизнесе имеет значение скорость. Многие решения и действия обратимы и не требуют тщательного обдумывания. Мы ценим обоснованный риск».

Что мешает нам сбросить скорость и взять время на размышление? «Если я не буду успевать, меня просто сбросят как ненужный балласт», — уверена Мэри (имя изменено), работающая специалистом по обучению и развитию персонала в крупном банке. «В нашей культуре ускорение — единственный способ выживать», — добавляет она. Мэри считает, что растущий объем информации порождает устойчивое стремление применить ее на деле, каким-то образом использовать.

«Я перегружена информацией, на которую должна реагировать, даже если получила ее просто для сведения. Я чувствую, что обязана найти ей какое-нибудь применение».

Хотя Мэри очень тщательно отбирает данные для отправки своим подчиненным, ей приходится иметь дело с потоком попадающей к ней неотфильтрованной информации. «Насколько это важно? На что я должна отвечать? Людям кажется, что они должны реагировать на все и немедленно. Пять разных электронных писем, скопированные в пять адресов, — и вот вам геометрическая прогрессия. Люди не отдадут себе отчет, какую дополнительную нагрузку на систему создает рассылка электронных писем».

Думая о том, требуется ли ответ, Мэри каждый раз испытывает сильный дискомфорт. Она понимает, что, если не создавать видимость участия, тебя перестанут замечать. Неторопливая реакция может обойтись дорого. «Допустим, я просидела над чем-то сутки, а за это время решение уже приняли. Кто-то успел присоединиться к процессу, а меня обошли стороной». Когда Мэри поручили дать ответ в течение двух дней, за нее буквально через пару часов это сделали другие. «Какую именно часть фразы “в течение двух дней” они не поняли?» — раздраженно говорит она. Если Мэри не реагирует немедленно, вопросы часто переадресуют ее руководителю. «Я два часа просидела на встрече, вообще этого не видела, и как я могла ответить? Я не могу вести совещание, одновременно проверяя почту и адекватно отвечая на письма. И вообще, есть хоть у кого-то время и возможность подумать, поразмышлять, составить себе полную картину, предложить иной взгляд?»

Деятельная реакция — общепринятый способ поведения на работе. Наше восхищение решительностью коренится в армейской среде, где на решение вопросов жизни и смерти отводятся считанные минуты. Вдохновляясь девизом «Просто сделай это!», мы часто считаем признаком компетентности действие, а не знание. Действие заставляет нас думать, будто

что-то происходит, создает иллюзию прогресса, приближения к цели. При этом очень часто выполнение сложных задач не подразумевает поспешности в действиях. Необходимость разрешить проблему заставляет перейти к действиям слишком быстро, без адекватного осмысления, диагностики и изучения возможных объяснений и возражений.

Как мы писали в своей книге «Не в знании сила», мгновенное действие — одна из наиболее распространенных защитных реакций на тревожность, которую человек ощущает в условиях неопределенности. Именно обеспокоенность неизвестностью заставляет человека быстрее что-то предпринять, не оставляя времени на раздумья. В своей книге «Искусство жить в эпоху неопределенности и перемен» буддийская наставница Пема Чодрон пишет, что на фоне особенно сильных эмоций и ощущений людям свойственно «пытаться обрести уверенность... и как-то ощутить землю под ногами». В случае с работой Мэри эта уверенность приходит вместе с облегчением, испытанным после отправки ответа по электронной почте.

Часто мы вмешиваемся в происходящее слишком рано, не задумываясь о последствиях, и привычная быстрота действий становится функциональной проблемой. Сколько раз вам случалось делать скоропалительные выводы или предпринимать действия, не разобравшись толком в проблеме? А сколько раз вы высказывали свое мнение, не до конца вникнув в рассматриваемый вопрос? Мэри неоднократно пыталась замедлить ход событий и не реагировать с такой поспешностью, но каждый раз это выходило боком — оказывалось, что решения приняты за нее или же она вообще исключена из процесса их выработки. А если в силу спешки или неподготовленности принятое решение оказывается неудачным, разбираться с его последствиями приходится именно ей. В результате Мэри поняла, что у нее нет выбора, кроме как соответствовать неписаным правилам среды. И раз за разом она делает то, что принято в системе. Выбор очевиден: либо



**ОБЪЕМ** *работы*

**————— = СКОРОСТЬ**

**ВРЕМЯ** *выполнения*

ты подыгрываешь, либо рискуешь выбыть из строя. В любом случае Мэри понимает, что не решает, чем заниматься и как реагировать. Это просто *происходит с ней*.

Наши неблагоприятные отношения с необходимостью действовать усугубляются и объемом работы, и ее сроками. Необходимость реагировать быстро, чтобы утвердить собственную значимость в процессе принятия решений, означает, что скорость ответа важнее его качества. Требование к скорости можно представить как результат деления объема работы на время ее выполнения. Уменьшение времени при неизменном объеме повышает скорость выполнения работы.

Кроме всего прочего, неравномерный, полный отвлекающих факторов рабочий процесс отнимает больше сил. Переход от полусонного состояния к полной активности требует мощного ускорения, которое негативно сказывается не только на работе, но и на личных отношениях. В своей книге «Переход через неведомое море» Дэвид Уайт утверждает, что главная трагедия скорости в качестве универсального решения рабочих проблем состоит в том, что человек не замечает ничего, что движется в ином ритме. Мы рискуем отдалиться от своих близких, поскольку «делаем их частью своего практического, но затуманенного восприятия графика».

## 4

# ДЕЛАТЬ РАДИ КОНТРОЛЯ

*Тревогу вызывают не мысли о будущем,  
а желание контролировать его.*

Приписывается Халилю Джебрану

Бенджамин (имя изменено) довольно долго был старшим редактором в издательстве образовательной литературы. Его коллегу, проработавшую в компании пару лет, повысили до издателя, и она стала его начальницей. Сначала они ладили, но чем дальше, тем сильнее становилось ее стремление контролировать каждый шаг Бенджамина. «Мне казалось, что ей нужно было самоутвердиться в новой должности, и она вмешивалась в каждое мое решение», — говорит Бенджамин.

Контроль со стороны руководительницы усиливался, как и степень давления на Бенджамина. Хотя в ее обязанности входило отслеживание только ключевых вопросов, начальница требовала посвящать ее во все детали его работы, включая область его компетенции. Кроме того, она начала вносить изменения, часто в последний момент, что означало дополнительную работу для Бенджамина и всей команды. Чем больше она стремилась вмешаться и выявить недостатки, тем больше отстранялся и старался придержать информацию Бенджамин. В результате создалось взаимное недоверие, и Бенджамин почувствовал, что ему не хватает полномочий, креативности и мотивации для эффективной работы.

Как отмечалось в «Не в знании сила», со сменой обстановки или в ситуации неопределенности повышается уровень стресса,

и мы чувствуем все большую зависимость от обстоятельств. Именно это заставляет нас пытаться усилить контроль, чтобы избавиться от чувства беспомощности. Контроль кажется защитой, противоядием от неизвестности и гарантией определенности. Подобно начальнице Бенджамина, люди могут злоупотреблять властью и переходить на авторитарный стиль руководства.

Стремление ухватиться за что-то действительно важное и готовность бороться за это вполне естественны. Но здесь кроется риск: пытаясь контролировать результат, мы можем погубить именно то, что представляет наибольшую ценность. Кроме того, есть опасность того, что наши действия станут натужными и неискренними попытками добиться результата, не следуя естественному ходу вещей.

Такая проблема возникает из склонности переоценивать степень своего контроля над происходящим. Психолог Эллен Лангер называет это иллюзией контроля, которая возрастает в стрессовых и состязательных ситуациях. Думать, что нам подконтрольны все важнейшие факторы успеха, — ошибка, наглядной иллюстрацией которой может выступить идея «Получится или нет — зависит только от меня». Если считать, что хорошие оценки, повышение или жизненный успех зависят лишь от нас, то вопрос только в том, чтобы больше работать и контролировать ситуацию, чтобы добиться своего. Однако в конечном итоге судьба зависит от нашей воли куда меньше, чем хотелось бы.

*«Мой босс загонял меня до полусмерти.  
Мне надоело засиживаться в офисе допоздна  
с навязанными им дурацкими задачами».*

*«Моя начальница хочет от меня слишком много.  
Каждый день мне приходится разбираться  
с бесконечным потоком просьб, вопросов и указаний,  
которые по большей части относятся к моей,  
а не ее исключительной компетенции».*

*«Здесь как в армии — руководитель сказал,  
значит, делай. Без споров и обсуждений.  
Каждый обязан неукоснительно выполнять приказы».*

*«Я думал, что мне хватает смелости  
на жесткие разговоры с кем угодно, но с тех пор,  
как получил выговор за несогласие с руководителем,  
потерял уверенность в себе».*

## Я ТО, ЧЕМ Я ЗАНИМАЮСЬ

*Кем мы становимся и что собой представляем в конечном итоге определено тем, что мы делали.*

Анна Дивер Смит. Письма юному артисту

Став гендиректором австралийской некоммерческой организации VICSERV, Ким Куп начала принимать участие в совещаниях с основными партнерами. Ее задачей была защита интересов членов организации, для чего ей часто приходилось противоречить позиции участников, спорить, возражать и высказывать альтернативные мнения. «Это было очень нужное дело, и оно получалось у меня хорошо». В один прекрасный день председатель неожиданно и без каких-либо объяснений отказался от своей роли и предложил ее Ким. Она не поняла, почему об этом просят ее, но согласилась.

«Потом я пожалела, — вспоминает она. — В качестве председателя я была ужасна. Я постоянно вмешивалась в обсуждение и, как обычно, спорила и гнула свою линию. Ставки были высоки, я не смогла сбросить привычную роль и твердо стояла на своем». Ким не понимала, как влияет ее поведение на ход совещания. Уже потом она сообразила, что в новой для себя роли председателя ей следовало придерживаться более нейтральной и взвешенной позиции, прислушиваться к выступающим и направлять ход дискуссии, а не высказывать или защищать некую точку зрения. «К сожалению, у меня не вышло. Этот опыт стал для меня звоночком. При всей его

болезненности, он помог мне понять, что нужно соотносить свою роль с конкретной ситуацией и каждый раз как следует думать, стоит ли действовать или лучше попридержать коней».

Свыкнувшись, подобно Ким, со своей ролью, мы рискуем позволить ей определять нашу идентичность. Мы становимся олицетворением вытекающих из этой роли обязанностей и ожиданий и теряем способность видеть, насколько наши действия соответствуют ситуации.

Не проводя различий между собой и своей должностью, мы начинаем придавать слишком большое значение своей работе и базировать на ней свою самооценку. В случае неожиданной потери работы это опасно. Когда Джеффа Мендала уволили из одного стартапа, более болезненной для него стала потеря места, а не источника дохода. «Я оказался ненужным и легко заменимым. И кто я такой, если не работаю? Увольнением мне как бы указали на мою никчемность».

Джефф ощущал необходимость как можно быстрее найти новую работу, чтобы восстановить самооценку и чувство собственного достоинства. Он не хотел, чтобы родные говорили окружающим, что его уволили и теперь он безработный. «Клеймо безработного в моей отрасли — это поцелуй смерти. Все очень серьезно. Помню, что я впал в сильную депрессию и прорабатывал ситуацию с психотерапевтом».

Как и во многих других сферах деятельности, должность и статус имеют в IT-отрасли большое значение. «Здесь принято собирать информацию о том, в какой компании ты сейчас, за что в ней отвечаешь, и обо всех позициях, на которых ты когда-либо работал. Большинству потенциальных работодателей безразлично, какой ты человек, главное, чем ты занимаешься сейчас и что делал раньше», — объясняет Джефф.

*Стивен: «Ну, и чем же вы занимаетесь?» — спрашивает она буквально через минуту после знакомства со мной на конференции. Хотя это и удачный повод начать разговор,*

*проблематичность самого этого вопроса очевидна. Ответ может послужить собеседнику поводом нацепить на тебя какой-либо ярлык, что повлияет на характер будущих отношений. А если не ответить, это вызовет в лучшем случае недоумение, а в худшем тебя сочтут невоспитанным или увиливающим от прямого ответа.*

*Я вспоминаю университетский курс управления. Преподаватель попросил написать на стикерах все свойства, которыми нас обозначают, и наклеить их на флипчарт. Покрывшаяся разноцветными квадратиками доска должна была символизировать многообразие наших личностей. Помнится, я спросил: «А что, если наша идентичность — не стикеры, которые отражают непостоянные свойства и по сути являются временными ярлыками, а незаполненное пространство под ними?»*

*Когда я начинал работать, друзья, точно знавшие, чем хотят заниматься, вызывали у меня недоумение. Кто-то хотел стать журналистом, кто-то — доктором или адвокатом. Они выглядели уверенными, а я восхищался и завидовал им, поскольку понятия не имел, чем хотел бы заниматься. Моя тогдашняя работа определенно не устраивала меня. Я не хотел, чтобы меня считали человеком из службы персонала или управленческого консалтинга или попадать в какую-то другую категорию, которая ограничивает свободу творческой работы в разных областях.*

Непрятие Стивенем соотношения себя с какой-то одной функцией связано с его личными ценностями — свободой и разносторонностью. Он просто не хочет навешивания ярлыка, который может ограничивать смысл его деятельности.

В современном мире каждый человек является «целью в себе». В своей книге «Краткая история мысли» философ Люк Ферри пишет, что значение человека определяется тем, что он совершил и достиг для самого себя. Главным источником идентичности становятся успешные результаты деятельности.



Меня вынесло на волшебный остров беспрестанной занятости, и все мои коллеги оказались в его счастливом плену. Как зачарованные, они перемещались между факсами, принтерами, архивными шкафами и переговорными, будто исполняя вычурный придворный танец. У каждого было чудесное и удобное основание считать себя личностью — постоянная работа, и с удовольствием.

*Дэвид Уайт. Три брака*

Я начал осознавать важность своей работы несколько извращенным образом. Я вел образовательную программу в организации, которая занималась экологическим просвещением, и мое плотное расписание приятно тешило самолюбие. Я полагал, что прямо воздействую на сотни, а косвенно — на тысячи людей. Я считал, что ради этого стоит немного поубиваться.

*Дэвид Уайт. Три брака*

Как показывает история Джеффа, простое приравнение своей идентичности к занимаемой должности делает человека опасно уязвимым по отношению к давлению среды, в которой он работает.

Иоана Лупу и Лора Эмпсон работают в лондонской Школе бизнеса имени сэра Джона Касса. В своей научной работе «Иллюзия и переработка: Правила игры в отрасли бухгалтерских услуг» они разбирают, «как и почему опытные профессионалы, считающие себя независимыми людьми, соглашаются с требованиями организации работать сверхурочно». Авторы цитируют труды социолога Пьера Бурдьё и согласны с его концептом «иллюзии» — феномена «вовлечения в игру» индивидов, не жалеющих для этого собственных сил и средств. «Игра» — это поле социальных взаимодействий, на котором люди конкурируют за специфические ресурсы и блага.

Лупу и Эмпсон утверждают, что «дисфункция делания и поглощенности работой состоит в том, что она исподволь лишает нас независимости и делает невозможным разделение собственной идентичности и идентичности, возникшей на работе». Проведенное ими исследование аудиторских фирм показало, что опытные профессионалы лучше соблюдают правила игры по мере восхождения по карьерной лестнице. Однако при этом они все больше попадают под власть «иллюзии» и утрачивают способность ставить под вопрос как саму игру, так и затрачиваемые на нее усилия. Это является результатом повторяющихся действий и ритуалов, создающих бессознательное стремление к подкреплению правил игры. Люди начинают верить, что можно загонять себя ради достижения целей, и попадают в своего рода добровольное рабство.

Переработки, избыточный контроль и утрата цели, что происходит в результате бессмысленной деятельности, — все это ведет к негативным последствиям. Откуда берутся наши неблагоприятные отношения с деланием? Почему мы делаем то, что делаем?

*«Я буду чувствовать себя никчемным,  
если у меня не станет важной должности и работы,  
на которой я смогу трудиться на благо других людей,  
превосходя их ожидания».*

*«Выйдя на пенсию, я не понимал, что мне делать.  
Я был больше не нужен, у меня не было ни должности,  
ни обязанностей, ни жизненной цели. В кого я превратился  
без своей работы? Я месяцами сидел дома,  
потерянный, отрешенный, депрессивный».*

*«Будучи полезным и участвуя в общем деле, я расцветаю.  
Чувствую, что прямо влияю на сотни людей,  
делая их жизни лучше».*

*«Моя самооценка полностью определяется моими  
достижениями и фактом того, что я обязан своим  
нынешним положением в основном самому себе».*

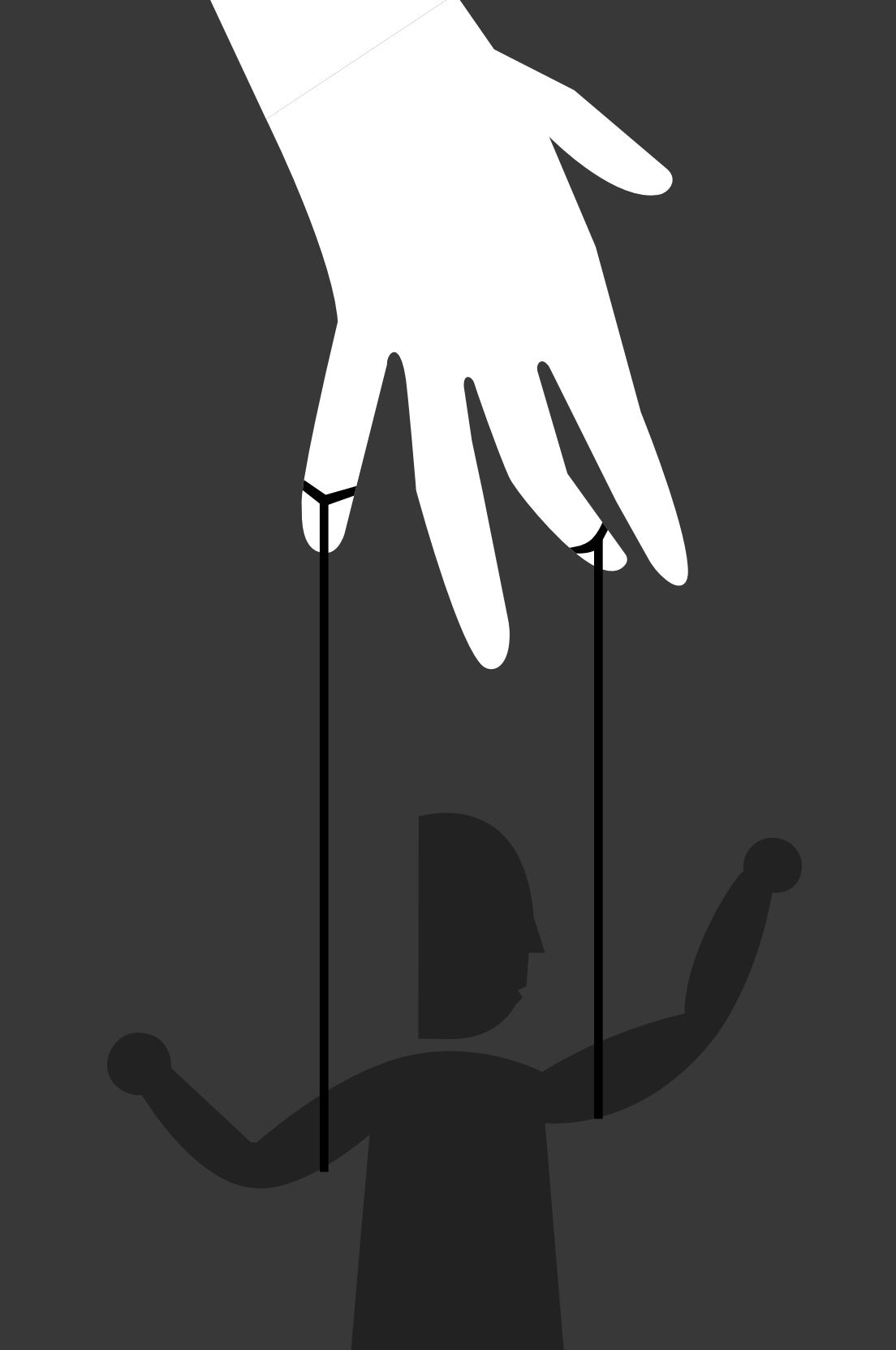
*«Родители всегда учили меня трудиться упорнее,  
чтобы стать личностью. Теперь, став успешным,  
я работаю еще больше, чем когда-либо прежде».*

*«Я знаю, что так жить не стоит, но в глубине души понимаю, что никогда не остановлюсь, поскольку, сделав это, докажу лишь, что ни на что не годен. Уверен, что, если перестану упорно работать, меня уволят или обойдут с повышением».*

*«Всю жизнь я считал, что прилежный работник — это лучшее, чем могу стать. Я с детства наблюдал, как отец, нахмурившись, корпит над кучей бумаг, однако он любил свое дело и говорил, что оно делает его жизнь осмысленной и приносящей удовлетворение. Я понял, что упорный результативный труд и достижение целей — лучшее из возможных предназначений».*

*«В университете я учился хорошо, однако мне стоило немалых трудов заставлять себя делать это. Я посчитал бы низкую оценку знаком своего невежества, бездарности и полной никчемности».*

*«Как практикующий врач я принимаю множество людей, которые относятся к своему переутомлению как к знаку отличия, признаку силы и важности. Они живут своей работой и не воспринимают себя отдельно от нее».*



# ПОЧЕМУ МЫ ДЕЛАЕМ ТО, ЧТО ДЕЛАЕМ

## ГЛАВА 3

Очередное совещание, очередная повестка дня, очередной поток сленга, сокращенных обозначений и инициатив. ПЕВ входит в фазу 3, а ЦДБ хочет, чтобы РО2 перешла на уровень 5. Тут давайте по полной программе: если мы выступим проактивно, будем креативны, отстроим коллектив, сработаем быстро и четко, урежемся по людям, вкачаем денег и поднапряжемся, то запустим процесс, добьемся положительных сдвигов и коренным образом изменим то, что те парни коренным образом изменили на прошлой неделе.

*Уильям Эйот. С завитушкой по краю*



**КТО**

**РАБОТАЕТ**

**МНОГО,**

**ТОТ НЕ  
СТАРАЕТСЯ**

Генри Дэвид Торо. *Дневник*

# 1

## ТУТ ПЛАТЯТ ЗА РАБОТУ, А НЕ ЗА МЫСЛИ

Выходя на свою первую работу, консультант по организационным изменениям Лора (имя изменено) ошибочно полагала, что ей будут платить за нестандартное мышление, что у нее появился шанс впечатлить руководителей и клиентов компании своими идеями. Она ошибалась. Акцент делался на выполнении черновой работы — объемной, но не требующей особых умственных усилий. Исполнительность поощрялась, неисполнение наказывалось. Приспособившись к установленному в организации порядку, Лора стала жертвой того, что Сумантра Гошал из Лондонской школы бизнеса назвал синдромом занятого дурака. Это стойкое функциональное нарушение, вызванное постоянной работой без понимания ее конечной цели и смысла.

В центре внимания культуры ориентации на успех по умолчанию находится производительность, то есть то, сколько мы делаем, а не с какой целью. В организациях вроде той, в которую попала Лора, приоритет отдан *количеству*, а не *качеству* работы, а баланс между делом и мыслью утрачен. Акцентирование оценки текущих результатов деятельности в отдаленной перспективе снижает значение мышления. Возможно, именно по этой причине многие фокусируются на несущественных делах. Как заметил один чиновник местного органа власти, регулярно возникающие сомнения относительно пользы и значения их повседневных занятий приводят людей к выводу «Можно продолжать в том же духе — все равно непонятно, что еще я могу сделать».

*«Мой проект — какая-то черная дыра».*

*«Меня накрыло волной реорганизации».*

*«Лавина информации».*

*«У меня десять дел, и каждое из них — главное».*

*«Меня угнетают эти бесконечные совещания».*

*«На моей работе успех измеряется количеством сделанного и сданного в срок».*

*«Акцент делается на увеличении производительности, а не на качестве исходного материала».*

*«На первом месте у нас работа, а не люди».*

*«Мы — упертые исполнители».*

*«Нас призывают “добиваться большего меньшими средствами”, что значит — людей меньше, а работы больше».*

*«У нас царит культ сверхурочной работы».*

*«Ты обязан всегда находиться на своем рабочем месте».*

*«Если ты не на месте, значит, тебе нечем заняться».*

*«Моя контора — конвейер бесполезной деятельности».*

*«За деловитость в моей организации дают медаль».*

*«Я трачу слишком много времени на бессмысленные совещания».*

*«Мы одновременно бежим в стольких направлениях, что постоянно спотыкаемся друг о друга».*

В своем эссе «Протестантская этика и дух капитализма», изданном в 1904 г., социолог Макс Вебер писал, что Мартин Лютер и Джон Кальвин считали обязанностями христианина трудолюбие, самоотверженность и дисциплину. Упорный труд рассматривался в качестве источника праведности и признака богоизбранности. Эта идеология распространилась по всей Европе и за ее пределы, в североамериканские и африканские колонии. Со временем трудолюбие стало самоцелью. «Пуритане превратили труд в благодетель, очевидно, забыв, что Господь создал его как наказание», — съязвил журналист *The New York Times* Тим Крайдер в своей статье «Ловушка деловитости».

Французский философ-экзистенциалист Альбер Камю показал абсурдность бессмысленных трудов в своем эссе «Миф о Сизифе». Греческие боги приговорили Сизифа вкатывать на гору тяжелый камень, который, едва достигнув вершины, раз за разом скатывался вниз. Бесполезная работа не только абсурдна, но и вредна. Вплоть до XIX в. в Англии ее применяли в качестве наказания для заключенных: выполнение трудных, однообразных и часто бессмысленных задач должно было сломить их волю. В частности, арестант должен был поднять тяжелое чугунное ядро на уровень груди, перенести его на определенное расстояние, медленно положить на землю, а затем повторять проделанное снова и снова.


Нездоровое отношение к деланию формируется экономическим мифом о том, что больше — значит лучше. По мнению Бетти Сью Флауэрс, это самое распространенное заблуждение нашего времени. В статье «Дуэли бизнес-мифов», опубликованной в 2013 г. журналом *Strategy+Business*, Флауэрс выдвигает предположение, что экономический миф тесно связан с самым мощным человеческим инстинктом — родительским. В этом и состоит его ущербность. «Когда дети подрастают, их отпускают жить самостоятельно, в то время как развитие продукта — бесконечная задача». Она предупреждает об опас-

ностях односторонних оценок успешности, таких как выручка, прибыль или рыночная доля.

Требование повысить производительность может исходить и от самих работников. Поскольку материальное и нематериальное поощрение основаны на выполнении работы, возникает глубинная психологическая потребность к увеличению ее объема. Но когда «достаточно» действительно достаточно? Опасения, порожденные системой, поощряющей рост, никогда не будут полностью нейтрализованы текущими достижениями. С раннего детства нас приучали к тому, что накопленные материальные блага могут дать ощущение безопасности, надежности и благополучия. Идея иметь больше выглядит вполне разумной с исторической точки зрения. Умение накапливать ресурсы в виде пищи и воды на случай голода или засухи было критически важным для выживания, но сегодня оно не приносит нам пользы.

Вера людей в то, что для выживания нужно работать больше и дольше, кажется социально обусловленной, особенно для стран с усиливающимся неравенством доходов, растущей стоимостью продуктов питания и низкой занятостью населения. Но дело в том, что тенденция перерабатывать сохраняется даже после удовлетворения всех базовых потребностей. В частности, ее подпитывает жажда потребления.

Неблагополучие наших отношений с работой усиливает лексика, используемая в рабочей обстановке, и образ *организации как механизма*. Теории Ф. У. Тейлора о научных методах управления и эффективности движений сформировали представление об организации как о некоем управляемом устройстве. В своей книге «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу подмечает инженерный сленг, свидетельствующий о том, что это представление сохраняется и в наши дни: «Мы говорим об *учетных единицах и уровнях, входящих потоках и исходящих потоках, эффективности и результативности*, о том, что надо *нажать на рычаги и перевести стрелки*,



**РАБОЧИЙ  
РЕЖИМ**

*ускориться и притормозить, оценить масштаб проблемы и взвесить решение, пользуемся терминами “информационные потоки”, “узкие места”, “реинжиниринг” и “сокращение”».*

Образ механизма расчеловечивает организацию и работающих в ней людей. Если считать ее механизмом, то для увеличения объема выхода достаточно более напряженной круглосуточной эксплуатации. Если что-то не получается, можно заменить детали, перенастроить или реконструировать систему.

Люди воспринимаются как взаимозаменяемые и съемные детали, запас которых всегда можно пополнить. Осознание собственных ценностей в сопоставлении с ценностями и культурой рабочей среды позволяет подвергнуть сомнению существующие парадигмы и оспорить их. Используемые слова и образы очень важны: они могут сближать людей или лишать их человеческих черт.



## 2 ОЖИДАНИЯ СРЕДЫ

*Как многого нужно достичь,  
чтобы почувствовать,  
что этого достаточно?*

Марсело Глейзер. Остров знания

*Дайана: В моей работе преподавателя умению руководить сопутствуют запросы, обязанности, требования и результаты. Публичность этой профессии подразумевает, что на мои плечи ложится тяжелая ноша: я должна оправдывать ожидания, быть эффективной, решать проблемы.*

*Я понимаю, что не обязана отвечать всем ожиданиям, но стремлюсь в максимальной степени им соответствовать. Иногда это заставляет брать на себя больше, чем следовало бы. Кроме того, часто это противоречит сути моей работы, поскольку обучение людей быть лидером обязательно подразумевает, что их критикуют и выводят из зоны комфорта. Противоречие между этими требованиями может быть очень утомительным.*

В работе с группами и организациями инструктор адаптивного лидерства Джилл Хуфнагель использует упражнение, которое называет «Удерживать всё», направленное на изучение сложных процессов, связанных с ожиданиями. Как-то раз на ее занятиях добровольцем в этом упражнении стал доброжелательный мужчина средних лет по имени Брайан. Он вышел к стоявшей перед аудиторией Джилл, которая назначила его

начальником группы. Его задачей было обеспечение спокойной и целенаправленной работы.

Затем она обратилась к остальным 23 участникам: «Сейчас каждый вручит в руки Брайану некий предмет, символизирующий ваши ожидания от власти, после чего нужно будет объяснить группе суть этих ожиданий. — Подавая пример, она отдала Брайану свой ноутбук. — Пожалуйста, берегите его. В нем вся моя жизнь, в том числе заметки о наших занятиях и две статьи, над которыми я сейчас работаю». Брайан принял устройство со словами «Со мной он будет в полном порядке».

К Брайану быстро выстроилась очередь, и он получал предмет за предметом с объяснениями, насколько все они важны. Он старался удерживать всю эту охапку вещей, что-то обязательно падало, но от единственного предложения помочь Брайан отказался. Наконец Джилл предложила ему вернуть все предметы владельцам, после чего начала разбор упражнения.

Один из участников признался: «Я видел, как ему трудно, но не знал правил. Не знал, могу ли я предложить свою помощь». Другая участница доказала сочувствие делом: «Я видела, как ему трудно справляться со всей этой кучей вещей, поэтому достала из сумочки и отдала ему лист бумаги. Невозможно было смотреть, как его перегружают». А еще один отнесся к происходящему как к спортивному зрелищу: «Я думал “Вот ведь какой молодец, у него получается”, и ждал, когда же наконец все это обрушится».

В последующие дни работы участники сообщали Джилл, как усвоенное ими на занятиях соотносится с их работой.

*«Я рассчитываю, что мой начальник будет направлять и прикрывать меня».*

*«Похоже, что мы топчемся на месте из-за того, что верхушке достается все, а всем остальным ничего».*

*«Сначала я приучаю своих, что их кормят с ложечки, а потом раздражаюсь, когда они обращаются ко мне по любому поводу».*

Продельвая это упражнение с группами самых разных людей из разнообразных культур, Джилл обратила внимание на то, что стереотипы поведения не зависят от состава аудитории. «Самой предсказуемой была глубокая убежденность в том, что назначенный начальником человек обязан со всем справляться. А это по определению значит, что он не просит о помощи и не соглашается ее принимать, так что другие участники предлагают ее редко».

Это упражнение — наглядная иллюстрация опасной тенденции *решать все* за других. Управляя другими людьми, мы можем чувствовать, насколько сильны ожидания ответов на все вопросы и уверенного и надежного руководства, хотя сами можем сомневаться, что можем или должны это делать. Когда у человека появляется ощущение, что его завалили просьбами и хотят слишком многого, а в силу должности просьбы о помощи неуместны, он, скорее всего, взвалил на себя слишком большую ответственность.

Можно оказаться и на другой стороне этого явления, как в упражнении Джилл. Ожидая решения наших проблем от других, мы часто создаем этим людям дополнительную нагрузку и обременяем их, оставаясь в неведении относительно собственных возможностей.

При этом вне зависимости от выполняемой функции стремление справиться со всем порождает замкнутый круг делания. Мы стремимся к нереалистичной и недостижимой цели. Завышенные ожидания тянут за собой нежелательные последствия в виде дополнительной нагрузки и тревожности. В конечном итоге они связывают, ограничивают и лишают сил всех.

### 3

## СТРАХ ПОКАЗАТЬСЯ НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫМ

*Я в рейтинге, следовательно,  
существую.*

Карло Штрэнгер. Страх незначительности

Джо (имя изменено) хотела стать доктором сколько себя помнит. Для нее медицина была не только продолжением семейной традиции, но и олицетворением настоящего успеха. Она прилежно училась в школе, отказываясь от вечеринок и встреч с друзьями ради подготовки к экзаменам. Отличные оценки обеспечили ей поступление в один из лучших университетов Мельбурна, за которым последовали шесть лет учебы и восемь лет специализации в анестезиологии.

Джо терпела 14-часовые смены, усталость и одиночество, которое испытывала, возвращаясь в свою неуютную квартиру. Она спокойно переносила неприятные запахи тел, стоны и страдания своих пациентов. Джо убеждала себя, что все не зря. Со временем она станет настоящим профессионалом, начнет зарабатывать и получит заслуженное признание.

Однажды вымотанная очередной ночной сменой Джо торопилась на встречу, даже не заехав домой принять душ и переодеться. Неожиданно она встретила старого знакомого, которого потеряла из виду, когда он бросил учебу на медицинском факультете. За три минуты беседы выяснилось, что Бен спешит навестить свою жену и их новорожденного сына, а также что он занимает высокооплачиваемую долж-

ность в компании, финансирующей развитие австралийских стартапов в сфере биотехнологий. Отвечая на вопрос, чем занимается она, Джо с трудом подбирала слова.

В тот день в Джо что-то надломилось. Между представлением о том, какой должна быть ее жизнь в личном, профессиональном и материальном плане, и тем, какой она была на самом деле, существовала непреодолимая пропасть. Джо провела остаток дня на автопилоте, а придя вечером домой, рухнула в постель и разрыдалась. Ею овладела ревность к успеху Бена. Случайная встреча казалась ей унижительной, она была убеждена, что теперь Бен потешается над ее жалким существованием. Джо охватило сильнейшее разочарование. «Я неудачница, я никто», — твердила она себе. От злости и огорчения она не могла заснуть всю ночь. На следующий день Джо вернулась к своей работе преисполненная еще большей решимости добиться успеха во что бы то ни стало. Остановиться и спокойно обдумать свою жизнь она смогла, лишь получив серьезную травму спины при попытке поднять пациента. Она осознала, что ею движет далеко не только желание стать хорошим врачом. Намного более важным было, чтобы окружающие воспринимали Джо так, как хочется ей самой.

«Едва ли бывают успехи столь же непереносимые, как успехи близких друзей», — замечает философ Ален де Боттон в своей книге «Озабоченность статусом» (*Status Anxiety*). Де Боттон считает, что наша озабоченность мнением других, своими достижениями и положением обусловлена стремлением соответствовать бессознательно усвоенным представлениям об успехе, сложившимся в обществе. Обманутые ожидания влекут раздражение. «Когда не получается сделать что-либо, чем можно было бы гордиться, вы недовольны и раздражены», — пишет де Боттон.

Озабоченность статусом усугубляет *страх незначительности*. Этот термин ввел в своей одноименной книге экзистенциальный психолог Карло Штрэнгер. Он полагает, что с 1980-х гг.,

ознаменованных неолиберализмом Маргарет Тэтчер и Рональда Рейгана на фоне окончания холодной войны, существует две модели так называемой *хорошей жизни*. Основу одной составляет известность человека. Популярность постоянно определяется при помощи разного рода рейтингов, лайков в соцсетях, телевизионных реалити-шоу, причем заметность и узнаваемость лишь подстегивают желание прославиться еще больше. В основе другой модели — финансовая успешность, измеряемая как сумма активов человека, сведения о стоимости его приобретений или число покупателей производимого им продукта.

Штрэнгер утверждает, что включенность в эти системы одновременно формирует и разрушает нашу идентичность и чувство самоуважения, а мотивом поступков становится порождаемый ими страх. Каждый человек становится товаром. Критически осмыслив, насколько наша идентичность зависит от работы и навязанных массовой культурой ценностей, мы сможем поступать по собственному усмотрению и заниматься тем, что важно именно нам.

Ощущение несоответствия общепризнанным критериям успеха может заставить стремиться к ним еще сильнее. Недовольство и тревога, порожденные такими опасениями, побуждают к еще более упорной работе. Кроме того, чтобы отвлечься от неприятных мыслей о том, чего недостает в жизни, человек искусственно загружает себя разного рода занятиями.

*Стивен: В 2011 г. меня пригласили выступить на конференции TED в Бухаресте. Я был польщен, но отчасти побаивался, и с приближением события меня начали одолевать мысли о том, чтобы отказаться.*

*Конференции TED знамениты участием в них выдающихся мыслителей, политиков, ученых и других восхищающих меня людей. Я же полагал, что не смогу поделиться какими-то достижениями или чем-то особенно интересным даже на мероприятии локального уровня. А затем меня*

осенило: я решил, что могу поговорить как раз об этом ощущении собственной незначительности. Я подумал, что такие ощущения свойственны не мне одному и рассмотреть эту тему, наверное, будет полезно.

Мероприятие, на котором собралось больше тысячи человек, проходило в огромном кинотеатре-мультиплексе на окраине города. Передо мной выступал обладатель премии Red Bull — человек прыгнул со скалы, не получив ни единой царапины. Казалось, что аудитория внимает каждому его слову. И вот наступила моя очередь. Меня проводили на площадку. Стоя посреди огромной сцены на фоне огромного киноэкрана, я чувствовал себя маленьким и беззащитным.

Я назвал свое выступление «Хвала обычным людям». Я сказал аудитории, что сначала испытывал соблазн представить список своих достижений, чтобы не выглядет столь незначительным, хотя на самом деле, как подчеркивает Штрэнгер, именно стремление к значительности делает нас настолько неудовлетворенными. Вместо этого я поделился с присутствующими так называемыми обычными вещами, значением которых легко пренебречь. Например, я люблю бывать на природе и могу часами просто сидеть на скамейке с чувством полного покоя и удовлетворенности. Или мимолетные человеческие контакты — например, однажды, лежа лицом вниз на операционном столе, я почувствовал легкое прикосновение руки медсестры, погладившей меня по голове, чтобы успокоить перед началом операции. Больше я не встречал эту медсестру и не смог поблагодарить ее, но этот обычный и бесхитростный человеческий жест остается в моей памяти и по сей день.

После выступления десятки людей говорили мне, что сказанное принесло им облегчение. Сравнивая себя с выступающими, чьи жизненные достижения выглядели необычно на фоне их собственных, они начинали испытывать недовольство собой. Но уходили с мероприятия они с новым пониманием того, что действительно имеет значение.

## ФОМО — ВЫЗОВ XXI ВЕКА

*ФОМО подзуживает делать несвойственные нам вещи, нашептывая, как мы можем или должны поступать.*

Брене Браун. Статья сильнее

Когда мы считаем, что живем в условиях нехватки времени, денег, удачных возможностей или любых других ресурсов, то проявляем излишнее внимание к тому, что можем упустить. Это заставляет нас предпринимать что-то «на всякий случай» или работать больше, чем действительно необходимо.

Сэм — чиновник местного органа власти в Мельбурне, и обычно ему трудно отказывать коллегам. «Я боюсь, что ответ “нет” будет истолкован как отказ играть по правилам. Не хочу показаться ленивым или некомпетентным». Сэма тревожит также, что его отказ может стать препятствием для будущих возможностей. В результате он чувствует необходимость браться за любую новую работу и всегда отзываться на просьбы коллег о помощи. Это очень давит на Сэма, поскольку он постоянно разрывается между разными задачами, а объем его работы неуклонно возрастает.

При мысли о том, что от задания можно отказаться, Сэм начинает беспокоиться еще больше. Хотя в результате многих просьб и поручений он получал в основном дополнительную работу и нервотрепку, некоторые проекты оказывались интересными и приносили внутреннее удовлетворение. Поэтому он все время опасается, что откажется от чего-то, что не стоило



упускать. «Много раз я брался за решение вопросов, далеко выходящих за рамки ожиданий от сотрудника моего уровня, и иногда чувствую, что мной просто пользуются».

Такие настроения настолько распространены, что для них придумали специальную аббревиатуру FOMO — «страх упустить что-то важное». Это привычка заниматься чем-то только ради того, чтобы не испытать впоследствии ощущение упущенной возможности. На работе FOMO может проявляться в том, что человек пытается быть все время на виду и участвует в работе множества комиссий. Следствием FOMO может стать потребность быть в курсе всего, значиться в копии во всех цепочках электронных писем. Еще одним результатом может быть «да», когда на самом деле мы хотим сказать «нет». Все это может привести к незavidным последствиям — например, ощущению слишком высокой загруженности или неспособности оторваться от телефона ради ужина с семьей.

В основе FOMO лежит страх перед необходимостью сделать выбор. Когда Стивен учился на психотерапевта, в ходу была поговорка «Сам выбирал, сам и проиграл». Выбор одного варианта предполагает, что все остальные отпали. В обществе, поощряющем людей делать как можно больше и иметь максимально широкий набор опций, необходимость выбора чего-то одного приносит дискомфорт.

Исследования явления неприятия убытков, проведенные психологами Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом, показывают, что люди обычно предпочитают избежание потери получению эквивалентной выгоды. Например, лучше не терять £100, чем найти аналогичную сумму. Результаты исследований Тверски и Канемана говорят о том, что психологически убытки в два раза важнее, чем приобретения. Поэтому неудивительно, что мы скорее будем делать все подряд, чем сожалеть об упущенной возможности в связи со своим отказом. «Да, я пойду на этот концерт, потому что, если честно, не хочу увидеть фото веселящихся знакомых и понять, что

БОИТЕСЬ УПУСТИТЬ ЧТО-ТО ВАЖНОЕ?

#FOC

OMO



что-то пропустил (хотя на самом деле не хочу на концерт)». Как часто мы вовлекаемся в пустые и бессмысленные занятия, только чтобы ничего не потерять? Как часто делаем что-то просто ради соблюдения приличий?

Реклама и социальные сети продвигают идеи жизни по полной и максимального использования возможностей. *Carpe Diem* — лови момент. Не думай о завтрашнем дне. Жизнь должна быть похожа на контрольный список: места, которые нужно посетить, рестораны, в которых нужно поесть, книги, которые обязательно прочитать, и фильмы, которые непременно надо посмотреть.

Терять время даром преступно. В своей книге «Новая жизнь *Carpe Diem*» Роман Крзнарич утверждает, что идею жить сегодняшним днем подхватили четыре могущественные силы: культура потребления, превратившая девиз «Просто сделай это» в «Просто купи это»; набирающий силу культ эффективности и тайм-менеджмента, в котором на место спонтанности пришла идея «Просто запланируй это»; круглосуточная доступность цифровых развлечений, заменившая яркие живые впечатления предложением «Просто посмотри это»; и непредвиденные последствия повального увлечения медитацией, «благодаря чему распространено узкое представление о том, что быть здесь и сейчас — значит наслаждаться моментом. “Просто сделай это” превратилось в “Просто дыши”».

Показывая, чем заняты другие люди, социальные сети увеличивают нашу озабоченность статусом и играют на боязни остаться не в курсе, не будучи на связи с виртуальным миром социальной платформы. Подобно навязчивой тяге к социальным сетям, можно стать зависимым от адреналина, ощущения занятости и *какого-то дела*. Компульсивный характер работы затрагивает не только идентичность человека, но и его центр удовольствий. Гонка, суета, возбуждение начинают доставлять наслаждение. Мы включаемся в происходящее вокруг, утрачивая способность трезво размышлять.

**ПЕР-  
ФЕКЦИО-  
НИЗМ —  
ТИРАН,  
ВРАГ НАРОДА.  
ОН ОБЕСПЕЧИТ  
ВАМ БЕЗУМИЕ  
И ЗАЖАТОСТЬ  
НА ВСЮ  
ЖИЗНЬ**

Энн Ламотт. Птица за птицей

## 5 ПЕРФЕКЦИОНИЗМ

«Я мог бы быть и поумнее».

«Не стоило этого делать».

«Ненавижу эту слабую, нудную часть моего “я”».

«Это было ужасно».

«Я не должен был настолько расчувствоваться».

«Я и так наделал дел, дальше некуда».

«Похоже, не стоит мне так сильно радоваться».

«Не думаю, что на данный момент  
я вообще чего-либо достиг».

Когда мы предложили автору и консультанту по развитию креативности Стиву Чэпмену поделиться мыслями по поводу этой книги, он понял, что его внутренний критик не замедлит высказать свое мнение. Стив впервые встретил своего внутреннего критика лет в 11, когда тот стал высказываться по поводу школьных оценок. С тех самых пор критик появлялся каждый раз, когда Стив оказывался на пороге прорыва в учебе, загорался блестящей идеей или собирался сделать что-то, чего не делал прежде. Вне зависимости от конкретной ситуации, мнение критика всегда одинаково и больше похоже на избобличающую речь: «Такое тебе не потянуть. Ты самозванец».

Внутренний критик — или супер-эго, как назвал его Фрейд, — персонаж, который появляется в результате нашего идеализированного представления о себе. Это безупречная, лишенная каких-либо слабостей и недостатков версия нашего «я». Всепобеждающая личность, которая может все и никогда не терпит поражений. Большинству из нас наличие строгих моральных критериев и стремление к совершенству идет на пользу. Это мотивирует проявлять свои лучшие качества, помогает быть результативными и дает ощущение свободы выбора на работе и в жизни. В то же время это не мешает нам признавать, что мы не всегда оказываемся способны достичь желаемого, а в жизни неизбежно случаются ошибки.

Однако некоторые люди склонны устанавливать для себя невероятно высокие стандарты. Вариант неудачи не рассматривается. Даже мелкая оплошность может быть сочтена катастрофой. Если что-то не безупречно, значит, это провал. В своей книге «Дары несовершенства» Брене Браун определяет перфекционизм как «саморазрушительную и затягивающую систему убеждений, поддерживающую основную мысль: если я буду выглядеть безупречно и делать все идеально, то сумею избежать или минимизировать неприятные чувства стыда, осуждения и вины».

Перфекционизм может быть результатом и стремления к высоким стандартам, и самокритики. При этом он не является врожденным. На допросе, который Стив устроил своему внутреннему критику, выяснилось, что этот образ идеального «я» рос постепенно, «как накипь в чайнике, сорняки в огороде или ракушки на корпусе корабля».

Мотивом стремления к ускользающему совершенству может служить потребность в одобрении, недополученном в детстве. Это может вызывать склонность к самокритике. Перфекционист никогда не бывает полностью удовлетворен достигнутым и не способен уклониться от нотаций своего внутреннего критика. Поскольку самооценка основана на соответствии

невероятно высоким критериям, многие перфекционисты перерабатывают и превращаются в трудоголиков. В результате возникает хронический стресс, ведущий к эмоциональному, психическому и физическому истощению. Для некоторых все это заканчивается выгоранием.

Поверив внутреннему голосу, говорящему о нашей лени или некомпетентности, мы пытаемся побороть предполагаемые недостатки железной дисциплиной, строгим самоконтролем или жестким планированием. Внутренний критик может заставить нас поверить, что мы работаем недостаточно прилежно. Он становится безжалостным надсмотрщиком, который постоянно велит нам пошевеливаться ради достижения большего.



*«Я часто ощущаю стресс и недовольство собой, поскольку мне кажется, что, несмотря на все старания, я никогда ничего не добьюсь».*

*«Мне трудно просить о помощи, поскольку я считаю, что обязан справляться сам. Признаться, что мне нужна помощь, — все равно что признать поражение».*

*«Боюсь, что, если допущу ошибку на виду у коллег, буду выглядеть глупо и униженно».*

*«Я чувствую себя обязанным предвидеть проблемы до их появления».*

*«Я трачу слишком много времени, мучаясь над каждым словом, не важно, в обычном электронном письме или в отчете. А еще беспокоюсь по поводу ошибок и многократно все переписываю».*

*«Я постоянно стараюсь достичь совершенства в работе и часто все переделываю, переписываю рабочие документы по несколько раз, чтобы выполнить их идеально».*

*«Хотя руководитель и доволен качеством моей работы, она часто не соответствует моим собственным ожиданиям. Я могу и должен работать лучше».*

*«Пусть я и провел всю ночь за подготовкой к экзамену, но в глубине души понимаю, что не сдам».*

*«Мне трудно даются даже самые элементарные решения, вроде того, какое кино посмотреть. Я боюсь сделать неправильный выбор».*

## **ЧАСТЬ III. НЕГАТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ**



*В незыблемой точке мировращения.  
Ни плоть, ни бесплотность.  
Ни вперед, ни назад.  
В незыблемой точке есть ритм,  
Но ни покой, ни движенье.*

Т. С. Элиот. Четыре квартета\*

В книге «Не в знании сила» мы рассматривали понятие негативной способности, впервые упомянутое поэтом Джоном Китсом в письме к братьям от 21 декабря 1817 г. Китс упоминал об этом особом свойстве применительно к обожаемому им Шекспиру, которого он считал способным «находиться в неопределенности, в сумраке тайны, в сомнениях, не гоняясь нудным образом за фактами и смыслом».

Позитивные способности — опыт, навыки и компетенции человека, основанные на знании и выраженные в его поступках, работе и достижениях. Напротив, негативные способности, например к ожиданию, терпению, наблюдению и слушанию, основаны на незнании и неделании. Ученые Роберт Френч, Питер Симпсон и Чарльз Харви исследовали концепцию негативной способности применительно к бизнесу и руководству. В их статье «Негативная способность: к вопросу о понимании созидательного лидерства» указывается, что негативная способность «подразумевает умение вовлекаться в проведение изменений без нажима, не подчиняясь диктату перманентной необходимости деятельной реакции». Истории Энди Голдсуорти, Роуз Сэведж, Пола Линдена и Нила Спенсера показывают, что эта способность присуща каждому из них.

---

\* Пер. С. Степанова.

Френч, Симпсон и Харви считают, что для эффективной работы необходимы как позитивные, так и негативные способности.

Результатом перекоса в сторону позитивных способностей может стать одержимость деятельностью, которую мы рассматривали в главе 2. Акцент на негативных способностях может вести к пассивности и безделью. Ни то ни другое нельзя рассматривать как хороший вариант. Противоположность неделанию — опрометчивые или вынужденные действия, не соответствующие ходу событий и нашим интересам. В этом различии — суть книги, которую вы держите в руках.

Френч, Симпсон и Харви отмечают, что сочетание позитивных и негативных способностей может «позволить работать на грани определенности и неопределенности, поддерживая мысли и чувства в состоянии, позволяющем противостоять принуждению распылять внимание».

Еще одним вариантом описания динамической взаимосвязи делания и неделания является концепция непрерывности заикливания, предложенная Кеннетом Миккельсеном и Ричардом Мартином в книге «Новый дженералист». Они предполагают, что такая непрерывность характерна не только для тонких взаимосвязей между узкой специализацией и экспертизой широкого профиля, которые в основном рассматриваются в книге, но и для многих других ситуаций.

В главах 2 и 3 мы писали о непомерном давлении, которое оказывается на людей для обеспечения результативности, эффективности и достижения поставленных целей. В работе приветствуются реакция, быстрота, уверенность, профессионализм. Обычно подобные качества ценятся больше, чем терпеливость, умение сделать паузу, замедлиться, взять время на размышление, создать возможности для появления новых идей, учесть человеческий фактор в решении проблем. В этом смысле статус негативных способностей невысок. Но именно их нужно культивировать, чтобы двигаться вперед и обеспечить

ПЕРЕКОС В СТОРОНУ  
ПОЗИТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ  
ВЕДЕТ К

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

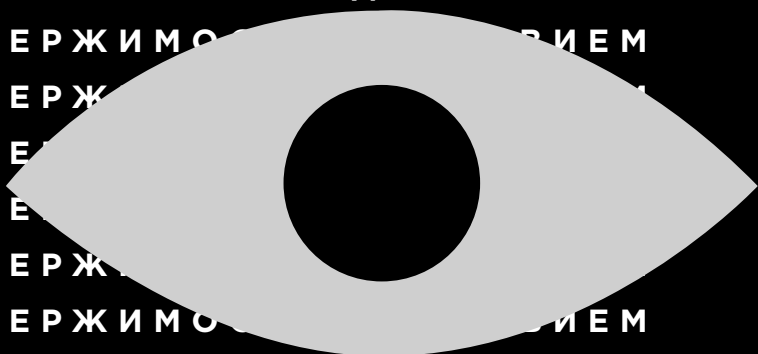
ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

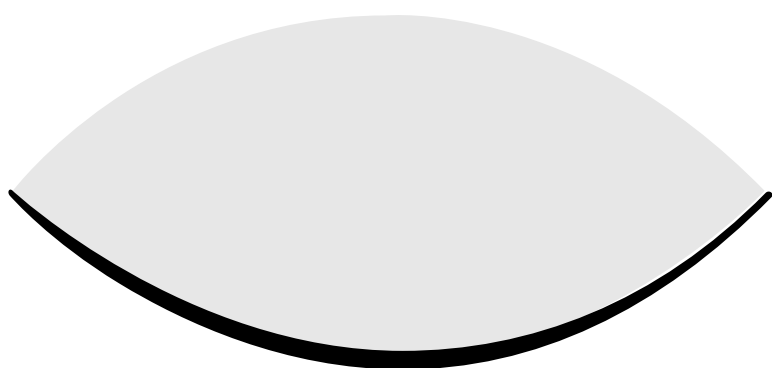
ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ

ОДЕРЖИМОСТИ ДЕЙСТВИЕМ





**АКЦЕНТ НА НЕГАТИВНЫХ  
СПОСОБНОСТЯХ ВЕДЕТ  
К ПАССИВНОСТИ И БЕЗДЕЛЬЮ**

**БЕЗДЕЙСТВИЕ**

**ТВОРЧЕСКАЯ СПОСОБНОСТЬ**

**ПЕРЕНАПРЯЖЕНИЕ**



пространство для познания и роста, то есть того, что Френч, Симпсон и Харви называют «творческой способностью».

Эта творческая способность трудноуловима по своему характеру. Она занимает промежуточное положение в диапазонах между *попустительством* и *принуждением к действию* и между *бездействием* и *перенапряжением*. Ее олицетворением служит работа Энди Голдсуорти, который использует богатые возможности, открывающиеся на границе между берегом моря или реки. Он всегда открыт новым идеям, использует предоставляемые местом природные материалы, терпеливо наблюдает эволюцию картины, отстраняется и делает паузу для обретения перспективы, движется в потоке и целиком встраивается в окружающую действительность.

Полностью сознавая симбиотическую связь между деланием и неделанием, мы тем не менее посвятили следующие главы исключительно неделанию и разнообразным способам его развития в личной жизни и на работе. Мы разделили негативные способности на четыре различные, но взаимосвязанные группы, назвав соответствующие разделы книги «Пусть ил осядет», «Отойти от берега», «Реке известно о ее предназначении» и «Прекрасное действие». Предлагаем вам изучить эти главы, перевоплотившись в художника-исследователя подобно Энди Голдсуорти. Отбросьте предубеждения, замечайте интересное, отбирайте близкие вам мысли, следуйте их потоку и энергии и удивляйтесь тому, что вы сможете создавать неделанием.

ПУСТЬ ИЛ ОСЯДЕТ



**...и начнем**

**ГЛАВА 4**

Достанет ли тебе терпения ждать,  
пока ил осядет?

*ЛАО-ЦЗЫ. Дао дэ цзин*

# 1 ПАУЗА

*Я — немота между двумя тонами,  
они так плохо ладят между нами.*

Райнер Мария Рильке. Нет, жизнь моя не этот час отвесный\*

Интерлюдия.

Промежуток времени между событиями или занятиями.

Пространство между словами или нотами.

Временная остановка речи или действия.

Прерывание импульса или процесса.

Пространство для отстранения и размышления.

Способ передохнуть и собраться с силами.

Покой.

Мельбурн. Раннее утро, за окнами еще темно. Валерио Бизиньянези может наблюдать полосу огней района Доклендс, спускающуюся к темным водам залива Мельбурн. Комнату наполняет аромат свежесваренного кофе. Валерио тасует колоду карты Таро и вытягивает из нее одну. Это Le Pendu (Повешенный), уже третий раз подряд на этой неделе. Валерио невозмутим.

«Le Pendu напоминает мне об опасности опрометчивых действий. Сколько раз я хватался за дело, за любое дело! Эта карта говорит о размышлении и отстранении, о собранности и самопожертвовании, о выжидании и отказе действовать. Она предупреждает о том, что не стоит крутить колеса вхо-

---

\* Пер. А. Прокопьева.

лостую. Я улыбаюсь с некоторой самоиронией, направляюсь к турнику и забрасываю на него ноги, повисая вниз головой. Сперва я ощущаю прилив крови к голове, затем постепенно расслабляюсь и чувствую, как растягивается позвоночник. Напряжение в теле сменяется расслабленностью. Ноги привывают к весу. Руки свободно повисли, я целиком отдаюсь странному ощущению подвешенности».

Прежде чем сделать висение вниз головой частью своего обычного режима, Валерио вел образ жизни сверхзанятого человека и едва справлялся с плотным рабочим расписанием. Постепенно вис стал частью утреннего распорядка, заповедным местом, где можно привести в порядок мысли, не опасаясь выбиться из графика. Кроме того, новое занятие добавило ему уверенности в недавнем увлечении здоровым образом жизни, и Валерио начал учиться на фитнес-инструктора. Неделание обогатило его новыми представлениями и идеями, которые он, в частности, применил в своей программе «Фитнес для управления», предназначенной для проходящих через период перемен руководителей.

Карта Le Pendu служит Валерио одновременно и источником вдохновения, и признанием его правоты. На карте изображен человек, подвешенный к дереву за правую лодыжку головой вниз. Левая нога не закреплена, ее лодыжка находится позади правого бедра. Руки человека связаны за спиной. Такой способ повешения был распространенным способом казни предателей в Италии XIV в. Однако безмятежное выражение лица человека свидетельствует об ином. Он висит по своей собственной воле. Повешенный символизирует полный отказ от борьбы. Время для него приостановилось, и он размышляет в ожидании.

Гадалка на картах Таро Мишель Чазо говорит, что у «Повешенного» есть много толкований.

*Безмятежность, спокойствие, мир.  
Упорство, приостановка.*

*Терпение.*

*Трудное время.*

*Покой.*

*Окончание неопределенности.*

*Размышление, рассуждение, просветление.*

*Приверженность.*

*Мистика.*

*Замедленность.*

*Нечто в разгар больших перемен.*

*Маятник, всему свое время.*

По словам Мишель, «Повешенный» говорит, что, если прилечь к своему «я» и воспользоваться этим для исцеления и достижения понимания, можно обрести свободу и мудрость. Просветление. «Зачастую осознание приходит к человеку, когда он вынужден прибегнуть к самоанализу, остановиться, заглянуть вглубь себя. Иногда нужнее отстраниться, физически, психологически или духовно, чем продолжать двигаться вперед».

Сделать паузу нас может заставить сама жизнь. Мы чувствуем себя парализованными, неспособными действовать. Знакомый Дайаны был лесорубом в горах к северу от Мельбурна. Он сломал ногу и на полтора месяца превратился в инвалида, что смерти подобно для работника физического труда. Однако временный выход из привычного режима помог возобновить интерес к продолжению образования, и это открыло перед ним путь к новой карьере. Он поступил на юридический факультет и сегодня является одним из членов Верховного суда австралийского штата Виктория. Вынужденная пауза создала предпосылки к началу новой жизни.

Однако для большинства из нас тайм-аут не является чем-то, что обязательно произойдет само собой. Паузу приходится брать по собственному усмотрению. Рабочая обстановка многих организаций все больше напоминает лихорадочную суету с акцентом на непрерывность действий, и перерыв становится

роскошью. Чем выше темп, тем сильнее кажущаяся необходимость успеть, ускориться, отказаться от обеда, превратить свой рабочий день в череду сменяющих друг друга совещаний.

С точки зрения профессора архитектуры Кайны Лески, в паузах есть масса полезного. В своей книге «Креативный шторм» она говорит о них как о возможности расширить свой кругозор. Паузы позволяют получить новые стимулы для творчества и подталкивают к свежим идеям, дают шанс выйти из привычной колеи логического выбора. Они освобождают от конкретики и возвращают к абстрактному мышлению. Кроме того, перерыв — возможность преобразить текущую работу, установив новые закономерности, на которые раньше не хватало времени. «Останавливаясь на какое-то время, вы ослабляете жесткий контроль над собой и становитесь свободнее и восприимчивее», — пишет Лески. Ее идеи переключаются с Китсом, который видел в негативной способности возможность «находиться в неопределенности, в сумраке тайны, в сомнениях, не гоняясь нудным образом за фактами и смыслом». Такая открытость помогает приобрести объемное видение и поместить себя в контекст происходящего.

***Стивен:** На совещании Дэниел принялся кричать на меня. Я ощущал себя переполненным сосудом, словно вот-вот разражусь слезами, взорвусь от негодования или скачусь на дно отчаяния. «Ты меня не слышишь. У тебя есть свои представления, но позволь мне иметь мои», — утверждал он.*

*Эти слова задели меня. Я считал, что чаще слушаю и задаю вопросы, чем говорю от себя. Тем не менее вот человек, который перешел на крик, чтобы быть услышанным мной.*

*Обдумав ситуацию, я прояснил для себя картину. Я воспринимал обратную связь, получаемую от этого коллеги, как критику. Меня это задевало, и я сразу переходил к обороне: «Нет, я этого не делал, я намеревался поступить так-то и так-то, а ты меня неправильно понял». Я автоматиче-*



*ски брал на себя роль либо жертвы, либо агрессора. Ни та ни другая не позволяли мне правильно услышать коллегу.*

*Теперь я иду третьим путем: делаю паузу и не отвечаю сразу же, получая время на осознание и возможность проявить любознательность. На практике это гораздо труднее, чем на словах, но для меня это единственный способ по-настоящему услышать сказанное. Я направляю внимание на другого человека, его слова, их предназначение, чувства, которые они во мне вызывают. Я отмечаю свою готовность немедленно отреагировать на них и делаю глубокий вдох. Пауза позволяет мне дать более обоснованный и продуктивный ответ.*

Кроме того, паузы являются эффективным способом изменить сложившееся развитие ситуации и получить результаты, которые были бы невозможны в любом другом случае. Тайм-ауты в спорте дают время на размышление и пересмотр тактики и стратегии. В футболе и регби есть перерыв между двумя таймами. В теннисе — перерывы после геймов и перед сменой площадок. Крикет строится на подачах и перебежках с чинными перерывами на ланч и послеполуденный чай. Тайм-ауты в баскетболе позволяют игрокам и тренеру менять игровую стратегию в соответствии с обстановкой на площадке. Кроме того, их используют, чтобы переломить ход событий и сбить накал страстей.

Представим себе, что в период перемен и неопределенности в организации создаются упорядоченные «переменки» и стратегические тайм-ауты. Например, стратегический тайм-аут поможет вернуться к более трезвому восприятию происходящего, когда вы охвачены пылом дискуссии в ходе напряженного совещания. Коллективу, попавшему в сложную непредвиденную ситуацию, никак не предусмотренную проектными рисками, тайм-ауты дадут стратегическую возможность перестроиться и продумать свои следующие шаги к пониманию проблемы.

## 2 СОЗДАНИЕ ПРОСТРАНСТВА

*Музыка — это пространство  
между нотами.*

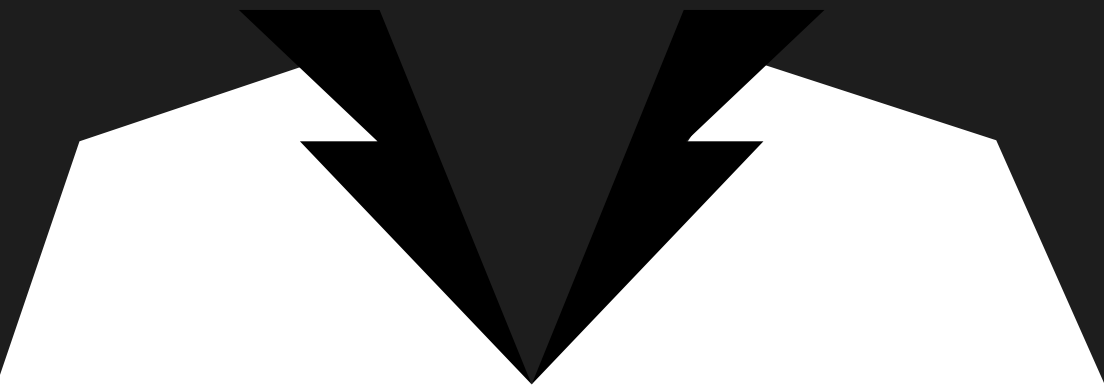
Приписывается Клоду Дебюсси

Роб Пойнтон наблюдал, как его группа играет в «Испорченный телефон». Это простая игра: изображенное жестами сообщение передается по цепочке выстроившихся в ряд людей. Как и в варианте с передачей сообщения вслух, пройдя через всех участников, информация обычно претерпевает какие-то изменения. Но в этот раз игра остановилась на полпути. Один из участников отказался повернуться, чтобы принять сообщение. «Как руководитель занятия, я испытывал смешанные чувства растерянности, огорчения и праведного негодования. Я ведь объяснил порядок игры, и мне казалось, что всем все понятно. Это человек поступает так нарочно или меня плохо слушали? Что случилось? Я почувствовал, что мне пора вмешаться и что-то сделать. Казалось, что взгляды всех участников устремлены на меня, так что я сдвинулся с места, собираясь еще раз объяснить играющим, что они *обязаны* делать и в чем состоят правила».

Роб — опытный методист, и у него есть обширный опыт подобных ситуаций. «Это было прямо из инструкции по проведению занятий эксперта по импровизации Кита Джонстона. Считай, что ты сам виноват — как преподаватель, ты должен был объяснять лучше. Следовательно, воздержись от осуждающего тона в адрес группы или отдельного человека. Все



АКТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО



элементарно!» Однако Роб поступил иначе. Он вообще не стал ничего делать.

Или почти ничего. Он просто снова прислонился к стене, у которой стоял. «Похоже, я еще и улыбался, поскольку идея ничего не предпринимать показалась мне такой замечательной, такой уместной. Внимание группы переключилось с меня на то, что происходит в ее рядах. Участники восприняли мое удовлетворенное бездействие как сигнал того, что все в порядке, хотя и не совсем понятно».

Дальше произошла удивительная вещь. Человек, не захотевший включаться в игру, вышел из цепочки. Чуть позже следующий участник, которому надоело ждать, с ходу изобразил новый, полностью отличный от изначального набор жестов. Это послание пошло по цепочке, как всегда слегка изменяясь с каждой новой передачей, и в итоге достигло последнего из участников игры.

Все описанное происходило очень быстро, в том числе и мысли, чувства и реакции Роба. «Хотя все заняло совсем мало времени, каким-то образом время я успел сообразить, что не обязан действовать, что на самом деле я могу ничего не делать и что это вариант. На самом деле — лучший вариант. Мне не нужно было ни с чем справляться или беспокоиться о том, что случилось. Я смог довериться моменту и наблюдать, что будет происходить».

Роб отлично помнит ощущение погруженности в настоящее. Его вполне устраивало просто стоять у стены. Участники группы ожидали от него ответа, и он предоставил его — не словами или действиями, а просто находясь в одном пространстве с ними.

«Это мгновение вместило в себя очень многое. Ощущение рамок своей ответственности. Вопрос о том, как лучше помочь группе. Понимание, что мое эго или стремление к контролю над ситуацией не имеет значения. Искреннее любопытство, чем все закончится, если ничего не делать. Решение ничего не пред-

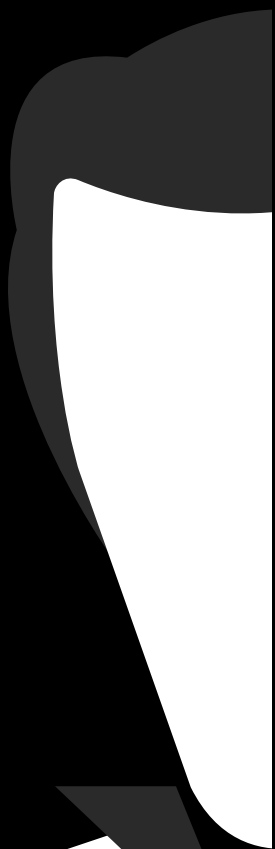
принимать было очень важным и поистине освобождающим. Оно далось без каких-то особых усилий, только пониманием имеющихся возможностей и готовностью совершить этот осознанный выбор. И решение окупилось сторицей. Ничего не предприняв, я позволил людям воспринять ситуацию так же спокойно, как воспринял ее сам. Мое бездействие открыло возможности для более насыщенного, сложного и интересного взаимодействия по сравнению с предусмотренными правилами. Оно предоставило пространство для ошибок, экспериментов и множества различных интерпретаций.

На разборе упражнения у нас с группой состоялся подробный разговор о том, как и когда предпринимать новые инициативы, уступать или сдавать позиции, начинать все сначала, справляться с растерянностью и т. д. Это был один из определяющих эпизодов моей работы. Он был очень полезен и для группы и до сих пор служит мне важным ориентиром в похожих ситуациях, напоминая, что отказ от действия может быть продуктивным. Более того, это стало наглядным воплощением некоторых серьезных соображений о лидерстве в неоднозначных ситуациях».

Роб не угодил в ловушку представлений о лидере-герое, который всегда знает, что нужно делать. Вместо этого он взял на себя роль лидера, создающего пространство для появления предложений, идей и нового опыта. Пространства, наполненного возможностями. Лидерство в сложных и неоднозначных ситуациях подразумевает своего рода активное отсутствие, которое оставляет место творческой способности. Решение Роба не действовать, не контролировать, не вмешиваться в происходящее в группе — все это неделание сыграло ключевую роль в раскрытии творческого потенциала участников занятия.

«Пространство — это материал, а не пустота», — пишет в своей книге «Искусство посмотреть в другую сторону» графический дизайнер Алан Флетчер. Он размышляет о том, как использовали пространство творческие личности: «Сезанн писал

Л  
И  
Д  
Е  
Р  
  
К  
А  
К  
  
Э  
Л  
Е  
М  
Е  
Н  
Т  
  
П  
Р  
О  
С  
Т  
Р  
А  
Н  
С  
Т  
В  
А



пространство и формировал его. Джакометти создавал свои скульптуры, “отсекая от пространства все лишнее”. В поэмах Маларме пробелы важны так же, как и слова. Ральф Ричардсон настаивал, что актера делает пауза... Исаак Стерн говорил, что музыка — “это крохотные промежутки тишины между нотами, придающие ей форму”. В японском языке существует специальное слово “ма” — промежуток, связывающий воедино целое. На Западе такого понятия нет. Серьезное упущение».

Понятие пространства как материала отражает глубинный парадокс неделания — умение высвободить место, которое давно применяют в своем творчестве музыканты, актеры, писатели, скульпторы и другие деятели искусства. Один из художников, использующих эту негативную способность, — израильский дирижер Итай Талгам. Итай работает с ведущими оркестрами мира, в том числе с оркестрами Санкт-Петербургской филармонии и Лейпцигской оперы, а также является автором книги о лидерстве, вдохновении и непредсказуемости «Несведущий маэстро». В ней он рассматривает различные подходы к руководству, сравнивая творческие особенности прославленных дирижеров — склонных к полному контролю и доминированию или, наоборот, создающих условия для участия оркестрантов в творческом процессе.

С точки зрения Итая, задача дирижера состоит в том, чтобы создать место, в котором окружающие почувствуют себя энергичными и мотивированными. Это пространство, в котором они могут творить сами, а не только следовать требованиям и идеям дирижера. «Я не считаю, что музыка должна вращаться вокруг меня — дирижера, возвышающегося в центре сцены и навязывающего свою волю. Живое концертное исполнение подразумевает, что в музыку вносят вклад все присутствующие. Важно и само пространство, инструменты, и то, как слушает публика. Все элементы сочетаются друг с другом».

Итай полагает, что залогом мастерства таких великих дирижеров, как Карлос Кляйбер и Леонард Бернстайн, был

не их музыкальный слух, а умение творчески использовать пространство. «К чему вы прислушиваетесь, чтобы составить представление о своих задачах? К пустотам. Ищут и находят всегда в пустотах, потому что именно они определяют потенциал и фактический смысл».

Негативную способность создавать пространство можно развивать и на рабочем месте. Для этого есть несколько способов. Например, мы произносим слова, участвуем в совещаниях и ведем проекты — можно оценивать, создавать, удерживать и оберегать паузы между ними. Можно воздержаться от действия, когда нас так и подмывает вмешаться и все исправить. Можно отойти в сторону и позволить команде самой разобраться с вопросом и найти решение. Не стоит ожидать, что люди проявят свои лучшие качества, если их к этому обяжут. Невозможно создавать музыку, решать проектные задачи и управлять людьми, не избавившись от желания все контролировать. Наша роль состоит в сохранении пространства диалога, сотрудничества и познания.



### 3 ПРИСУТСТВИЕ

*Полностью в настоящем,  
без устремлений, без каких-либо  
реакций, без желания ускользнуть,  
что-то исправить или рваться вперед,  
момент чистого бытия.*

Джон Кабат-Зинн. Приходим в себя

Погожим летним днем Джеки Смит подошла к загону для лошадей на ферме своего приятеля в австралийском штате Новый Южный Уэльс. Одна из пяти лошадей, которых держали на ферме, Тринити, была известна своим строптивым нравом. Джеки была тренером и консультантом по иппообучению — экспериментальному методу самопознания через общение с лошадьми — и весь этот день ждала встречи с Тринити. Дальше произошло нечто очень необычное.

С чомбуром\* и недоуздкой в руках Джеки пошла к пасущимся лошадям, думая: «С Тринити надо что-то делать». Мысленно она сформулировала задачу. Почувствовав решимость Джеки, Тринити не давалась ей, каждый раз прячась за других лошадей. Это заставило Джеки пересмотреть свой подход. Она перестала суетиться и присела у ручья, спокойно любуясь окрестностями. Одну из лошадей, Мун, едва не загнал

---

\* Чомбур — короткий шнур, предназначенный для привязки лошади к коновязи или для выводки. — Прим. ред.



СОЗВУЧНОСТЬ ПРОИСХОДЯЩЕМУ ВОКРУГ

до смерти предыдущий хозяин. В табуне она была изгоем, другие постоянно отгоняли ее. Решительные попытки Джеки изловить Тринити напугали Мун и заставили ее спрятаться под деревом — подальше от происходящего.

Посидев у ручья несколько минут, Джеки ощутила единство с окружающей местностью и лошадьми. Она обратила внимание на полевые цветы, журчание ручья, шум листвы, опасение встряхивающих гривами лошадей. Джеки стала созвучнее происходящему вокруг, и поведение лошадей, особенно Мун, изменилось. Одна за другой они подошли поближе. Они не щипали травку, а просто спокойно стояли, не пытаясь выгнать Мун.

Затем Мун вышла из-под дерева и улеглась на траву неподалеку от Джеки. «Для лошади это уязвимая позиция. Это животные, на которых охотятся, они очень бдительны к хищникам, и инстинкт выживания заставляет их мчаться, уклоняться, брыкаться и вставать на дыбы. Они ложатся, только если не чувствуют никакой угрозы. Мун была беззащитна, а другие лошади даже не шелохнулись.

Это было прекрасно. Момент подлинного неделания. Происходило нечто большее, чем все мы, вместе взятые. Мы вошли в гармонию с местом, где нам ничто не угрожало, наши потребности слились воедино без каких-либо помех. Всем нам это было очень полезно. Я почувствовала, что одним своим присутствием достигла уже очень многого», — делится Джеки. Неожиданный итог ее визита.

Покоя бегущей волны тебе,  
 Покоя воздушных струй тебе,  
 Покоя безмолвной земли тебе,  
 Покоя сияющих звезд тебе,  
 Покоя бесконечного спокойствия тебе.

Джон Ратгер,  
*по мотивам древних кельтских рун*

Парадоксальным образом глубокое осознание Джеки окружающей ее обстановки при отсутствии нужды в каких-то действиях создало позитивное пространство, доступное для всех. Если позволить илу осесть, можно стать частью текущего момента, ощутить поток, живо осознать происходящее. Пребывание в настоящем наедине с собой позволяет глубже и достовернее понять свои потребности. Обратив внимание на то, как мы живем и взаимодействуем с окружающим миром и людьми, мы можем обрести связь с действительно важными для нас вещами.

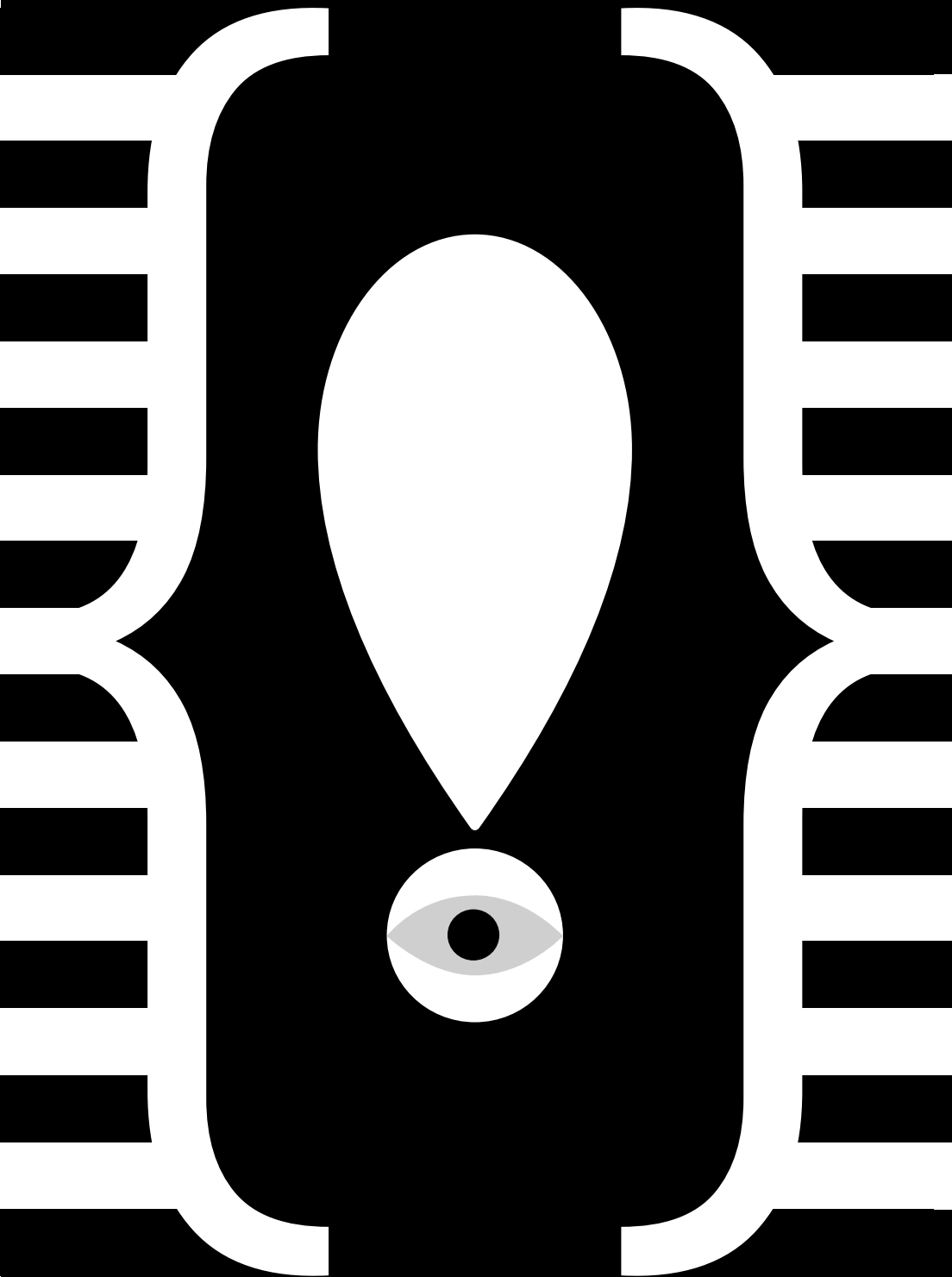
## 4 ЗВУКИ ТИШИНЫ

*Если не упорствовать  
в своем стремлении  
постоянно двигаться вперед  
и однажды предаться безделью,  
может статься, что бездна тишины  
прервет тоску от непонимания себя  
и постоянной угрозы смерти.*

Пабло Неруда. Храня молчание

*Дайана:* В моей преподавательской практике часто возникает одна проблема — клиент задает вопрос и, не давая возможности ответить, сразу же задает следующий. Они не переносят подвешенного состояния, в которое их приводит заданный вопрос. Обычно эти же люди спешат закончить фразу за меня и явно огорчаются, если я беру паузу, чтобы подумать.

С похожей проблемой я сталкиваюсь, когда веду групповые занятия. Даже несколько мгновений тишины беспокоят и пугают аудиторию, обычно кто-нибудь спешит заполнить пустоту. Но тишина создает возможности для более глубокого осмысления и появления новых идей. Кроме того, она может быть полезна, чтобы переломить склонность аудитории надеяться на то, что ведущий даст ответы на все вопросы



*или будет задавать тон дискуссии. Если использовать тишину таким образом, она может побудить людей пересмотреть привычный образ действий и подтолкнуть к более активному участию в работе группы.*

Мы настолько пристрастились к деланию, шумихе, показной деловитости, что заглушаем свой внутренний голос, ненавязчивые послания и подсознательные сюжеты, которые было бы полезно услышать.

В своей книге «Тишина» Джон Бигене рассказывает поразительную историю о том, как ему с семьей пришлось бежать из своего дома в Новом Орлеане после урагана «Катрина». Неожиданным последствием катастрофы стало то, что Джон потерял способность читать. Он не мог отключиться, в достаточной степени приглушить свое сознание, чтобы освободить голову для чтения. Исходя из полученного опыта, Бигене пришел к выводу: чтобы читать и слышать свой внутренний голос, человек должен уметь заставить себя замолчать.

*Ночь вокруг. Так тихо. Могу слышать себя. Накрываю ухо ладонью. Слышу сердцебиение. Так тихо. Это я? Я молчу или говорю? Откуда мне знать? Разве я могу знать такие вещи?*

### **Гарольд Пинтер. Пейзаж и Молчание**

В молчании можно лучше осознать свой дискомфорт, раздражение или разочарование, страх или нервозность. В отсутствие тишины, когда органы чувств переполняет поступающая извне информация, невозможно распознавать свои страхи или услышать внутренний голос. В молчании есть не только вызов, противопоставление и некий вакуум, но также и возможность переключиться, войти в контакт с глубинами собственной души.

Подобно тому, как неделание не есть отсутствие дел, тишина — это не столько отсутствие звуков, сколько при-

сутствие чего-то иного — бытования, готовности прислушиваться, зоны отдыха слуха, в которой, подобно дирижеру Итаю Талгаму, можно слышать звучание пауз.

*Дайана: Я помню особую тишину своего румынского детства, наступавшую наутро после сильного снегопада. Я просыпалась в зимней сказке, звуки внешнего мира были приглушенными, казалось, что они проходят сквозь затычки в ушах. Земля была укрыта толстым слоем мягкого снега, доходящего чуть ли не до окон дома. Было очень легко погрузиться в задумчивый полутранс. Я сидела у окна, прижимаясь к холодному стеклу. За окном продолжался снегопад, и не было видно почти ничего, кроме пушистых белых хлопьев. Эта особая тишина приводила меня в состояние полной осознанности, включались все чувства. Тишина учила меня принятию, терпению, ощущению настоящего момента.*

Дилиа Спатарену рассказывает об ощущениях, полученных в ходе эксперимента по пятидневному молчанию, который она провела в рамках магистерского курса холистики Шумахер-колледжа. «Я расслабленно скольжу по поверхности глубокого океана тишины. Изменчивое течение приводит меня в мощный и манящий поток принятия. Тяга течения формирует на поверхности волны». Дилиа не уезжала в какое-нибудь спокойное место, чтобы изучать воздействие молчания, а по-прежнему участвовала в жизни общества. «Обычно молчаливые люди — отщепенцы. Я хотела выяснить, что будет, если привнести молчание в шум, гам и кутерьму повседневной жизни».

Дилиа интересовал не только собственный опыт, но и то, как молчание меняет взаимоотношения с окружающими. «Это было просто чудесно. Молчание распространялось вокруг меня, как круги по воде. Находясь на природе, мы с коллегами соблюдали молчание. Мы обращали внимание друг друга на то, что наблюдали вокруг, без единого слова. Это был действенный коллективный опыт. Мой эксперимент с молчанием затрагивал



отношения человека с тишиной и молчанием окружающих. Это было очень поучительно».

Молчание позволяет услышать негромкий внутренний голос, который поможет замедлиться, обрести почву под ногами и подскажет, что времени достаточно. В постоянной спешке и бесконечной погоне за желаемым мы не способны расслышать тихие внутренние голоса, призывающие жить иначе. Воспринять их поможет молчание наедине с собой.

*Молчание подобно колыбели наших усилий и воли; безмолвные просторы поддерживают нас в наших трудах и в то же время связывают с огромными мирами, которые мы в сутолоке повседневной погони за успехом еще не удосужились изучить. Тишина — прорыв души к свободе.*

*Дэвид Уайт. Переход через неизведанное море*

В возрасте слегка за двадцать Вики Реннер вернулась в Австралию после года волонтерской работы за рубежом. Она занималась тем, о чем мечтала: на общественных началах помогала женщинам и девушкам другой страны улучшить состояние здоровья, получить образование и возможности для дальнейшего развития. В свободное время она учила женщин, с которыми работала, английскому языку. Она уезжала с чувством сожаления, убежденная, что и далее будет работать в области общественного развития. Каждую неделю в течение года, проведенного в новой для себя стране, она писала рассказы, делала дневниковые записи и отвечала на письма, живописуя особенности местной жизни.

Вернувшись в Мельбурн, Вики отправилась на курсы подготовки специалистов по международному развитию и поступила на работу в службу ухода за инвалидами. Она уверенно и целенаправленно продвигалась по избранному пути, который, как она считала, соответствовал ее интересам и чувству

социальной справедливости. Однако со временем Вики поняла, что становится все более грубой, раздражительной и агрессивной. «Бывало, что я в ярости кричала на своих близких. Что было не так? Почему я была не рада тому, что все идет по плану? Я стыдилась своих поступков, но, помимо постоянных угрызений совести, все более явственно слышала тихий голос, раздающийся за каменной стеной моих мыслей».

Однажды, после особенно отвратительного скандала, Вики в одиночестве сидела на диване. «Я сбежала от окружающих, не стала включать телевизор или радио, не попыталась оправдаться и объяснить с людьми по горячим следам. Вместо всего этого я молча спрашивала себя: “Что с тобой творится? Почему ты так бесишься? Чем ты так раздосадована?” Я мысленно представила себе свой жизненный путь во всех распланированных мной на годы вперед подробностях. И ощутила лишь ужас и панику. Со стороны он выглядел узкой и безвылазной колеей. “Так чего же ты хочешь?” — спросила я себя. Тихий голос, словно доносящийся из-за дивана, сказал: “Я хочу только писать. Только это. Я хочу только писать”».

На следующий день Вики ушла с курсов международного развития, а затем записалась на курсы по написанию и редакции книг, начав таким образом один из самых счастливых и плодотворных периодов своей жизни.

Тихий внутренний голос знает больше, чем мы думаем. Он хочет для нас лучшего. Наше шумное и хврящее сознательное «я» полагает, что ему все известно, хотя находится под воздействием сигналов и страхов внешнего мира. А внутренний голос не отвлекается на них. Услышать его можно лишь в тишине.

## 5 УЕДИНЕНИЕ

*Ни с кем так не приятно общаться,  
как с одиночеством.*

Генри Дэвид Торо. Уолден, или Жизнь в лесу\*

Уединение, как и молчание, остается недооцененным в современном обществе постоянного общения всех со всеми. Его часто смешивают с одиночеством и отождествляют с обособленной и несчастливой жизнью. При этом уединение — краеугольный камень каждой великой философской школы и религии. Моисей, Иисус, Мухаммед и Будда — все они обретали духовное просветление, удалившись от мира. От века отшельники покидали цивилизацию, чтобы вступить в более тесную связь с духовностью. Однако, как замечает писатель, теолог и мистик Томас Мертон в своем эссе «Заметки о философии уединения» из книги «Вопросы к обсуждению», «призвание отшельника не для всех, но каждый человек нуждается в тишине и уединении, достаточных для того, чтобы время от времени слышать внутренний голос, исходящий из глубин собственного “я”».

*Дайана: Для уединения мне необязательно быть одной. Как ни полезно удалиться в свою комнату или в тихое место «вдали от обезумевшей толпы», часто это оказывается невозможным.*

---

\* Пер. З. Александровой.



УЕДИНЕНИЕ,  
ПРОСТРАНСТВО И СВОБОДА

Уединение означает, что я поддерживаю свои силы связью с собственным «я». Как пишет Паркер Палмер в своей книге «Скрытая цельность», «уединение необязательно означает жить отдельно от других, скорее оно означает, что человек никогда не растается со своим “я”. Оно не про отсутствие окружающих, а про полноту ощущения себя, среди людей или в одиночестве».

Полностью ощущать себя — значит быть в контакте со своим «я». Поэтому я могу сохранять невозмутимость и когда чувствую, что разрываюсь на части, и когда на меня давит бремя разнообразных ожиданий. С годами я поняла, что для установления связи с внутренним миром следует прежде всего на какое-то мгновение выйти за рамки своего занятия. Это умение сужать и расширять свое поле зрения создает возможности для мгновений уединения даже в самых напряженных ситуациях.

Один из таких моментов случился непосредственно перед моим выступлением на конференции по персоналу в феврале 2017 г. в Стамбуле. Сначала я увидела себя с высоты птичьего полета — целеустремленной, готовой действовать. Затем увидела себя крупным планом, почувствовала, как сильно колотится сердце, ощутила, как потеют ладони, поняла, что переминаюсь с ноги на ногу. Затем время замедлило бег, все остановилось в полном покое. Я полностью осознала себя, от пяток до макушки. Чувствовала внутреннее спокойствие и собранность.

Энергия этих моментов уединения подпитывала меня на протяжении двух дней конференции. Эти мгновения давали мне широту взгляда, благодаря которой я могла оставаться невозмутимой, уравновешенной и не уходить с головой в водоворот сиюминутных проблем.

Польза уединения является предметом многочисленных научных трудов. В своей книге «Уединение», вышедшей в 1988 г.,

Душе я сказал — смирись! И жди без надежды,  
Ибо ждала бы не то; жди без любви,  
Ибо любила б не то; есть еще вера,  
Но вера, любовь и надежда — все в ожиданье.  
Жди без раздумий, ибо ты не готова к раздумьям.  
Тьма станет светом, незыблемость — ритмом.

Т. С. Элиот. *Четыре квартета*\*

---

\* Пер. С. Степанова.

психиатр Энтони Старр утверждает, что одиночество открывает путь к самообновлению, творчеству и пониманию сути вещей. Среди прочих положительных эффектов уединения многие исследователи указывали на развитие творческого мышления, углубление знаний и обретение духовности. Согласно психологу Абрахаму Маслоу, умение ценить уединение является одним из определяющих признаков самоактуализации. Михай Чиксентмихайи увязывает способность справляться с одиночеством и радоваться уединению со счастьем и состоянием потока.

Уединение — это умение создавать пространство и свободу вопреки ролевым ограничениям и ожиданиям внешнего мира. Как известно, прозванный «возлюбленным уединения» Микеланджело отказывался работать в суете обычной художественной мастерской. Он предпочитал работать над скульптурами в отдельном кабинете — помещении, которое принято использовать для чтения, письма и раздумий. В книге «Микеланджело в новом тысячелетии» историк искусств Йост Кейзер отмечает, что в эпоху Ренессанса к затворничеству художника относились с некоторым подозрением. Замкнутость Микеланджело «ассоциировалась в первую очередь с неким помрачением рассудка, а не с артистической возвышенностью». Сам Леонардо да Винчи предостерегал Микеланджело, что его будут считать безумцем. Вместо того чтобы внять предупреждению, Микеланджело извлекал пользу из своего предполагаемого сумасшествия. «Удалившись в какой-нибудь укромный уголок, в этом личном пространстве он мог не думать о покровителях, сроках, месте и назначении своей работы, которые обычно правили жизнью художника тех времен».

Перенесемся в XXI в. Происшедшие перемены нельзя назвать разительными. Человека, предпочитающего уединение суете, вряд ли назовут безумцем, но на работе желание трудиться в одиночку по-прежнему вызывает подозрения. Как утверждает в своей статье в *The New York Times* автор книги «Интроверты» Сьюзан Кейн, мы делаем чрезмерный

акцент на общительности, сотрудничестве и командной работе. «Бизнес, образование и культура пленились идеей, которую я называю Новым Коллективизмом. Она странным образом предполагает, что основой креативности и достижений является стайность. В большинстве своем мы работаем в командах, в офисах открытого типа, под руководством начальников, которые ставят во главу угла коммуникабельность. Время гениев-одиночек миновало. Наступила эпоха взаимодействия».

Тем не менее нет необходимости жертвовать коллективной работой ради прелестей уединения. Чтобы творчески и эффективно решать сложные рабочие проблемы наших дней, одинаково нужны и навыки общения, и умение быть одному. Можно считать уединение противоречащим культуре существующего общества, но оно помогает ответственно относиться и к себе, и к окружающим.

*Тот, чей внутренний голос становится слышен...  
Становится отзывчивее к другим.*

**Уэнделл Берри.** Зачем нужны люди?



## 6 ОЖИДАНИЕ

*Дайана:* «Хорошее приходит к тем, кто умеет ждать». На какое-то время коммунизм обесценил для меня значение этой фразы. Я родилась в середине 1970-х гг. в Румынии, и в то время стояние в очередях было такой же естественной составляющей жизни, как еда или сон. Люди ежедневно проводили часы в очередях, чтобы купить предметы первой необходимости — молоко, хлеб, одежду или керосин. Трата времени выглядела особенно бессмысленной, когда после пятичасового стояния в очереди выяснялось, что товар в магазине закончился. Величину потерь от ожидания в очереди определяет то, ради чего мы готовы в ней стоять.

Мое детство прошло в очередях. Это было неприятно, утомительно, озорчительно и скучно — в лучшем случае. В худшем это было невыносимо. Мое отношение к ожиданию было резко негативным — я его просто ненавидела. Я жаждала конца неопределенности.

Помню, как семиклассницей готовилась к экзаменам, штудирова учебники в очереди за яблоками. Как в полной темноте мы ждали, когда снова включают электричество — обезумевшие власти ежевечерне на несколько часов отключали его во всех городах, экономя таким способом энергию. Живо вспоминаю, как стояла за мукой во время снегопада с немеющими от холода пальцами ног.

«Сжимаю кулаки и стискиваю зубы. Кровь приливает к голове, в висках начинает стучать. Закрываю глаза и пытаюсь расслабиться. Все тело сковано стрессом. Это невыносимо! Я этого не переживу! Меня охватывает отчаяние.

*Вместо того чтобы бороться со стрессом привычным способом, то есть стоически переносить дискомфорт и скуку ожидания, я решаю попробовать что-то еще. Делать мне нечего, терять тоже, так что я решаю подышать.*

*Делаю несколько глубоких вдохов и пытаюсь принять расслабленную позу. Еще несколько глубоких вдохов... Один, второй, третий, четвертый, пятый... Шевелю замерзшими пальцами ног и начинаю притопывать на месте... Раз, два, три, четыре, пять... Руки тоже мерзнут... Теплый воздух выходит из легких долгими, протяжными выдохами в виде клубов пара. Отчаяние постепенно проходит. Я полностью отдаю себе отчет в том, что очередь состоит из людей. Возмущение самим фактом их присутствия уступило место ощущению спокойствия. Мы в одной лодке. Приходит новое ощущение связи с очередью, этой безликой массой людей в пальто, пар от дыхания которых струится в морозном воздухе. Время и расстояние утратили свое значение. Все происходит как будто в замедленной съемке. Моя напряженность исчезла. Я больше не зажата и не пытаюсь контролировать ситуацию».*

*Вот так, в возрасте 12 лет, я примирилась с ожиданием.*

В повседневной жизни ожидание может вызывать самые разнообразные чувства — не только раздражение и скуку, но и страх, тревогу, беспокойство. Мы ждем, когда рассосется пробка, предвкушаем разговор по телефону, волнуемся перед получением результатов медицинского обследования. Эти естественные чувства сигнализируют о небезразличии. К ним стоит прислушиваться, распознавать и принимать их. Но одной из причин, по которым мы терпеть не можем ждать, является своего рода негативный фон, присущий этим чувствам. А ощущать или даже сознавать его наличие не хочется. Ожидание и его близкая родственница скука соединяют нас и с тем, что нам в высшей степени дорого, и с тем, что нас больше всего тревожит.

Мы придаем слишком большое значение активности, действиям и контролю над ситуацией и делаем все возможное, чтобы избегать пассивности и ожидания. Есть старый анекдот про даму, которую отправляют в ад. Ей велено ждать в приемной, пока ее не вызовут. Она ждет и ждет, изнывая от полного безделья в четырех стенах. Время от времени она интересуется, когда же ее вызовут в ад, и каждый раз получает ответ «Сейчас, сейчас, подождите немного». В конце концов, после нескольких лет ожидания до нее доходит, что никакого ада нет. То есть какого-то другого ада. Вызова можно и не ждать, она уже в аду. Финал анекдота заставляет ужаснуться перспективе бесконечно тоскливого нескончаемого ожидания.

Неделя, на которой Вики поставили онкологический диагноз, была одной из самых странных недель ожидания в ее жизни. Плановая маммография и УЗИ выявили затемнение в ее правой груди. К хирургу она шла в полной уверенности, что это фиброаденома, которая, как было известно Вики, не является злокачественной опухолью. Чтобы убедиться в этом, хирург направил ее на кор-биопсию, которую она проходила и раньше. Вики по-прежнему ни о чем не беспокоилась. «Период времени между результатами маммографии, посещением хирурга и приходом на биопсию ничем не запомнился. Все это заняло, наверное, больше недели, но пролетело совершенно бесследно. Я не запомнила этот период, потому что не ожидала ничего особенного. Жила обычной жизнью — искала работу, встречалась с подругами, общалась с родными. Я и подумать не могла, что нужно чего-то ожидать».

Ей стало не по себе только в процедурной, когда благожелательная медсестра шепнула: «Я сама на днях была в панике насчет рака груди, но все обошлось, так что и у вас наверняка обойдется». «Думаю, что слово “паника” и то, что это происходило с ней совсем недавно, заставили меня испытать такое тяжелое предчувствие, что его можно было хоть руками тро-

гать. В этот момент я осознала, что у меня может быть рак. А поняв, что это возможно, я решила, что именно так и есть».

Следующие три дня Вики провела оцепенев в тягостном ожидании. Она помнит, что просила помочь ей донести корзину с бельем — из-за биопсии нельзя было понимать тяжести. Она не могла схватить и потискать своего маленького племянника, поэтому просила, чтобы его сажали к ней на колени. Она пыталась улыбаться, скрывая свой страх, и никому ни о чем не сказала, боясь напороочить беду. Ожидание ощущалось явственнее и сильнее, чем когда-либо прежде в ее жизни.

«Ожидание было одновременно и тягостным, и прекрасным. Это были последние три дня перед тем, как все переменится и в мою жизнь вторгнутся хирургия, химиотерапия и медикаменты. Наступала осень моей жизни, листья, кружась, опадали с деревьев, и не было ничего серьезного, что могло бы отвлечь и занять меня,— ни работы, ни партнера. Социальных сетей в то время не было. Я позволила себе замкнуться во времени. Я сосредоточилась на всем хорошем в своей жизни, потому что должна была запомнить эти вещи. Многие стало для меня поразительно ясным: что мне небезразлично, чему я хочу посвящать свое время, какой мне хотелось бы быть в общении с близкими.

Но ожидание было и тяжелым. Каждый шаг, каждое дружеское объятие, каждая выпитая чашечка кофе приближали меня к моменту, когда все переменится. Хотя в душе еще теплилась какая-то надежда, я была уверена в том, что это рак, и сознавала, что очень скоро об этом узнают и все мои близкие. Ожидание приговора было тягостно-болезненным из-за понимания, что он навеки изменит жизнь моих родных.

В тот четверг мы с родителями вернулись из кино поздно вечером. Я увидела мигающий сигнал автоответчика и поняла, что это тот самый звонок, которого я ждала. Мы с мамой стали слушать сообщение — она в счастливом неведении, я с твердым внутренним знанием предстоящего тяжелого

удара. Я не боялась, я лишь испытывала облегчение — это наконец произошло, и можно переходить к следующему этапу моей жизни».

За три дня тягостного ожидания с Вики произошли глубокие перемены. Ожидание предоставило ей возможность посмотреть правде в глаза, признаться себе в том, как ей хотелось бы жить. Активная деятельность может отвлечь от неприятных чувств в связи с ожиданием, но такое отвлечение не дает испытать всю глубину переживаний. Можно не устранять дискомфорт, а учиться с самого начала распознавать свои обычные реакции в связи с ожиданием — мысли, чувства и телесные ощущения — и подходить к ним более осознанно.

*Ожидание может быть самым ярким и пронзительным человеческим опытом из всех — опытом, который больше, чем какой-либо другой, избавляет от неестественности и самообмана, являя нам наши истинные потребности и ценности, нашу личность.*

#### У. Х. Вэнстон. Фигура ожидания

В отличие от западной цивилизации, возвышающей действие и свысока относящейся к ожиданию, туземные культуры приемлют ожидание и признают его духовную и эмоциональную ценность. Терпеливое и спокойное ожидание на природе является элементом обрядов австралийских аборигенов. В своей книге «Дадирри: Воспоминание» о них рассказывает Мириам-Роуз Анганмерр-Бауманн — художница, старейшина племени и директор Школы святого Франциска на реке Дейли.

«Культура аборигенов учит нас спокойному ожиданию. Мы не пытаемся ускорить ход событий. Мы позволяем им идти естественным чередом, как смене времен года. Мы наблюдаем луну во всех ее фазах. Мы ждем, когда дождь наполнит наши

реки и оросит высохшую землю. С заходом солнца мы готовимся к ночи. С первыми рассветными лучами мы встаем.

Мы следим за съедобными растениями и даем им созреть, прежде чем употреблять в пищу. Мы ждем, когда повзрослеет наша молодежь, поэтапно проводя ее по ступеням обрядов инициации. Когда умирает родственник, мы долго скорбим. Мы властны над своим горем и позволяем ему постепенно затихнуть.

Мы ждем, когда наступит подходящее время для обряда или сбора племени. На них должны присутствовать нужные люди. Все должно быть сделано правильно и тщательно подготовлено. Мы не против подождать, ведь мы хотим, чтобы все делалось старательно. Иногда на то, чтобы разрисовать тело перед важным обрядом, уходит много часов. Мы не любим торопиться. Нет ничего важнее события, к которому мы готовимся. Нет ничего, что требовало бы какой-то спешки».

*Стивен: В детстве я был нетерпелив. Родители не позволяли нам с братом притрагиваться к сладкому до окончания ужина. Тогда я огорчился, но теперь понимаю, что эта практика отложенного вознаграждения сослужила мне хорошую службу во взрослой жизни. Действительно, мой личный опыт перекликается с выводами знаменитого Стэнфордского зефирного эксперимента конца 1960-х — начала 1970-х. Ученые установили, что дети, способные дождаться большей награды, не поддаваясь на искушение немедленного, но незначительного поощрения, впоследствии лучше учились и отличались более крепким здоровьем. Дело было не только в самоконтроле, но еще и в уверенности в правильности своих ожиданий от будущего.*

*В ожидании есть нечто мучительное и радостное одновременно — когда ждешь дня рождения, приезда друга, отпуска или возвращения домой близкого человека. Кажется, будто само предвкушение вызывает настолько же сильные ощу-*

*щения и благодарность, как и само явление. Может быть, даже еще более сильные. Само по себе ожидание становится ценностью, чем-то, что можно смаковать.*

*С годами мое отношение к ожиданию менялось. В основном потому, что я не зацикливался на самом слове «ожидание» и его коннотациях. Если мой поезд или самолет опаздывает, я читаю, наблюдаю за окружающими, предаюсь мечтам или просто наслаждаюсь бездействием. Отношусь к возникшей паузе как к возможности передохнуть, а не как к неудобству.*

*В своем стремлении быть занятыми мы часто слишком беспокоимся из-за любых пауз на своем пути: необходимости стоять в очереди, скучать в пробке, дождаться опаздывающей электрички. Человеку действия такие задержки могут казаться озорчательными, так что люди хватаются за мобильники и начинают искать другие способы передвижения. Но, если относиться к неделанию спокойно, можно увидеть в таких ситуациях благоприятные возможности. Это избавляет от раздражения и делает ожидание необременительным.*

Мир вокруг нас вращается все быстрее, и нам трудно сопротивляться требованию успевать. Никто не хочет безнадежно отстать или выглядеть человеком, который не делает хоть что-то, все равно что, для решения насущной задачи. И это как раз та ситуация, в которой ожидание может стать возможностью вернуться к себе. Необязательно поддаваться головокружению скорости, уступать продиктованным адреналином позывам к действию, делать преждевременные выводы или принимать скоропалительные решения. Вместо этого можно подождать, наблюдая за развитием событий, — появится новая информация, образуются закономерности, созреют идеи, возникнут возможности, ресурсы и связи, которые можно задействовать.

Умение ждать — одна из негативных способностей. Ожидание не есть нечто неподвижное и пассивное, напротив, это яркое, живое и продуктивное состояние. Если быть терпимее к неприятным ощущениям, ограничивать и подавлять в себе порывы действовать, то терпеливое ожидание может вернуть нас на землю, дать точку опоры и открыть пространство возможностей. Мы можем многому научиться во время ожидания, оно помогает обрести смысл и развить мастерство принятия решений в полном неизвестности и неопределенности мире.



## УГЛУБЛЕННОЕ СЛУШАНИЕ

*Я сказала, что, выслушав, узнала больше, чем могла надеяться узнать.*

Рэйчел Каск. Транзит

В стремительном круговороте рабочей обстановки слушание недооценивают и слишком мало используют. Мы предпочитаем говорить, и преимущество получают те, кто высказывается ясно и громко. Так, например, выступление на совещании часто принимают за свидетельство компетентности, а неучастие в дискуссии связывают с нехваткой квалификации или неуверенностью. Из-за склонности действовать мы упускаем важную информацию, которая могла бы углубить представление о ситуации и проблемах, требующих решения.

Предпочитая делание размышлениям, действие — наблюдению, а говорение — слушанию, мы рискуем пренебречь мудростью окружающей среды. В документальном фильме «Реки и приливы» Энди Голдсуорти объясняет, как настраивается на среду, словами «камни умеют говорить». Не прислушиваясь, он не мог бы использовать окружающую среду для создания своих произведений. Схожим образом и мы не можем творчески и эффективно использовать заданные условия, не обладая умением с искренней любознательностью воспринимать окружающую среду.

Элизабет Бродерик — бывший уполномоченный по борьбе с гендерной дискриминацией в Австралии. В своем докладе 2016 г. «Изменения в культуре: гендерное многообразие

и инклюзивность в Федеральной полиции Австралии» она особо подчеркивает специфику военизированной среды и предостерегает от поспешности в решении гендерных вопросов «без понимания причин системных ошибок, а не только их симптомов». Бродерик призывает полицейских в первую очередь прислушиваться к тому, что говорят их коллеги. По ее мнению, главным риском плана реформирования культуры «является неспособность руководства прислушиваться, вдумываться и полностью осознавать». Вдумчивое слушание — важнейший навык для работы в сложных и неопределенных условиях.

Психолог Грэг Мэдисон посвятил себя делу повсеместного развития умений саморефлексии и углубленного слушания. Для него слушание является своего рода аналогом всеобщей грамотности, навыком, который он считает более важной основой демократического общества, чем равные избирательные права. В 2016 г. Мэдисон выдвинул инициативу отмечать Всемирный день слушания, который стал бы возможностью практиковать и чествовать «базовый навык взаимной внимательности — умение людей слышать друг друга». Хотя, по словам самого Мэдисона, Всемирный день слушания не приносит каких-то особых результатов, на его сайте идея мероприятия формулируется как «тихий и вежливый ответ миру, который становится все более громким и быстрым». По Мэдисону, этот день «служит контрапунктом всей информации, для которой мы являемся лишь приемником... возможностью быть услышанными теми, кто обратит на нас внимание и некоторое время помолчит».

Всемирный день слушания — простое и в то же время щедрое предложение людям осознавать присутствие окружающих *без необходимости что-либо делать*. Это умение не навязывать свои слова другим людям и воздерживаться от любого рода вмешательства относится к числу негативных способностей. Внимательное слушание — одна из основ культуры австралийских аборигенов. Мириам-Роуз Анганмерр-Бауманн

несет знание о чутком слушании на протяжении многих лет, рассматривая его как некий дар аборигенов всем жителям Австралии. Это называется дадирри — «глубокий внутренний слух и молчаливая неподвижная осознанность».

«Мы, аборигены, учимся слушать с самого раннего детства. Не умея слушать, мы не могли бы жить достойно и полезно. Для нас нормальный способ учиться — слушать, а не задавать вопросы. Нас учат посмотреть, послушать, подождать — и лишь потом действовать. Такой способ слушания передается в нашем народе от поколения к поколению вот уже более 40 000 лет».

*Дайана: Несколько лет назад мне предложили поработать с группой старейшин племен аборигенов и социальных работников, занятых в аборигенской молодежной организации из отдаленной местности к северу от города Алис-Спрингс. Я должна была организовать и провести коллективный выезд для обсуждения итогов работы за предыдущий год и планов на следующий. Я собиралась работать с группой неформально, без твердой повестки, и отвечать на вопросы по мере их возникновения.*

*В самом начале дня, когда обсуждались проблемы молодежи общины, группа решила продолжить работу на воздухе, и мы разместились на газоне рядом с конференц-залом. После недолгой паузы слово взяла одна из старейшин. Со стороны зрелище не представляло ничего особенного — группа людей сидит на травке, один говорит, остальные слушают. Но для меня это был отнюдь не обычный опыт.*

*Старейшина говорила уже несколько минут. Она рассказывала о том, как изменилась жизнь одного молодого аборигена с его участием в образовательной программе организации. Узнавая свою страну, ритуалы и язык своего племени вальбири, этот молодой человек успешно преодолевал токсикоманию. Старейшина подчеркивала, что для молодежи из групп риска особенно важно установить связь со своими корнями, повы-*

*сить самооценку и избавиться от вредных привычек. Об этих важных вещах говорилось в спокойной, ненавязчивой манере. Остальные участники вслушивались в ее слова с незнакомой мне прежде чуткостью. Казалось, что в процессе слушания создается некое пространство, удерживающее нас в состоянии живого заинтересованного узнавания. Благодаря этому я могла впитывать слова и мимику говорящей, пение птиц, шелест листьев пальм вокруг газона.*

*Поведение группы переменялось. Деловой настрой на обсуждение проблем, постановку вопросов и разработку новых тематических направлений сменялся обменом идеями в установившейся атмосфере активного слушания. Именно в этот момент я перешла от умозрительного понимания дадирри к непосредственному ощущению могущества этого «глубокого внутреннего слуха и молчаливой неподвижной осознанности». Активное слушание сопровождало все беседы, состоявшиеся в тот день.*

Извлечь для себя уроки относительно могущества слушания можно и из мира музыки и опыта израильского дирижера Итая Талгама, о котором рассказывалось выше. Итай называет публику *тональностью слушателей*. Аудитория играет активную, а не пассивную роль и вносит свой вклад в выступление оркестра. Может показаться, что слушатели ничего не делают, однако само их присутствие является фактором качества исполнения. Эта парадоксальная способность прямо относится к неделанию: в отсутствие слов и обязанности говорить самим своим вниманием и слушанием люди могут оказывать позитивное воздействие на мир вокруг себя.

Итай отмечает, что умение прислушаться к находящимся вокруг позволяет дирижеру создать сообщество слушателей. Дирижер обязан чутко, ничего не упуская, вслушиваться в тональность людей вокруг себя на физическом, эмоциональном, духовном или общественном уровне. «Музыка соз-

дается всеми до единого оркестрантами и слушателями. Это не просто дело, которым занимаются профессионалы. Скорее, это круг общения, создающийся активным слушанием всех присутствующих, включая прислушивающихся друг к другу музыкантов. Речь идет о непрерывном диалоге на всех уровнях человеческого существования».

Создание возможностей для внимательного слушания играет важную роль в работе британского консультанта по развитию лидерских навыков Чаро Гарсон. Один из ее клиентов, генеральный директор крупной компании Оскар (имя изменено), приступал к комплексной реорганизации. Коллега посоветовал ему еще раз как следует обдумать переходный период и дал контакты Чаро. На первой встрече Чаро рекомендовала выделить целый рабочий день на совместное обсуждение вопросов реорганизации. Она предложила три разных способа взаимодействия — диалог, бенчмаркинг\* и генерирование идей, в ходе которого консультант внимательно слушает клиента, не прерывая ход его мыслей. Все это должно было помочь Оскару определиться с форматами и последовательностью этапов процесса реорганизации.

Несмотря на то что Оскар отдавал предпочтение двум первым способам взаимодействия, Чаро предложила начать с третьего. По опыту она знала, что руководители редко попадают в среду, где их действительно слушают, помогая тем самым генерировать идеи. «Я пояснила, что он и сам удивится тому, насколько действенным будет формат, практически лишенный сигналов извне. И что мы всегда сможем вернуться к диалогу и бенчмаркингу, если за 30 минут он не увидит конкретной пользы».

Чаро начала с тщательно сформулированного вопроса, призванного побудить к самостоятельному размышлению, и обещала не вмешиваться в ход рассуждений Оскара. Это

---

\* Методика улучшения работы, основанная на изучении, адаптации и внедрении успешных стратегий других организаций. — *Прим. ред.*

еще раз свидетельствует о том, что неделание часто требует решительного отказа от привычки к деланию. «Прошло почти два часа, а Оскар все еще размышлял о том, что обдумывал на протяжении нескольких месяцев, рассматривая вопросы заново и с иных позиций. Закончив, он откинулся на спинку кресла и сказал: “Впервые за несколько месяцев никто не давал мне советов и не пытался продавливать собственный план”».

Возвращаясь к этому опыту, Оскар рассказывал, что изначально скептически относился к тому, что его будут просто внимательно слушать. Однако спустя годы после проведения реорганизации он все еще вспоминает об этом опыте как об одном из самых значительных для формирования его видения проблем предстоящей реорганизации. Возможность быть выслушанным с пристальным вниманием дала ему намного больше, чем вопросы или советы консультантов.

Подобно Чаро, мы можем развить в себе умение прислушиваться к главному без необходимости соглашаться или не соглашаться, а также фиксировать или контролировать результаты. В качестве слушателей мы должны позволить речи выступающего литься свободно. Помешать потоку его слов — все равно что поставить плотину на реке. Надо верить в то, что река сама знает, куда ей течь.

*Мы — речной народ. Мы не можем подгонять реку. Нам нужно следовать течению и понимать ее.*

**Мириам-Роуз Анганмерр-Бауманн. Дадирри**

## 8 СКУКА

Скукой можно считать незанятое время, когда ничего не происходит или когда нечего делать, когда ум не занят разрешением проблем, ответами на вопросы или планированием. Выключенный телефон, молчащий телевизор и отсутствие событий вокруг могут заставить нас ощутить неприкаянность и неуверенность в своих дальнейших шагах. Кажущаяся беспечность существования до и после периодов активности объясняется именно состоянием скуки. Кроме того, скука — часть рутины многих людей, занятых крайне однообразной работой, например на конвейере.

Достоинства скуки превозносили многие писатели, художники и ученые. В беседе с Терезой Белтон из Университета Восточной Англии драматург и актриса Мира Сайал говорила, что начала писать от скуки, которая и стала главным фактором ее становления как писательницы. Сайал рассказывала, что росла в небольшой шахтерской деревеньке, где заняться было особенно нечем. Она часами смотрела в окно, наблюдая смену погоды и времен года. В отсутствие других занятий она вела дневник, наполняя его своими мыслями, наблюдениями и стихами. В своей книге «О поцелуях, щеколке и скуке» психоаналитик Адам Филлип определяет состояние скуки как «чего-то хочется» и «ничего не хочется». «Такая двойственность объясняется причудливым параличом скуки», — пишет он. Скука ассоциируется у нас с неприятными ощущениями, и мы изо всех сил стараемся бежать от нее, упуская из виду ее достоинства.

Скука, как и чистый лист бумаги на рабочем столе писателя, таит в себе огромные возможности. Человек пропускает

сквозь себя пустоту, чтобы дать волю воображению и простор новым мыслям. Для писателя Фрэнсиса Скотта Фицджеральда скука была одним из предварительных этапов работы над произведением. «Приходится проходить через скуку, как сквозь фильтр, из которого выходит чистый продукт». Схожим образом кажущийся скучающим у окна композитор может вынашивать в сознании новый способ сочинения музыки. Джона Кейджа идеи осеяли в процессе какого-нибудь скучного занятия. «Идеи приходят, когда ты делаешь процесс сочинения скучным. Они начинают кружить вокруг твоей головы, словно птички».

В своей книге «Не делать ничего и нечего делать» Манфред Кетс де Врис видит ценность скуки в том, что она предоставляет больше возможностей для работы правого полушария головного мозга, которую отличает интуитивность, всесторонность и непредсказуемость. Он утверждает, что в случае бездействия, когда людям нечем заняться или скучно, они меньше стеснены рамками традиционного мышления и в большей степени способны генерировать новаторские идеи, чем в ситуации сознательной нацеленности на решение проблемы.

Именно такую пытливую скуку и следует принимать и культивировать в себе. Предоставив мозгу время и возможность отойти от дел, мы создаем пространство, в котором идеи могут сформироваться, чтобы, просочившись через сторонние шумы, достичь нашего сознания. Это может способствовать продвижению в решении даже самых сложных задач.

Немного скуки может оказаться именно тем, что нужно, когда мы понимаем, что перегружены или нуждаемся в свежих идеях. Можно посидеть на лавочке в парке в полном безделье — не просто передохнуть, а включить в свой график скуку. Почему нельзя присесть у речки не на пару минут, а на час, чтобы включиться в плавный ритм ее течения? Приструните свою непоседливость, позвольте себе повитать в облаках и пофантазировать и будьте открыты происходящему.



С К У Ч Н Ы Й   Р И Т М

П О В Т О Р Я Ю Щ И Х С Я

Р А З   З А   Р А З О М   Д Е Л   —

П Р И Н Е С Т И   Д Р О В ,

П Р О Т Е Р Е Т Ь   П О С У Д У .

В С Я К И Е   М Е Л О Ч И

Ж И З Н И .

МАРГАРЕТ ЭТВУД. *Скучающая*

## 9 УБЕЖИЩЕ

*Найдите убежище в своих чувствах,  
откройтесь всем маленьким чудесам,  
мимо которых проскочили в спешке.*

Джон О'Донохью. Благословить пространство между нами

*Дайана: Мне всегда очень нравились орлы. Они — воплощенное могущественное сочетание спокойствия, уравновешенности и зоркости. Будучи частью этого мира, они не выглядят стесненными его условностями в своем бесстрашном стремлении к заоблачным высотам. Мне тоже хотелось бы парить в воздушных потоках, повисая высоко над землей неподвижной в своем движении. Я завидую их свободе. Иногда меня охватывает страстное желание освободиться от повседневных дел и забот. Пусть ветры несут меня, куда им заблагорассудится, а я буду парить от цели к цели, легко и беззаботно, ни о чем не думая.*

*Я жажду покоя и в то же время не хочу полностью отрываться от мира. Как мне привнести безмятежность парящего полета в свою кипучую жизнь, оставаясь такой же общительной, энергичной и вовлеченной? Оказалось, что убежищем для меня может служить собственная машина. В пути, особенно ночью, появляется особенное ощущение спокойствия. Вид узкой полосы дороги, убегающей вперед в свете фар, помогает мне погрузиться в себя. Проясняется то, что оставалось непонятым на протяжении дня, а внутренний и внешний миры сливаются в изысканном танце.*

Скука может стать прелюдией к чему-то новому. Она способствует игре воображения, творческому порыву и тесно связана с ожиданиями. Она может свидетельствовать о стремлении найти новые, более интересные перспективы. Если взглянуть на нее несколько иначе, скуку можно представить как пороговую зону, критически важный ресурс, выводящий человека на путь к неизведанному.

**МАНФРЕД КЕТС да ВРИС.**

*Не делать ничего и нечего делать*

*Я ищу прибежища в природе. Я готова часами находиться в обществе деревьев и гор. Каким-то образом исчезают переживания по поводу работы и жизни. Время останавливается. Меня ничто не волнует. Я ступаю мягче, дышу реже, а постоянный гомон мыслей в моей голове затихает. В лесной тишине я перестраиваюсь и вновь обретаю более глубокое и содержательное чувство собственного «я».*

В главе 2 мы выяснили, что круговорот дел может захватывать нас мгновенно и вне зависимости от конкретной ситуации — будь то уход за престарелыми родителями, преодоление сложной проблемы, управление коллективом в процессе преобразований или руководство в глубоко небезразличном деле. Мы разрываемся между несовпадающими приоритетами, выматываясь физически, психологически и эмоционально.

Мы нуждаемся в укрытии, месте, которое на время оградит нас от бремени многочисленных жизненных обязанностей — дочерних, супружеских, дружеских, руководительских, соседских. Нам нужно место, время и дело, которые дадут свободу от того, чем мы являемся в жизни других людей. Нам нужно познать себя отдельно от чьих-то ожиданий. Невозможно жить осмысленно и целеустремленно, не имея некоего убежища.

*Дайана: На пляже я лежу в песке и отдаюсь шуму прибоя. «Полностью утратить себя: сладостно отдаться, исчезнуть в твоих объятиях, потерянной для мира, растворенной в происходящем настолько, что все вокруг исчезает» — как пишет Ребекка Солнит в «Практическом руководстве по исчезновению».*

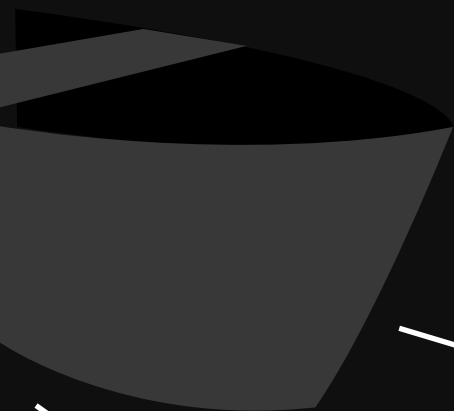
*Я обретаю покой в своей спальне. Это моя любимая комната в нашем доме. Я всегда обожала этот отрывок из романа Вирджинии Вулф «На маяк»: «Ни о ком можно не думать. Быть с собой; быть собой. Теперь у нее часто эта потребность — подумать; нет, даже не то что подумать».*

*Молчать; быть одной. Всегдашнее — хлопотливое, широкое, звонкое — улетучивается; и с ощущением праздника ты убываешь, сокращаешься до самой себя — клиновидная сердцевина тьмы, недоступная постороннему взгляду»\**.

*В спальне я могу быть вне каких-либо ожиданий и обязанностей. Я могу без сожалений и колебаний стряхнуть с себя события дня. Меня могут взбодрить даже несколько минут уединения. Мне не нужно удаляться от мира, чтобы обрести связь с «сердцевиной тьмы», о которой так ярко пишет Вулф.*

---

\* Пер. Е. Суриц.



ОТОЙТИ ОТ БЕРЕГА



Старейшины говорят, нужно отходить от берега, выходить на середину реки, смотреть в оба и держаться на плаву.

*Приписывается вождю племени хопи*



# 1 ОТСТРАНИТЬСЯ

*Каждое действие балансировало  
на грани провала; каждый миг действия  
приводил к краю бездны.*

Джефф Дайер. Поиск

11 марта 2011 года в Японии произошло сильнейшее землетрясение за всю историю наблюдений. За ним последовало гигантское цунами, ударившее по побережью в районе Фукусимы. Последующие события развивались непредсказуемо и молниеносно и привели к ситуации, к которой в силу ее необычности не был готов никто. Вызванное цунами затопление привело к расплавлению активной зоны реакторов и взрывам на АЭС «Фукусима-дайти», что стало крупнейшей радиационной аварией со времен Чернобыльской, случившейся в 1986 г. В то же время аварийная ситуация сложилась на аналогичной АЭС «Фукусима-2», расположенной всего на 11,5 км южнее.

С технической точки зрения главной проблемой на обеих АЭС было заглушить реакторы в условиях выхода из строя почти всех источников электричества в результате удара цунами. Несмотря на серьезный ущерб, затопление, отключение электричества и угрозу целостности оболочек реакторов, на «Фукусима-2» удалось избежать того, что произошло на «Фукусима-1». В статье «Как выжила другая “Фукусима”» Раджай Гулати с соавторами связывают сохранение АЭС с продуманными действиями руководителя объекта Наохиро Масуды и его коллектива. Масуда воздержался от принятия немедленных мер. Он взял паузу,

чтобы проанализировать имеющуюся информацию о катастрофе и создать схему угроз. Эта схема позволила его команде отслеживать ситуацию и действовать по мере ее развития.

Авторы пишут, что Масуда «не произносил пламенных речей и не выпускал приказы. Он ждал и вносил дополнения в свою схему. Не многие на его месте смогли бы проявлять подобное спокойствие». Благодаря этому команда могла формировать новые планы и схемы на основе поступающей информации, сопоставлять планируемые действия с уже имеющимся опытом, делать выводы из уже случившегося и несколько лучше прогнозировать возможное развитие событий.

Кратковременные паузы особенно полезны в ситуациях, когда люди ждут от вас незамедлительной реакции или когда велик соблазн быстро разрешить проблему. Отстранившись, мы получаем время на осмысление проблемы, сбор дополнительной информации и поиск альтернативных вариантов действий. Рональд Хейфец и Марти Лински, авторы книг «Лидерство на передовой» и «Практика адаптивного лидерства» (в соавторстве с Александром Грэшоу), используют метафору *ухода на балкон*. Они имеют в виду дистанцирование, позволяющее лучше рассмотреть происходящее *на танцполе*. Балкон — способ вырваться из гущи событий, чтобы увидеть общую картину и подумать, что же происходит на самом деле. Умение состоит в том, чтобы, циклически перемещаясь между танцполом и балконом, обеспечить себе всестороннее понимание проблем и лишь потом переходить к действиям.

Если пауза на обдумывание возможна в условиях радиационной катастрофы, то что мешает нам использовать аналогичный подход в решении рабочих задач, которые редко становятся вопросами жизни и смерти? Подобно Энди Голдсуорти, мы можем научиться отстраненности при полном погружении в среду, чтобы осознанно, продуктивно и творчески взаимодействовать с окружающим миром.

## 2 ОТПУСТИТЬ

Обычно жизнь сама заставляет человека отпустить... нездоровье, опасность, любовное разочарование... некая крайность заставляет его отпустить это с миром.

Франсиско Варела. Три шага к осознанности

*Дайана:* Мы на границе Румынии и Венгрии. Холодная ночь, луну заволокло тучами. Мое сердце колотится, руки вспотели. Я трясусь от страха. Наша машина следующая в очереди на погранконтроль. Брат спит рядом со мной на заднем сиденье, родители молчат и пытаются сохранять беззаботный вид. Наша очередь! «Паспорта, пожалуйста!» Я, затаив дыхание, уставилась в темноту. Еще несколько минут, и все заканчивается. По моим щекам текут слезы. Теперь обратной дороги нет.

В два часа ночи 26 июня 1987 г., за два года до революции в Румынии, жизнь одним махом заставила меня отпустить очень многое. Мы в одночасье превратились в семью политических беженцев. Мы отказались не только от тоталитарной власти Чаушеску, но и от всего, что знали и любили. В течение следующих нескольких дней мы пересекали Венгрию, и в машине царило гнетущее молчание. Потеря была слишком велика, чтобы полностью осознать ее в тот момент. В конечном итоге мы получили политиче-

*ское убежище в Австрии, где в течение 13 месяцев ожидали, пока австралийские власти дадут нам вид на жительство и разрешат переселиться в Мельбурн.*

*Следы понесенной утраты заметны до сих пор — неожиданные слезы, наворачивающиеся на глаза при звуках румынских песен; акцент, сохранившийся несмотря на то, что всю взрослую жизнь я живу в Австралии; а также мое упорное нежелание болеть за местные футбольные команды.*

Переехав в другую страну, попав под сокращение или потеряв близкого человека, все, что мы можем, — отпустить ситуацию. Каждый раз, когда происходят перемены или появляется необходимость решить серьезную проблему, нам предстоит неизвестность. В такие моменты как никогда важно умение отпустить все знакомое и заранее понятное. В книге «Не в знании сила» мы называем это «мыс Финистерре».

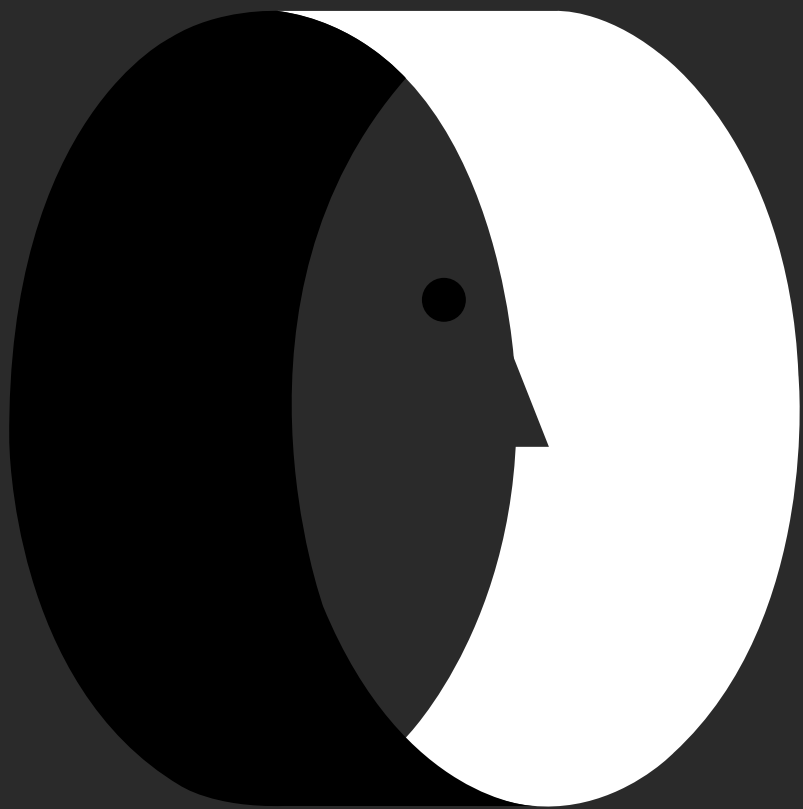
В труде «Понятие страха» датский философ Сёрен Кьеркегор рассматривает ужас, сопровождающий моменты жизненного перепутья. В качестве примера Кьеркегор приводит человека, стоящего на крыше высокого здания или на скале, откуда открывается вид на все жизненные возможности. Всматриваясь в находящееся внизу, он испытывает одновременно и страх высоты, и пугающее желание совершить прыжок. Кьеркегор называет эти чувства головокружением свободы. Желание дать себе волю и совершить прыжок кажется парадоксальным, но, по сути, именно это мы должны делать в моменты принятия решений. Немецкому писателю Герману Гессе приписывают утверждение: «Некоторые считают, что сила — в умении сдерживаться; но иногда она состоит в том, чтобы дать себе волю».

Благодаря умению позволить вещам идти своим чередом британский полярный исследователь и спортсмен Бен Сондерс проявил чудеса выносливости. В 2014 г., в возрасте 37 лет, Сондерс стал самым молодым в истории человеком, совершившим одиночный пеший переход на Северный полюс. Кроме того,

он возглавлял первый в истории поход к Южному полюсу и обратно маршрутом сэра Эрнеста Шеклтона и капитана Роберта Скотта. За 105 дней похода Сондерс преодолел расстояние чуть меньше 2900 км, эквивалентное 69 марафонским дистанциям. В книге Сары Льюис «Восход» Сондерс называет себя «исследователем пределов — географических, физических и психологических». Льюис пишет о его умении отказаться от попыток контролировать то, что невозможно взять под контроль. Продвигаясь по своему маршруту, Сондерс оставил попытки бороться с экстремальными погодными условиями и противоходом льдов. Только примирившись с ветром, морозом и физическим дискомфортом, он сумел мобилизовать все внутренние ресурсы для достижения выдающихся результатов. «Понятно, что ты не в силах изменить что-то из происходящего в этой суровой местности, но зато ты начинаешь понимать, в каком ритме происходит смена погоды».

Пример Сондерса служит примером того, что Льюис называет «психологической гибкостью». Умение внутренне расслабиться и не воспринимать происходящее в штыки — качество, которому стоит научиться. Отказавшись от борьбы и потребности держать все в кулаке, можно прийти к пониманию новых возможностей. Пема Чодрон считает, что источник счастья — «когда не за что держаться». В своей книге «Там, где страшно» она пишет: «Признав неопределенность, мы обретаем ощущение свободы. Направляясь туда, где нам не хотелось бы оказаться, мы можем проникать сквозь стены и барьеры».

Майкл Адамс преподает экономическую географию в университете австралийского города Вуллонгонг. Умению выходить на новые уровни он научился, занимаясь фридайвингом. Фридайвинг, или подводное плавание с задержкой дыхания, издревле практикуется обитателями побережий для рыбалки и добычи раковин с морского дна. Любимое место для фридайвинга у Майкла — подножие священного вулкана Агунг на острове Бали, где черный песок и галька пляжей переходят



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГИБКОСТЬ

в бирюзовые морские волны, а в 100 м от берега океанское дно резко уходит вниз.

В интервью Ричарду Фидлеру на радиостанции ABC Майкл рассказывал, как расслабляется и сбрасывает мышечное напряжение перед каждым погружением. Он лежит в море на спине, в его голове играет песня The Beatles «Let It Be», добавляющая ему куража, его организм наполняется кислородом, любые опасения исчезают. Затем он мягко уходит под воду. «С минимумом усилий, только чтобы преодолеть природную плавучесть», — поясняет он в интервью. Майкл погружается с закрытыми глазами, чтобы не отвлекаться. Уходя глубже, он слышит потрескивание морских рачков и затихающий гул лодочных моторов. На десятиметровой глубине он просто зависает. Вот как он описывает свои впечатления в эссе «Соль крови»: «Вокруг тишина, прохлада и синий сумрак. На этой глубине давление в два раза сильнее, чем на поверхности. Мой пульс замедлен, кровь начинает уходить из конечностей в пространство, созданное моими сжатыми легкими. Я... нахожусь в состоянии нейтральной плавучести, когда давление воды надоемой уравнивает естественную тягу тела к поверхности».

Затем он опускает голову и выпрямляется. С этой секунды ему вообще не приходится двигаться. Он опускается вниз, следуя естественному притяжению центра Земли и преодолевая искушение противиться ему. На сорокаметровой глубине при давлении пять атмосфер Майкл вверяет себя объятиям океана, ощущая лишь легкое напряжение. Он совершенно не зажат, напротив, ощущает парадоксальный комфорт, полностью доверившись океану в этом «равновесном пограничном состоянии между жизнью и смертью». Повседневность исчезает. Может ощущаться инстинктивное желание подышать, но Майкл научился ему сопротивляться. Он знает, что с ним все в порядке, и чувствует себя как дома.

«Большая часть трудностей фридайвинга — у тебя в голове», — замечает он в интервью. Отпустив потребность думать

и контролировать ситуацию, Майкл может нырять в гармонии с природной энергией океана и доверить всю работу своему телу. Во время погружения Майкл мобилизует рефлекс ныряльщика — одну из самых важных безусловных реакций человеческого организма. Рефлекс перенаправляет обогащенный кислородом кровотока к сердцу и головному мозгу, что позволяет находиться под водой в течение продолжительных периодов времени. Большинство людей используют часы для подводного плавания, чтобы понимать глубину и длительность погружения, но Майкл обходится без них. Он считает, что момент, когда пора начать подъем к поверхности, подскажет ему организм. Он знает, что все будет нормально, поскольку находится в контакте с телесными ощущениями. Это позволяет ему нырять без снаряжения на 40-метровую глубину.

Психологическая гибкость, позволяющая человеку отпустить, является к тому же важнейшим элементом творческого процесса. Как и многие другие исследователи креативности, Дэниел Гоулман считает, что лучшие идеи рождаются в состоянии открытости и восприимчивости. В книге «Мозг и эмоциональный интеллект» Гоулман утверждает, что главным условием творческого прорыва является понимание необходимости отпустить себя и знание того, когда это сделать. Упорные попытки вызвать у себя озарение или решить проблему в лоб, напротив, могут приводить к зажатости и меньшей открытости новизне. «Именно через открытость и состояние психологической расслабленности можно стать восприимчивее к новым идеям и взаимосвязям», — отмечает Гоулман. Это схоже с нашей концепцией «закрой глаза, чтобы видеть», о которой мы писали в «Незнание — сила»: избавление себя от необходимости знать, отход от активных действий по разрешению проблемы и отключение от потока информации парадоксальным образом позволяют образоваться новому знанию. Отойдя от мнимой надежности берега, можно открыться возможностям, которые содержит течение.



### 3

## ОТУЧИТЬСЯ ОТ ИНСТИНКТИВНОГО ДЕЛАНИЯ

*Ум медленно забывает то,  
что познавал долго.*

Приписывается Сенеке

2014 г. стал первым из трех лет, проведенных Лайсой Берковиц в странствиях по миру. То лето она решила провести в Лондоне. Когда-то она поставила себе цель — найти дело, которым можно заниматься где угодно. И вот ее мечта осуществилась. Как коуч, работающий с руководителями по всему миру, она общалась с клиентами только по скайпу или телефону, и надежный Wi-Fi — все, что ей требовалось для работы.

Лайса планировала сосредоточиться на разработке и внедрении новой коучинговой программы. Ее работа претерпевала изменения, и она понимала, что новая программа сыграет ключевую роль в развитии бизнеса. Однако Лайса никак не могла приступить к делу. «День за днем одно и то же — абсолютно никакого желания работать. Через пару недель я начала тревожиться. Мысли метались, я чувствовала настоятельную необходимость что-то делать. “Надо себя заставить! Ты упускаешь момент для развития бизнеса!”»

В Лондоне стояла сухая солнечная погода. Местные говорили, что это лучшее лето за последние 20 лет. Каждое утро единственное, чем хотела заняться Лайса,— это поваляться на травке в парке или пройтись по городу. Она могла бес-

цельно бродить по улицам по пять-шесть, а иногда и семь часов кряду, просто наслаждаясь ритмом, видами и звуками большого города.

Последовать увещаниям своего внутреннего начальника у Лайсы не получалось. Она отдавала себе отчет в том, что большую часть своей жизни следовала его указаниям. «Хотя мне безумно нравилось заниматься своим делом, в нем было множество всяких “надо”. Кроме того, развитие бизнеса и доходы целиком зависели от меня, и это тоже было источником постоянного беспокойства». Она ушла из большого бизнеса, чтобы чувствовать себя свободнее и жить так, как ей нравится. Тем не менее на фоне постоянных упреков внутреннего голоса в том, что что-то не сделано или могло быть сделано лучше, Лайса не ощущала себя действительно свободной. «Каждый день я сталкивалась с внутренним конфликтом между голосом, велящим что-то *делать*, и голосом, советующим *не делать*, притормозить, взять паузу, просто жить. Я поняла, что во мне сформировался своего рода механизм навязчивости, который нужно уничтожить», — вспоминает Лайса. «По-настоящему я хотела только одного: быть совершенно свободной и следовать своему вдохновению. А все остальное было вызвано страхом».

Лайса решила, что больше не будет прислушиваться к голосу, который велит *делать*. Каждый раз при его возникновении она начинала медитировать. «Когда тревожность достигала апогея, я усаживалась в полной тишине и вслушивалась в чувства, которые она во мне порождает. Я наблюдала за тем, как разум старается помешать мне успокоиться и следовать своим желаниям». После нескольких месяцев отучения от навязчивой тяги к деланию Лайса медленно, но верно начала ощущать, как в ней нарастает подлинное вдохновение. В спокойной обстановке, радуясь жизни, она легко и с удовольствием занялась созданием новой программы. В следующем году клиентура и доходы Лайсы удвоились без каких-либо дополнительных

усилий с ее стороны и почти без рекламы. «Волшебным образом меня находили важнейшие клиенты. Никогда прежде мне не работалось так легко и увлеченно, и при этом я оставалась собой. И все это благодаря неделанию».

В большинстве случаев акцент делается на результаты работы и устранение неопределенности. Однако история Лайсы учит, что нам следует признать, что мы не можем контролировать все. Ступая на новую территорию и обнаруживая себя перед лицом неизвестности, мы должны избавиться от инстинкта действовать. Мы можем осознать неэффективность стремления к деланию и избавиться от заблуждения, будто единственным вариантом является действие. Терпением и настойчивостью, замедляясь и делая паузы, можно изменить старые привычки и стереотипы мышления, чтобы осознать и себя, и окружающую обстановку.

## УЙТИ С ДОРОГИ

*Я сказала, что, по-моему,  
нередко бывает справедливо и обратное:  
от людей становится больше толку  
в отсутствие человека, указывающего,  
что им нужно делать.*

Рэйчел Каск. Транзит

Темплстоу-колледж был обычной мельбурнской средней школой, пока в октябре 2009 г. количество его учеников не снизилось до 289. Колледжу грозило закрытие, спасти от которого могли только чрезвычайные меры. Питер Хаттон, назначенный директором школы, вернулся в систему народного образования после работы аудитором в управлении армейского резерва. Времени на исправление ситуации у него было в обрез — по результатам предыдущей четверти только 23 ученика перешли в старшие классы.

Мандат на радикальные перемены, полученный Питером, означал, что с привычным положением дел будет покончено. Учителям, ученикам и родителям предстояло забыть обо всем, что они делали прежде. В течение одной четверти под руководством Питера учебный план был полностью пересмотрен. Его главной идеей было поощрение природных способностей, творческих инициатив и интересов учеников. Подход к выбору предметов, расписанию и учебным программам неузнаваемо изменился, часть из них бесследно

исчезла. «Я всегда утверждаю, что мы очень уперты в своих идеях, но позволяем много вольностей в административных вопросах», — говорит Питер.

Питер критически подошел к общепринятым практикам школьной системы. Это принесло неожиданно успешные результаты и позволило проявлять гибкость. «Пока мы рассмотрели 14 общепринятых практик, и отказ от какой-то из них каждый раз оборачивался пользой для ребят. Мы поставили вопрос о времени начала занятий, и теперь дети могут выбирать между сменами с 7:15 до 13:00 и с 10:30 до 17:15. Мы ушли от ступеней образования, поскольку все занимаются и усваивают знания по-разному и у каждого есть свои природные наклонности и интересы. Ребенок может сказать: “По возрасту я девятиклассник, а по знаниям — учусь в одиннадцатом”. Возможно, все эти подходы когда-то имели смысл, но насколько они целесообразны сейчас?»

Питер считает нынешнюю образовательную систему не оправдывающей ожиданий детей: она не вовлекает их и не развивает эмоционально и творчески. «Образованию в его нынешнем виде всего лишь 100 лет. Система была создана во времена промышленной революции для подготовки заводских рабочих. Педагоги того времени не скрывали, что создают винтики для машины. От людей требовалось идти работать и выполнять инструкции. Мы продолжаем готовить ребят к работе на заводах, а эту работу уже выполняют роботы». Питер уверен, что образовательная система должна воспитывать гибкость мышления, творческий дух и психологическую устойчивость. Чтобы ориентироваться в условиях быстро меняющейся реальности, ученикам потребуются лучшее понимание своего творческого потенциала и умение самостоятельно планировать будущее.

С первого дня пребывания в должности директора школы Питер занимается поиском и внедрением новых методик обучения. «В целом я считаю, что дети обладают огромным

количеством не востребуемых способностей. Мне просто плакать хочется, когда я вижу, как эти сгустки энергии, будучи на пике своих сил и вдохновения, корпят за партами над кипами бумаги». В Темплстоу-колледже упор делается на обеспечении максимальных возможностей для развития детей, и для этого учителям нужно уйти с дороги.

«С самого начала мы объяснили детям, что все подлежит обсуждению, но это не значит, что все будет разрешено. Просить можно о чем угодно. Это необязательно дадут, но ты хотя бы попытался». В Темплстоу-колледже принято отвечать «да» — и сотрудникам, и ученикам, и родителям. Если только что-то не слишком затратно по времени или деньгам и не может вредно сказаться на других, ответ на любой запрос ученика относительно учебного процесса должен быть утвердительным. Это воспитывает в детях творческий подход, самостоятельность и инициативность.

«Поскольку ученики все больше и больше контролируют собственный учебный процесс, мы были вынуждены отказаться от массы структурных построений, которые ассоциируются с традиционным школьным образованием», — рассказывает Питер. Овладев базовыми навыками чтения, письма и арифметики, что обычно происходит в первом классе, ученики получают возможность самостоятельно формировать свою учебную программу из 150 предметов на выбор. В том числе они могут заняться изучением Древней Греции, поработать на экоферме или в организованной самими учащимися школьной кофейне.

Ученики разрабатывают пятилетний учебный план, который утверждают их родители и школьное руководство. Они понимают, что их интересует, а наличие плана позволяет им видеть направление развития и смысл изучения отдельных предметов. Они получают видение своего будущего. Экспериментируя с собой и своими представлениями о работе и жизни, они готовятся к выходу в мир после окончания школы.

Учебные планы не похожи друг на друга не только в силу того, что все ученики разные, но и из-за гибких подходов, применяемых школой. На основе общих пожеланий ученика школа находит педагогов, обладающих нужными знаниями для ведения соответствующих предметов. Вместе с тем Питер настраивает учителей на поощрение самостоятельной работы учеников.

«Дети счастливы — они занимаются тем, что любят и чем интересуются. Пока я не встретил ни одного ребенка, которому бы не нравилось здесь учиться, а для нашего времени это большая редкость. Спросите их почему, и они ответят, что это из-за того, что они сами все контролируют, — размышляет Питер. — Дети учатся с подлинным удовольствием и занимаются очень много. Неожиданным результатом их увлеченности оказался тот факт, что наша школа стала лучшей в штате Виктория по росту успеваемости за 2012–2016 гг. Мы не ставили перед собой такую задачу, но это значит, что со стандартами у нас все в порядке».

По статистике, 25% поступивших в университеты австралийских выпускников средних школ бросают учебу на первом курсе. Выпускники Темплстоу-колледжа порой переходят с одного факультета на другой, но крайне редко уходят из университета. Предоставляя своим ученикам свободу действий, Темплстоу-колледж не только приучает их думать самостоятельно, но и воспитывает умение принимать решения и менять курс, если что-то не получается. Они привыкают управлять своими действиями, задавать вопросы и брать ответственность за учебу на себя. «Наши дети не против перемен, они не боятся рискнуть. Они знают, что справятся».

Темплстоу-колледж — отличный пример того, как можно преобразить жизнь людей, не создавая на их пути преград. «Но это непросто. Ожидать спокойствия не приходится. Любые перемены и смены направлений требуют сосредоточенности, взвешенности, тестирования нововведений и умения реагиро-

вать на неожиданности». Одной из главных причин, которые удерживают нас на пороге неизвестности, является страх, что что-то пойдет не так. Фактически это страх потерпеть неудачу.

Принятие неделания подразумевает наличие смелости нарушить правила, преграждающие путь, невзирая на связанные с этим риски. «В самом начале мы ждали, что департамент образования вот-вот нам врежет, но этого так и не произошло, — вспоминает Питер. — Мы были как граната с выдернутой чекой, которая может взорваться в любой момент. Все ждали, что будет дальше. Никто не хотел подойти к нам поближе, так что мы развивались сами по себе. Я часто привожу сравнение с микробом, который залетел в окно, угодил в чашку с агаром, и в ней начало развиваться нечто странное. А теперь мы знаем, что это нечто — целебное средство».

Отказаться от надежной опоры, отбросить старые методы и традиции и уйти с дороги очень непросто. Пример Темплстоу-колледжа и Питера показывает, какие возможности открывает самостоятельность учеников в выборе учебного курса по сравнению с навязыванием им сложившихся программ. Как и в образовании, важнейшую роль в лидерстве играет предоставление людям возможности учиться и развиваться самостоятельно, не вмешиваясь в процесс и не настаивая на своей правоте. Если мы хотим следовать течению, а не противиться ему, то должны предоставить своим ученикам, коллегам и сотрудникам все возможности для развития. Как говорит Питер: «Когда ты выходишь за рамки привычного, окружающий мир приходит в движение, чтобы последовать за тобой. Нужно хранить верность себе, своему истинному “я”. Нет лучшего способа убить свою душу, чем заниматься тем, что вызывает отвращение».



## 5 БЫТЬ РЯДОМ

*Иногда мы выражаемся  
наиболее красноречиво, не произнося  
ни слова вообще — за нас,  
не требуя дополнительных объяснений,  
говорит само наше присутствие.*

Эми Кадди. Присутствие духа

Порой важно просто быть рядом с человеком, даже не помогая, не советуя и не решая проблем. В некоторых ситуациях такое ничем не обусловленное присутствие может означать разницу между жизнью и смертью. Дерек Оукли вспоминает, как он и шестеро других людей сгрудились вокруг стола душевного служебного помещения южносуданского аэропорта Бор в разгар военных действий в этой стране. Дерек был миротворцем, помогающим гражданскому населению покидать зоны конфликтов в горячих точках планеты. Обсуждался вопрос безопасного выезда из близлежащего лагеря беженцев ООН насмерть перепуганного мужчины среднего возраста — одного из вождей племенного союза нуэров. Вождь опасался за свою безопасность после покушения, совершенного на него в лагере, и хотел вылететь к своей семье в столицу страны Джубу. Сотрудник службы безопасности аэропорта выразился безапелляционно: «Этот человек никуда не полетит. Он не полетит на этом самолете и в лагерь тоже не вернется. Он отправится с нами в казармы».

«Считается, что госслужащие обязаны защищать интересы всех граждан Южного Судана, но они служат правительству, ведущему отчаянную и кровавую войну с внутренними врагами. Невзирая на все тонкости и нюансы конкретных ситуаций, большинство чиновников видело в нуэрах как минимум подозрительных личностей, если не изменников», — говорит Дерек. Любого человека нуэрского происхождения, появившегося в аэропорту, доставляли в это помещение и подвергали проверке. В лучшем случае это было неудобством, а в худшем превращалось в суровое испытание с обвинениями, запугиванием и угрозами.

Дерек и его команда ежедневно сопровождали людей, которых знали и уважали со времен пребывания в лагере беженцев. Они привозили их из лагеря в аэропорт и присутствовали на беседах с сотрудниками службы безопасности — просто в качестве свидетелей. Затем они обеспечивали благополучную посадку в самолет своих подопечных, слишком боявшихся делать это самостоятельно. «Каждый день мы как ни в чем не бывало, с улыбкой, обращались к одним и тем же людям, решавшим, выпускать или нет наших подопечных. В хорошие дни мы могли поболтать о том о сем — семья, футбол, еда. В других случаях наши беседы были не столь тривиальны».

После почти получасовой беседы со службой безопасности, когда до вылета оставались считанные минуты, нуэрскому вождю разрешили выезд. Для Дерекы момент, когда становится понятно, что человек может сесть в самолет и отправиться к родным, определяет смысл его работы. «Мы убеждены в том, что наше сопровождение и присутствие имеют огромное значение. Это снижает степень угрозы в ситуации, с которой сталкиваются люди, проходящие через этот процесс. Пока что никто из них не исчез бесследно в армейских казармах. Пока что». Дерек считает, что значение действия сильно преувеличивают.

«Мы привыкли слышать, что “надо что-то делать”. Именно так и начинаются войны. Так гибнут невинные люди. Иногда мы

берем на себя слишком много. Часто не обращаем внимания, что то, что мы уже делаем сами или что делается от нашего имени, способствует существующему положению дел. В такой неразберихе наша способность поддержать другого человека угасает. Лучшие из знакомых мне активистов, некоторых из которых я имею честь называть своими друзьями, знают, что бывают случаи, когда их голос или действия не имеют значения. В таких ситуациях просто их присутствие — едва ли не лучшее из возможных вариантов».

Мысль о том, что можно переломить ситуацию, просто находясь рядом, кажется парадоксальной. *Простое присутствие* выглядит настолько незначительным, что его воздействие на окружающих часто недооценивается. Это можно сравнить с глиняной чашей. Она формирует пространство — негативную способность, — способное вместить в себя нервозность ситуации и держать эмоции окружающих, которых иначе может захлестнуть и подавить бурный речной поток.

## 6 ВОЗДЕРЖАТЬСЯ ОТ РЕАКЦИИ

*Это ожидание вмещает в себя  
всю его сущность.*

Джеймс Саллис. Исполнения

*Стивен:* Я вспоминаю случай на одной из конференций по лидерству. Рядом со мной сидел довольно грузный иностранец. Во время выступления одной из докладчиц я обратил внимание на то, что мой сосед прослезился. А еще через какое-то время он уронил голову на руки и разрыдался в голос. Я не знал, куда смотреть и что делать. Первым порывом было спросить, все ли в порядке, и предложить платок — типично британская реакция.

Его ответ меня поразил. «Спасибо большое, ценю вашу отзывчивость, но не могли бы вы оставить меня в покое, наедине с собой». В тот момент я осознал, что мои действия были продиктованы желанием избавить его от страданий. Или, точнее, моей неспособностью просто быть рядом с ним в его страдании на случай, если я ему понадоблюсь. Вместо этого я встрял со своим предложением помочь, из искреннего беспокойства, но также отчасти и чтобы избавить от дискомфорта себя.

Иногда людям бывает нужно что-то делать по причинам, неясным для окружающих. Мой поступок, при всей его доброжелательности, мог прервать какой-то важный процесс. Может быть, этот человек никогда прежде не плакал. Может быть, он дал волю тщательно подавлявшемуся

*до этого момента горю. Возможно, ему было нужно почувствовать все это наедине с собой. Я стал внимательнее и к собственным мотивам, и к возможным непредвиденным последствиям своих поступков для окружающих и теперь беру больше времени на раздумье перед действиями в затруднительных ситуациях.*

Бывает, что воздержаться от действия — самое эффективное, что можно предпринять. Приход на помощь чреват некоторыми последствиями: можно поставить другого человека в зависимое положение, стать помехой на пути познания или вмешаться в процесс, который совершенно непонятен стороннему свидетелю. Как понять, что наша помощь нужна, когда о ней не просят? Как осознать мотивы и предположения, которые движут нашим стремлением вмешаться? Может быть, своим действием мы избавляем себя от дискомфорта и, следовательно, оно продиктовано в большей степени эгоцентризмом, чем чуткостью?

В своей книге «Искусство жить в эпоху неопределенности и перемен» Пема Чодрон пишет, что, воздерживаясь от делания, мы вступаем в контакт с базовой тревогой или неуверенностью, от которых хотим избавиться действием. Согласно Чодрон, удержаться от действия — значит не подавить себя или притвориться, а лишь замедлиться, чтобы внимательнее присмотреться к своим обычным реакциям. Это сострадательная самопроверка с верой в свою врожденную доброту. Мы радуемся тому, что поняли себя, а не устраиваем себе выговор от лица внутреннего критика. «Воздержание имеет силу, потому что дает нам возможность понять, что мы попались, и освободиться... мы позволяем себе почувствовать основополагающую неопределенность — эту колючую беспокойную энергию, — не пытаюсь убежать от нее». Нам нужно учиться быть терпимыми к своим чувствам и в то же время позволять другим быть наедине с их собственными.

Работая в крупном мельбурнском учреждении здравоохранения, Ким Куп часто ощущала желание действовать быстро и решительно. Как-то раз ее вызвали на консилиум по спорному вопросу. «Мне было велено сообщить свое мнение к пяти вечера. Ставки были высоки. С приближением срока я все глубже погружалась в проблему и постепенно приходила в полное умоисступление. Я считала, что ровно к пяти обязана полностью выполнить ожидания консилиума».

С течением времени напряженность возрастала, и Ким начала сомневаться в себе. Потом один из коллег уделил ей немного времени, чтобы объяснить, что срок обычно носит условный характер и ей необязательно его соблюдать. Ким осознала, что, предпринимая преждевременные действия, она увеличивает риск ошибки и может попусту тратить силы. «В тот момент я поняла, что не обязана реагировать мгновенно и решаю сама, как и когда это сделать».

Это открытие очень раскрепостило Ким. С этого момента она стала сознательнее подходить к своим действиям в сложных ситуациях. Она постепенно продвигалась к восстановлению своего ощущения свободы выбора, устанавливая собственные сроки и беря время на раздумье, прежде чем ответить. Раньше она сразу бросалась отстаивать свое мнение. Теперь Ким стала сосредоточеннее и сдержаннее. К ее удивлению, паузы перед реагированием дали ей больше свободы и позволили принципиальнее подходить к своим обязанностям. «От тебя немного толку, когда ты ограничиваешь себя. Оказалось, что нет ничего страшного в том, чтобы взять паузу перед принятием решения. Кроме того, я стала чаще говорить “Да, я готова переговорить с вами, но только через пять минут”. Так у меня появляется время привести мысли в порядок и подготовиться к разговору».

В своей книге «Подожди!» Фрэнк Партной пишет: «Способность подумать об отсрочке — важнейшая составляющая человеческой природы. Это дар, который можно исполь-

зовать в качестве инструмента исследования собственной жизни. Возможно, мы действительно живем наперегонки со временем, но эта жизнь может стать богаче, если одолеть собственные инстинкты и остановить часы, чтобы понять, что и зачем мы делаем». Особое внимание способности думать медленно уделил лауреат Нобелевской премии по экономике психолог Даниэль Канеман. В своей книге «Думай медленно... решай быстро» Канеман утверждает, что *медленное обдумывание* требует большей дисциплины мысли и обеспечивает лучшие решения, чем мгновенное реагирование. Один из коллег Канемана, профессор Йельской школы менеджмента Шейн Фредерик, формулирует ключевую проблему так: «Как людям удастся преодолеть естественный порыв незамедлительной реакции?»

Писатель и основатель музыкально-кинематографического коллектива 1 Giant Leap Джейми Катто вспоминает, как купил первую в своей жизни дорогую машину. Проводя семинары, он проезжал больше 3000 км в неделю, и ему требовалось что-то понадежнее, чем его постоянно ломающийся старенький автомобиль.

«Это был переходный период после моего развода и возвращения в Англию, и ни дома, ни машины у меня не было. Когда ко мне приезжали дети, все шло кувырком и кое-как, сплошь дешевые придорожные гостиницы и ужасные прокатные машины. Так что, приехав за дочерьми на новенькой сияющей тачке, я чувствовал, что вернул себе законный статус крутого папы. Я набросал на заднее сиденье пледы и подушки и запланировал в качестве первого рейса путешествие в Девон. «Давайте, девочки, ваша новая карета подана!» Мы отбыли в прекрасном расположении духа, из динамиков играло что-то духоподъемное, и вскоре мы мчались по шоссе на запад, уплетая печенье и стараясь не слишком накрошить в машине».

В какой-то момент, когда дорога пошла в гору, Джейми заметил, что мотор теряет обороты, а машина идет медленнее.

«У меня упало сердце. О нет. Пожалуйста, не надо. Я пытался не обращать внимания — мало ли, вдруг дизельные машины всегда ведут себя так, когда едут в гору. Но когда меня с возмущенным ревом сирены обошла огромная фура, я почувствовал себя не таким уж суперпапой. В довершение всего голосок с заднего сиденья озабоченно поинтересовался: “Что случилось, папочка?” Черт! Я был в ярости и ненавидел себя».

Поскольку с момента покупки машины не прошло и суток, у Джейми было полное право вернуть ее дилеру и потребовать деньги назад. Но, несмотря на всё своё раздражение, он решил посмотреть, что будет, если он не даст волю чувствам и устоит перед искушением сделать именно так. «Так что я не стал скандалить и предъявлять претензии, а просто пригнал ее к продавцу, чтобы там разобрались, в чем дело». Через пару дней Джейми позвонили — машину отремонтировали бесплатно. «И это еще не все: сняв коробку, чтобы провести диагностику, они выявили еще более серьезную проблему, которая оставалась незамеченной. В итоге им пришлось поставить новых запчастей на £5000, что почти удвоило стоимость машины!»

Удивленный таким подарком судьбы, Джейми решил, что проведет еще один эксперимент в следующий раз, когда ощутит потребность немедленно действовать. Возможность представилась в том же году, когда он записывал музыку для индийского телеканала. Джейми отослал заказчику мастер-ленты до получения оплаты, но вместо денег пришло сообщение по электронной почте, гласившее, что теперь телеканалу нужны 40-секундные версии, а не 30-секундные, которые он сделал. Тем временем технические работники уже разобрали студию и разошлись по домам, так что восстановить все это и удлинить музыкальные фрагменты было совсем не просто. Злой и огорченный, Джейми схватился за телефон. «А потом, когда мой палец уже был на кнопке вызова, внутренний голос шепнул, что не надо торопиться, не стоит звонить им в состоянии праведного гнева».



И вновь он ощутил под ногами твердую почву, несмотря на обуревавшие его злость и желание высказать заказчику все, что думает. Джейми глубоко вздохнул и постарался разобраться со своими чувствами. «Не прошло и часа, как пришло еще одно письмо, в котором говорилось, что им нужны и 30-секундные, и 40-секундные версии. И все мы заработали по еще одной кругленькой сумме».

Когда нас охватывает жажда немедленных действий, лучшей стратегией может стать отказ от них, даже если внутренний импульс требует реагировать сразу же. Для этого надо не подавлять в себе чувства, а побыть с ними немного дольше. Проявить любознательность и поставить под сомнение свои предположения.

Когда кажется, что все вокруг набирает обороты, идея замедлиться в своих реакциях выглядит парадоксальной. Она обусловлена намерением не спеша обдумать свой ответ на вопрос, взять паузу на более глубокое осмысление и исследование проблем, прежде чем их решать. Искушение действовать быстро и решительно велико. Но даже в самых критических по времени ситуациях нам очень полезно задуматься о том, откуда идет это искушение, противостоять стремлению отреагировать неосознанно, пересмотреть ожидания окружающих.

## УСТУПИТЬ, ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ

*Хотя в мире нет предмета,  
который был бы слабее и нежнее воды,  
но она может разрушить  
самый твердый предмет.*

Лао-цзы. Дао дэ цзин\*

Для создательницы голландского учебного центра Aikido@Work Аниты Паалваст айкидо является воплощением главных навыков лидера. Когда на нас нападают, с оружием в руках или с критикой, главное — как мы будем реагировать. Отвечать агрессией на агрессию неэффективно, как показывает опыт Аниты с одним из ее клиентов по имени Оливер.

Когда-то Оливер служил в полицейском спецназе, и долг службы предписывал ему быть прямолинейным, а подчас и очень жестким. Анита отзывается об Оливере как о человеке добром и справедливым, но острым на язык. Последнее качество не слишком помогало ему на новой работе в сервисной компании, где он должен был мотивировать сотрудников других подразделений и убеждать коллег соглашаться со своими предложениями. «Он сказал, что при самых благих намерениях ему очень мешает прямая и жесткая манера общения. Его интересовало, можно ли освоить другой стиль коммуникации, поскольку люди иногда обижаются на него, хотя он совершенно этого не хочет».

---

\* Пер. К. Масутаро.

Оливеру предстояло отучиться от глубоко укоренившихся привычек — например, отвечать мгновенно и навязывать свою точку зрения другим. Анита посоветовала ему обратить внимание на дыхание и позу, которые обычно предшествуют его взрывам негодования или прямым высказываниям. Затем она предложила Оливеру делать несколько вдохов перед тем, как что-то сказать, и принимать расслабленную позу вместо его обычной — напряженной, с легким наклоном корпуса вперед.

«Скажем, когда нас хватают за руку, мы инстинктивно пытаемся сделать что-то в ответ, например тоже схватить за руку нападавшего. Первая реакция обычно относится к самому нападению — это либо встречный удар, либо отход, либо оцепенение. Это естественная реакция организма на раздражитель, которым является угроза». Менее естественная реакция — для начала ничего не делать и расслабиться. В айкидо учат расслабляться в момент нападения. Обычные реплики тренера айкидо — «не напирай», «отпусти», «расслабься» и «помедленнее».

В отличие от большинства других боевых искусств, где акцент делается на силовом отражении нападения при помощи напряжения мышц, в айкидо в центре внимания находится прямо противоположное — минимизация усилия и максимальная расслабленность. «Ты учишься двигаться вместе с атакующим и таким образом влиять на ситуацию. Ты уступаешь, чтобы победить. Упор на то, чтобы сделать что-то с нападавшим, а не нападаемому. Используя такой же подход в повседневной жизни, человек принимает совершенно иную позицию: расслабленной готовности, а не напряженного ожидания».

Оливер получил возможность применить эти стратегии в реальной рабочей ситуации — на собрании коллектива, которое он всегда считал трудным делом. Ему пришлось немало поупражняться в дыхании и слушании в расслабленной позе. Поначалу это казалось немного искусственным, но вскоре он почувствовал себя спокойнее и благодаря этому смог

выбрать идеальный момент для своего выступления. Впервые он не выглядел навязчивым или агрессивным, и его предложения не встретили привычного сопротивления присутствующих. Наоборот, к удивлению Оливера, коллеги выслушали его соображения с заинтересованным вниманием.

В современных сложно устроенных организациях с их бешеным рабочим ритмом человека может расстроить любая мелочь. Поводом для этого могут стать отрицательный отзыв, резкий тон разговора, напряженная ситуация с клиентом, требования начальства, жесткие сроки, неожиданные перемены... И вот уже, сами того не сознавая, мы переходим в реактивный режим — боремся, сопротивляемся или сдаемся. В такие моменты стоит взять за образец айкидо — не сопротивляться и не реагировать неосознанно, просто в силу привычки. Не надо смотреть на проблемы как на препятствия, которые нужно непременно разрушить. Перед лицом трудностей, даже в самых сложных ситуациях, можно расслабиться и стать подобием воды, которая всегда находит способ обойти камень.

## 8 СКАЗАТЬ «НЕТ»

*Если вам никогда не позволялось  
сказать «нет», значит, у вас  
не было права сказать «да».*

Эстер Перель. Размножение в неволе

По словам Кэролин Кафлин, Джо — толковый, успешный и амбициозный «профессиональный отличник». Джо отнюдь не одинок в своем желании выглядеть человеком, который способен преодолеть любые трудности, сделать то, что нужно, и служить всем опорой и надеждой.

Кэролин — коуч и консультант, и у нее много таких клиентов, как Джо. «Это вовсе не слабые и нерешительные люди. Обычно они обладают отточенными аналитическими навыками и ежедневно принимают трудные решения», — пишет она в своем блоге. Когда Кэролин начинала работать с Джо, он понимал, что слепо соглашается со всем, что требуют от него начальники и клиенты, а потом тихо ненавидит все, чем ему приходится заниматься. Он был совсем не рад позволять просьбам других людей контролировать себя, но не знал, как изменить эту ситуацию. «Всю свою жизнь он решал трудные задачи одну за другой. Соответствовать ожиданиям окружающих или превосходить их стало его визитной карточкой, вне зависимости от того, насколько реалистичными были такие ожидания. Он был человеком-результатом. А теперь он оказался в тупике — то ли внешние обстоятельства все настойчивее требовали

чего-то другого, то ли его внутренние устремления изменились. Но он по-прежнему отвечал “да” на все обращенные к нему просьбы», — рассказывает Кэролин.

Джо попал в ловушку, которую сам же и создал. Он не мог ответить «нет», поскольку это поставило бы под вопрос его идентичность. В то же время ему хотелось жить в большем согласии со своими потребностями и ценностями и располагать временем для самого себя. Но в силу постоянной занятости это было невозможно. И кто он, если не человек, на которого могут полагаться все вокруг? Чтобы помочь Джо разрешить эту дилемму, Кэролин воспользовалась коуч-процессом, который освоила в Институте Строцци — калифорнийской школе соматических тренингов и воплощенного лидерства. Этот процесс подразумевает, что клиент физически выражает перемены, которые хочет в себе произвести.

«Я попросила Джо встать в противоположном конце комнаты. Затем направилась к нему с вытянутой вперед рукой, нацеленной ему в грудь, говоря: “Джо, мне нужно, чтобы ты взял на себя подготовку предложения очень важному клиенту. Ты единственный, кто может это сделать, поскольку это твоя область, и это требуется к понедельнику”. Задачей Джо было отказать мне и на словах, и жестом — мягко, но уверенно отведя мою руку в сторону.

Когда я приблизилась к нему, Джо опустил глаза, робко проговорил “Нет, я не смогу” и вялым неуверенным движением отвел мою вытянутую руку. Это выглядело неубедительно, о чем я и сказала. Он ответил, что чувствует себя именно так, когда к нему обращаются в реальных ситуациях. Мы попробовали еще несколько раз. Хотя с каждым разом голос Джо становился громче, его язык тела показывал, что он не сможет отклонять подобные предложения в реальной жизни. Тогда я предложила ему сделать следующее: полностью сосредоточиться на моей просьбе и физически представить ее. Джо следовало представить, как он соединяется с просьбой

на энергетическом уровне, а затем сделать выбор и вежливо отклонить ее».

На этот раз Джо смотрел на Кэролин смелее, сделал легкое движение навстречу и мягко, но в то же время уверенно отклонил ее просьбу. Джо был потрясен тем, как изменились его ощущения. В нем будто что-то ожило: некое ощущение понимания направления своего движения и того, что просьба Кэролин ему не соответствует. Для человека, настолько привыкшего говорить «да» и огорчаться этому, отказ открыл новые ощущения и новый способ существования. Казалось, что Джо вернул себе достоинство без необходимости отстаивать его. «Это физическое упражнение позволило Джо обратить внимание, что его боязнь отказать живет и в теле, и в разуме. Продолжая тренироваться, он сможет создать новую мышечную память, которая послужит фундаментом его перехода к большей самостоятельности», — объясняет Кэролин.

*Стивен: Возвращаясь в Англию после напряженной трехдневной командировки, я был на грани панической атаки. На пару секунд меня охватило кошмарное видение: я в больнице в окружении докторов, совершенно неспособный что-либо делать и как-то общаться с ними. Видение исчезло, а я впервые за долгое время ощутил огромную тяжесть и усталость во всем теле. С некоторым удивлением я осознал, что выгорел.*


*На первом попавшемся листке бумаги я подсчитал, что за несколько прошедших месяцев поработал более чем в десятке стран, иногда посещая по три страны в неделю. А поскольку коллеги и клиенты разбросаны по разным часовым поясам, рабочие дни часто растягивались надолго. Пожалуй, стоило предполагать, что все это добром не кончится.*

*Нельзя сказать, что сигналов тревоги не было. Некоторые очевидны: например, я уже в течение нескольких*

**СКАЖИ**

Мо Виллемс. *Златовласка и три динозавра*





**Если ты  
оказался  
в непра-  
вильной  
истории, уходи.**

*месяцев пребывал в творческом кризисе — никак не мог приступить к работе над новой книгой. Другие были не столь значительны, но не менее красноречивы: я провел в Сингапуре уже пять недель, когда наконец осознал, что у моего отеля есть пляж!*

*Почему я совершенно не обращал внимания на то, что нахожусь на грани выгорания или, точнее, погружаюсь в выгорание все глубже? Возможно, потому, что очень люблю свое дело и часто не отношусь к нему как к «работе». Если считать это проблемой, думал я, то ее хотели бы получить очень и очень многие. Я безумно счастлив заниматься тем, что мне интересно, и люблю людей, с которыми работаю.*

*И тем не менее оказывается, что весь этот позитив может выйти боком. Поскольку я люблю и ценю свое дело, моя психологическая «иммунная система» принимает все. Я просто не могу сказать «нет», отклонить предложение. Все шло слишком хорошо, все напоминало аксиому «избыток инициативы наказуем». На собственном горьком опыте я убедился, что нельзя «сделать все», точно так же, как и «иметь все». В действительности мы куда более хрупки, чем кажется.*

*В течение нескольких следующих месяцев я развивал умение сознательно отказываться от делания. Это означало, что мне пришлось намного чаще говорить «нет» и чуть ли не еженедельно отклонять хорошие предложения. Это было непросто, поскольку шло вразрез со многими личными убеждениями и принятым в этой среде стилем поведения, которые прежде служили мне верой и правдой. Я работаю на себя и поэтому считал, что должен принимать любые предложения, что справлюсь, отдохнуть буду потом, а отказ клиенту чреват безденежьем. Но я понял, что сказать «нет» означает не только разрешить себе неделание, но и сказать более решительное «да» тому, что я ценю больше всего, — здоровью, отношениям с близкими и благополучию.*

Большинству из нас умение сказать «нет» дается непросто, особенно если мы ценим свою готовность помочь и востребованность или основываем успех на соответствии ожиданиям окружающих. Отказ выглядит нелогичным, если мы боимся кого-то разочаровать или упустить удачную возможность. Из чего мы исходим, думая о последствиях отказа? Чтобы развить в себе умение отказывать, необходимо сознавать, что нами движет, что подталкивает нас сказать «да». И тогда, подобно Джо, можно научиться вежливо и твердо отвечать «нет».

9  
МЕНЬШЕ  
ЗНАЧИТ БОЛЬШЕ

*Что ж, меньше — значит больше,  
Луcreция: так судят обо мне.*

Роберт Браунинг. Андреа дель Сарто

Опыт создания инсталляции для выставки цветов научил британского ландшафтного дизайнера и консультанта Эда Мэйрису жить настоящим и не усложнять. Он начинал работу, будучи убежден, что творческий процесс потребует определенного напряжения. «Можно сказать, что это было вызвано эгоистическими соображениями», — замечает Мэйрис. Однако вскоре он осознал, что выставка для него не состязание за славу и деньги, а возможность продемонстрировать произведение искусства: «Нужно было показать нечто важное для меня и эмоционально вовлечь посетителя».

Целью Эда стала передача умиротворенного состояния, в котором он пребывал, работая в своей студии. Он развивал в себе расслабленное бодрствование, благодаря чему смог избавиться от излишеств и создать садовый дизайн, отражающий философию «меньше значит больше». Она схожа с японским эстетическим принципом «ма», пронизывающим многие аспекты культуры этой страны. «Ма» — это следующая за минимализмом степень упрощения, когда вещи имеют сугубо функциональное назначение, чтобы создать негативное пространство осмысленной пустоты.

*Стивен:* На заре моей карьеры я работал менеджером по внутренним коммуникациям сети отелей люкс. Частью моей работы было написание пресс-релизов и заметок для внутрикорпоративной сети. Помню, что, когда я только начинал работать и написал какую-то заметку, мой коллега поинтересовался: «Кто будет тратить время на чтение такой длинной статьи?» Раньше я считал, что дополнительные детали добавляют изложению красочности, но быстро убедился в том, что читать будут написанное кратко и внятно. Однако на то, чтобы писать коротко и без потери смысла, требовалось больше времени.

Этот урок сохраняет свою актуальность и в моей сегодняшней преподавательской деятельности. Когда создаешь специальную образовательную программу для топ-менеджеров клиента, всегда есть искушение включить побольше информационных материалов. Иногда клиенты даже настаивают на этом, полагая, что чем больше данных, тем больше пользы получают слушатели. В последние годы я мягко опираю подобные предложения, поскольку большая часть этой информации не оседает в головах участников в силу большого объема и недостатка времени на осмысление.

Наоборот, сейчас я придерживаюсь принципа «меньше значит больше» — меньше информационного наполнения и больше возможностей для размышления и формирования целостного представления. Такими возможностями могут быть личные дневники усвоенных знаний, прогулки на природе наедине с собой, обсуждения за обедом, неформальный обмен мнениями между участниками, распределенными по парам. На всякий случай у меня всегда наготове дополнительные материалы, но они редко оказываются востребованы. Усвоение новых знаний происходит в свободном пространстве, которое не образовалось бы при наличии большого количества информации.

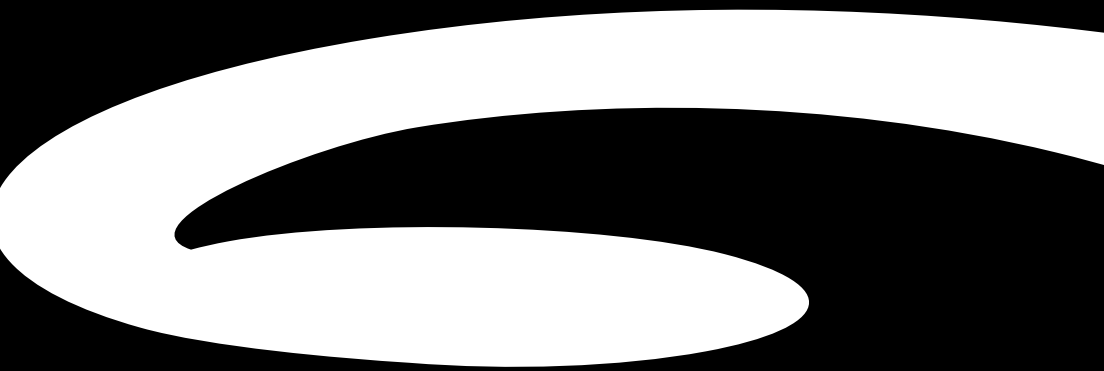
Минимализм существует не только в искусстве. Это важнейший подход к работе в сложных системах, характеризующихся изменчивостью и непредсказуемостью, отсутствием единственно правильных ответов, вновь возникающими стереотипами и множеством соперничающих мнений. В подобных системах можно с уверенностью рассчитывать лишь на одно — последствия вмешательства будут непредсказуемыми. И чем обширнее такое вмешательство, тем масштабнее будут последствия. Следовательно, для достижения прогресса в условиях многосложности требуется соблюдать минималистский подход к действиям.

Один из первопроходцев в области сложных систем Дэйв Сноуден утверждает, что следует противиться соблазну крупных проектов, которые при огромных затратах времени и усилий сопряжены с высоким уровнем риска. Он полагает, что лучше продвигаться небольшими шагами, а не вкладываться в чрезмерно усложненные широкомасштабные инициативы. Такими небольшими шагами могут быть точечные эксперименты, нацеленные на исследование различных аспектов явлений, которые позволяют выявить возникающие возможности сложной среды.

Один из видов подобных вмешательств — «тройские мыши». Эта концепция, разработанная Питером Фрайером, призвана помочь организациям увидеть себя не сборно-разборными механизмами, состоящими из различных частей и мелких деталей, а комплексными адаптивными системами, обладающими большим потенциалом. По опыту Фрайера, «маленькие изменения могут оказывать огромное воздействие, а масштабные перемены часто бывают не слишком действенными». Как поясняет на своем сайте Фрайер, «тройские мыши» — это «небольшие точечные изменения, проводимые постоянно и ненавязчиво. Они достаточно невелики, чтобы быть принятыми и понятыми всеми заинтересованными лицами, но при этом влекут далекоидущие последствия. Несколько

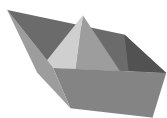
“тroyанских мышей” способны изменить больше, чем любой “тroyанский конь”».

Например, можно обойтись без планирования и проведения полной реорганизации компании с целью изменения ее корпоративной культуры. Вместо создания новых должностей, упразднения старых и перетасовки людей между департаментами стоит произвести не столь значительные и затратные изменения отдельных элементов организационной структуры. Таким образом можно проверить предположения относительно готовности сотрудников к изменениям, получить полезную информацию о том, что получается, а что нет, и в конечном итоге избежать непредвиденных последствий, которые обошлись бы дорогой ценой.





РЕКЕ ИЗВЕСТНО  
О ЕЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИИ



ГЛАВА 6

И если подыметя — устьем ли к морю —  
как чувств переполненность, волн толкотня,  
растущим в прилив возвращеньем пьяня, —  
я верю — Ты здесь, я хвалам своим вторю,  
как никто до меня.

**РАЙНЕР МАРИЯ РИЛЬКЕ.**

*Часослов. Я верю не в то, что гремит с колоколен...\**

---

\* Пер. В. Микушевича.

# 1 СЛЕДОВАТЬ ТЕЧЕНИЮ

*Не знаю, что я делаю, не знаю,  
куда я иду, но точно знаю,  
что обязана следовать по этому пути,  
куда бы он ни вел.*

Кайна Лески. Креативный шторм

Старший менеджер по продукту румынского отделения международной энергетической компании Михаэла Станку научилась не управлять результатами своей деятельности, а, напротив, позволять им проявляться самостоятельно, по ходу работы. Три года назад коллеги, не имевшие представления о том, что подарить ей на день рождения, спросили Михаэлу, что бы ей хотелось. Она попросила набор для акриловой живописи — ей было интересно попробовать это занятие. Михаэла начала играть с сочетаниями цветов и показывать результаты на своей страничке в Facebook. Людям понравились колоритные и живые картины, и ее просили продолжать занятия живописью. Очень скоро она даже начала получать заказы, что стало приятным сюрпризом.

Михаэлу, которая никогда прежде не замечала у себя художественного дара, заинтересовало то, что чем больше она занимается искусством, тем сильнее проявляет себя ее творческая составляющая. Она почувствовала, что живопись ведет ее за собой. Ее девизом стало «Картина направляет руку художника». «Я продолжала учиться, позволяя картинам развиваться так,

как хотели они, а не я. Я люблю живопись именно за полную поглощенность процессом. Иногда я забываю о еде и воде, не помню, который час или день недели. Не могу думать ни о чем, кроме картины».

Через год Михаэла устроила свою первую выставку, которую назвала греческим словом *Meraki*. Оно означает увлеченность, любовь, творческий порыв — в общем, «твою суть, выраженную в работах». Для Михаэлы это слово описывает радость, которую она испытывает, следуя потоку вдохновения, и благодарность за возможность поделиться своими работами с другими людьми. В то же время, как считает коуч Кэй Ханнафорд, слово «радость» редко употребляется в связи с работой. «Под радостью я понимаю чувство огромного удовольствия, восторга или счастья, того, что мы связываем скорее с личным, а не с профессиональным опытом». Слово *Meraki* говорит о работе, творимой в атмосфере радости. Раствориться в творчестве — значит отказаться от контроля над ним и, таким образом, испытывать радость от узнавания своей работы и наблюдения за ее эволюцией, плоды которой могут быть неожиданными для самого художника. В работе, результаты которой предопределены и управляемы, испытать подобную радость узнавания значительно труднее.

Следовать течению — значит позволить творческому процессу разворачиваться подобно путешествию, признав, что маршрут может быть непредсказуем. Энергия потока, которой мы проникаемся, не менее важна, чем сами результаты труда.

Хаймо Шторманн родился в Австрийских Альпах, и его детство прошло на лыжах. В результате аварии на мотоцикле он серьезно повредил голеностоп и лишился одного из главных удовольствий своей жизни. Однажды он зашел в спортивный магазин присмотреть альпинистское снаряжение и забрел в отдел для лучников. Это пробудило в нем воспоминания о том, как ребенком он делал лук и стрелы из срезанных в лесу веток орешника. «В тот день я вышел

Когда лучник стреляет просто так,  
он полностью владеет своим мастерством.  
Стреляя ради медной пряжки, он уже нервничает.  
Когда он стреляет ради золотой медали, он слепнет  
или же в глазах у него двоится — он не в себе!  
Его мастерство осталось неизменным.  
Но приз отвлекает его.  
Он волнуется. Он больше думает о награде, чем  
о выстреле. И желание выиграть истощает его силы.

ТОМАС МЕРТОН. *Путь Чжуан-цзы*

из магазина гордым обладателем детского лука и набора стрел. Я не имел ни малейшего представления о том, какие возможности и варианты таит искусство стрельбы из лука, но принялся упражняться с энергичностью бестолкового новичка. Каждую свободную минуту я уходил со своим снаряжением в лес и с увлечением выпускал сотни стрел. Увы, особых успехов я за собой не наблюдал!»

Не достигая успеха в стрельбе по мишени, Хаймо решил тренироваться чаще. Чтобы освоить технику, он нанял инструктора. Но, несмотря на все усилия, ему не удавалось попасть в яблочко. Прошло несколько месяцев, прежде чем Хаймо понял, что ему следует сосредоточиться не на цели как таковой, а на себе. Ему нужно было искать собственную манеру стрельбы, экспериментировать с положением ног и наклоном торса, усилием рук, хватом ладоней на тетиве и стреле и на рукоятке лука. Чем меньше он беспокоился по поводу поражения цели, тем большим было удовольствие от занятий. Хаймо обнаружил, что его плечи расслабились, мышцы пресса стали эластичнее, а напряжение в запястьях исчезло. А затем он с удивлением убедился в том, что результатом изменения подхода к тренировкам стали попадания стрел в мишень. «Я направлял лук и стрелу на мишень, следуя ритму своего дыхания. Натягивал тетиву и ощущал, как напрягается лук. А затем, на выдохе, я просто выпускал стрелу. Дальнейшее от меня не зависело».

Эксперт по высокой результативности Иэн Снэйп тренирует олимпийскую сборную Австралии по тхэквондо с использованием методов нейробиологии, психологии и нейролингвистики. Кроме того, в течение последних 25 лет он руководил государственными и частными исследовательскими экспедициями в Антарктике. «Мы редко обращаем внимание на сложные взаимодействия *между* разными вещами. В центре нашего внимания итог, а не суть; мы сосредотачиваемся на частях и упускаем из виду целое», — сетует Иэн.

Рассказывая о своем опыте подготовки австралийских тхэквондистов к Олимпийским играм 2016 г. в Рио-де-Жанейро, Иэн говорит, что изначально акцент делался на соревновательном духе, личных достижениях и целевых показателях. Мерилом результативности служили медали и заработанные очки, а качеству выступления, внутренней мотивации спортсменов и воплощению стратегии в процессе подготовки уделялось мало внимания. «А ведь спортсмен должен фокусироваться именно на этом. Пусть по поводу медалей волнуются спонсоры и тренеры». Затем внимание команды переключилось на так называемое *состояние потока*, которое нужно для достижения соответствующих результатов. «Легче всего достичь потокового состояния в ситуациях пиковой нагрузки на сознание. Когда твоя жизнь зависит от того, удержишься ли ты на ледяном склоне, совершая восхождение к пику, или когда в контактном единоборстве ты пропускаешь удар в голову, времени на размышления нет. Нужно реагировать автоматически, как будто не думая».

Иэн опирается на работы Стивена Котлера, который в своей книге «Восхождение Супермена» пишет об эксплицитной и имплицитной системах. Исследования Котлера, основанные на более ранних трудах Михая Чиксентмихайи, показывают, что потоковые состояния приглушают эксплицитную систему, то есть рациональное и сознательное, и выводят на передний план имплицитную, то есть инстинктивное, телесное и бессознательное. По мнению Иэна, «для большинства тех, кто испытывает потоковое состояние или занимается ради этого экстримом, оно представляет собой отсутствие делания и переход к элементарному существованию. Внутренний диалог стихает и не возобновляется. Время будто замедляет ход, и часто возникает ощущение отстраненности от происходящего. Тренировкой можно научиться вызывать и удерживать эти состояния для достижения высоких результатов — в спорте, бизнесе, публичных выступлениях или в любой другой области, где они имеют значение. Даже в отдыхе и сне».

Ты можешь выполнять предписанные тебе обязанности, но у тебя нет права наслаждаться плодами своего труда. Никогда не считай, что результаты твоих действий зависят от тебя, но при этом и не отказывайся от выполнения своих обязанностей. Выполняй свой долг невозмутимо, без привязанности, не беспокоясь о победе или поражении. Такое умение владеть собой называют йогой.

Бхагавадгита



Иэн считает, что одним из аспектов подготовки спортсмена является его жизнь вне спорта, которой часто не уделяют должного внимания. «Выступления на соревнованиях мирового уровня — не только изумительные достижения, но и огромные жертвы, на которые идут спортсмены ради участия в них. Опасность состоит в том, что все это связано с их чувством собственного достоинства. И когда спортивная карьера завершается, часто без олимпийского титула или чемпионского звания, возникает риск депрессии, потери ориентиров и демотивации». Поэтому, как полагает Иэн, важно иметь мечту за пределами существующей мечты и относиться к спорту с его радостями и достижениями как к одной из составляющих жизненного пути. Акцент должен быть на пути как таковом и на том, что кроме происходящего сейчас в путешествии предстоит еще немало интересного.

Иэн задал вопрос Сафвану Халилу, первому австралийскому тхэквондисту, завоевавшему золото на крупном международном соревновании — Универсиаде 2011 г.: «Что бы ты выбрал, если бы мог выиграть олимпийское золото, но без серьезной борьбы, скажем, все соперники разом заболели, или провел бы лучший поединок в своей жизни за титул чемпиона мира, но проиграл по очкам?» Сафван ответил, что предпочел бы поражение. Спорт для него в большей степени способ личностного и духовного роста.

Живя в мире, помешанном на результативности, мы исходим из ложной предпосылки о том, что отчаянные усилия повышают шансы на успех. Стратегия неделания оспаривает расхожее высказывание о том, что «если не получилось с первого раза, надо пытаться вновь и вновь». Нужно поставить под сомнение убежденность в том, что недостаточный прогресс объясняется нехваткой усилий. Отдавая приоритет итогам, мы рискуем не только лишиться удовольствия от процесса, но и скомпрометировать суть своей работы. К лучшим результатам можно прийти в отсутствие жесткой привязки к целям, сфокусировавшись на самом процессе.

НЕ

НАЦЕЛИВАЙТЕСЬ



БОЛЬШЕ

СТРЕМИТЕСЬ

И СТАВИТЕ

ЕГО

В ГЛАВЕ

ВСЕХ

УСИЛИЙ,

ТЕМ

БОЛЬШЕ

Н

БУДЕТ

ВИКТОР ФРАНКЛ. *Человек в поисках смысла*



ВАС

УСКОЛБЗАТЬ.

## 2 СТРАНСТВИЯ

*Таким образом, быть *randonneur* означает быть странником. Кем-то, кто выбирает дорогу достаточно случайно. Странник не знает своего пути заранее, но познает его. Тропа познает его в той же степени, что и он ее.*

Мэтт Ситон. Странник

Доверившись течению реки, можно избавиться себя от необходимости иметь пункт назначения, заменить тревогу и контроль любознательностью. Что я могу здесь узнать? Исследовательский подход может доставить массу удовольствия. «Не всякий странник потерян», — писал Дж. Р. Р. Толкин во «Властелине колец». Будучи открытым к познанию, можно почерпнуть намного больше на непроторенном пути с его неожиданными поворотами и удивительными видами, чем в движении по хорошо знакомой трассе.

*Стивен:* Дело происходило на втором этаже частного клуба в лондонском Сохо. Мы с коллегой находились там в компании заместителя генерального директора и топ-менеджеров одной известной газеты. Выбор места в этом оживленном районе Центрального Лондона был неслучаен.

*Я хотел, чтобы группа поработала в энергичной, динамичной и вдохновляющей обстановке, а не в тишине загородного особняка.*

*Команда пыталась разобраться с рядом стратегических вызовов. Я решил предложить немного другой подход и воспользовался методикой под названием «Народная мудрость», которую в качестве общественного движения разработали Дэвид Перл и Крис Барез-Браун. Идея проста: ответы повсюду, если не пожалеть времени и внимательнее присмотреться к окружающей обстановке. Даже в «незаметных уличных университетах».*

*Я начал занятие, попросив участников назвать их любимые улицы. Некоторые вспоминали улицы своего детства, другие говорили о давно исчезнувших или перестроенных. Обсуждение помогло нам обрести опору, исходную точку в понимании, что значит для человека определенная местность, что его трогает.*

*Начало процесса помогло людям обострить восприятие и настроиться на получение информации из окружающей городской среды. Для этого они совершали одиночные десятиминутные прогулки, в каждой из которых решали отдельную задачу.*

*В течение первой прогулки участникам предлагалось отмечать то, что их притягивает. Ничего не меняя, они должны были стать осознаннее в отношении того, к чему или от чего они идут.*

*Целью второй прогулки было замедление, благодаря которому они могли не спеша обрести полное понимание какого-то предмета. В отличие от обычной изнурительной беготни городского часа пик инструкция гласила: «Идти медленно, совсем медленно, так, чтобы волосы на голове успевали отрасти». Зрелище было хоть куда: едва бредущие люди на фоне общей спешки оживленных лондонских улиц. Некоторые останавливались рассмотреть афиши, разглядывали тре-*

*щины мостовой, другие обращали внимание на стрит-арт, который не заметили, когда приехали сюда всего час назад.*

*На третьей прогулке я предложил участникам заметить красоту вокруг и увидеть в ней закономерности.*

*Следующим этапом после обострения восприятия и пробуждения ощущений был поиск. Надо было пойти собственным маршрутом, обдумывая некий «хороший вопрос». Вместо того чтобы размышлять в офисной обстановке, они могли почерпнуть ответы из того, что видели вокруг себя по ходу прогулки. Кто-то из команды решил обдумать личные проблемы, один из участников сосредоточился на увеличении выручки печатного журнала, а еще один — над тем, как облегчить процесс перехода из печатного в цифровой вид.*

*Через час группа вернулась, чтобы обсудить свои находки. Несмотря на изначально скептический настрой, многие были приятно удивлены результатами. Один топ-менеджер вдохновился увиденной в витрине обложкой другого журнала и придумал идею для своего издания. Другой почерпнул важные мысли из уличного разговора с незнакомцем. И все они почувствовали, что, прогулявшись и обратив внимание на увиденное, обогатились новыми мыслями и приобрели свежие силы для решения своих задач.*

В своем эссе 1863 г. «Поэт современной жизни» французский поэт Шарль Бодлер описывает фигуру живописателя нравов — исследователя города, странствующего по парижским улицам и наблюдающего жизнь во всех ее проявлениях. «Толпа — его стихия, так же как воздух — стихия птиц, а вода — стихия рыб. Его страсть и призвание в том, чтобы слиться с толпой. Бескорыстно любознательный человек, ненасытный наблюдатель испытывает огромное наслаждение, смешиваясь и сживаясь с людской массой, с ее суетой, движением, летучей изменчивостью и бесконечностью»\*.

---

\* Пер. Н. И. Столяровой и Л. Д. Липман.

Интересно посмотреть, насколько эта мысль о *ненасытном наблюдателе*, вполне комфортно чувствующем себя в *летучей изменчивости и бесконечности* улицы, может быть полезна в сутолоке современного мира. В центре понятия *наблюдатель* — способность глубоко погружаться в среду и чувствовать себя в ней совершенно естественно, как дома, сохраняя при этом отстраненность, чтобы видеть вещи ясно, без прикрас. Это бывает особенно полезно, когда мы оказываемся в сложной ситуации, эффективное поведение в которой требует одновременно и погруженности, и отстраненности. Таким образом, нужно быть открытым, восприимчивым и в то же время отстраненным наблюдателем без заранее определенного намерения. Бодлер сравнивал способность *наблюдателя* видеть происходящее с зеркалом размером с улицу, отражающим целый калейдоскоп движений и картин. В своей книге «Праздношатающаяся» Лорен Элкин подробно рассказывает о способности наблюдателя бродить без необходимости быть продуктивным, просто для удовольствия, «настроившись на понижающие город тональности». Она показывает женщину в этой роли. Элкин полагает, что в отличие от наблюдателей-мужчин, которые бродят бесцельно, женщины более активны и отправляются туда, где их присутствие не предполагалось. Возможно, одним из наиболее известных примеров такого рода является романистка Вирджиния Вулф. Имя ее персонажа миссис Дэллоуэй является намеком на склонность писательницы «dally along the way», то есть бездельничать целыми днями. В письме 1930 г. к своей подруге Этель Смит Вулф пишет, что ее вдохновение коренится в интересе к окружающему, в возможности «нырнуть в послеполуденный Лондон, и идти и идти, загораясь вновь, по центру города, по убогим трущобам, где я подглядываю у дверей притонов». Активный интерес к окружающему и способность быть в полной гармонии с ним снабжали Вулф богатым писательским материалом и стимулировали ее творчество.

В подводном плавании  
зигзаг

иногда быстрее,  
чем прямая.

В бурных водах жизни  
постоянно меняющиеся течения  
могут помогать движению вперед  
или сдерживать его.

Ищите энергосберегающие пути.

Это может значить,  
что вы идете по течению в одном направлении,  
а затем вас разворачивает на обратный курс.

Делайте так, не пытайтесь идти вспять.

Иногда повернуть обратно —  
значит продвинуться вперед.

Избавьтесь от противопоставления  
“вперед — назад”.

Иногда это значит, что вас ведет течение.

Не теряйте время, фантазируя, будто это делаете вы.

Иногда это значит, что противоречивые заблуждения  
и есть самый энергосберегающий путь.

Когда наступает время путешествовать,  
зигзаг —

это вырвавшаяся на свободу прямая.

ДАНИЕЛА АНДРЕЕСКУ. *Зигзаг*



«Я хотела идти куда идетесь, хотя пока не представляла себе, куда именно», — пишет Элкин о своем опыте праздншатания. Мысль побыть наблюдателем заставляет активно интересоваться окружающим с позиции любознательного странника, открытого неожиданному и удивительному на своем пути без какой-то определенной цели. Помимо развития творческого импульса и просто удовольствия от странствий, это полезно для процесса обретения смысла в условиях сложности и неопределенности. Мы рассказывали об этом в книге «Не в знании сила», а наглядной иллюстрацией служат строки испанского поэта Антонио Мачадо: «Странник, здесь нет путей, путь создается шагами». Именно такая способность странствовать, теряться, вновь находить дорогу и идти необычными путями может помочь нам в освоении неизведанных территорий. Прогресса можно достичь только в движении. Как предостерегает нас Элкин, «опасайтесь корней. Опасайтесь полной ясности. Опасайтесь постоянства. Опасайтесь закрадывающегося чувства принадлежности. Примите поток, неясность, смешение».

3  
ДАТЬ ВЕЩАМ  
ПРОЯВИТЬСЯ САМИМ

*Мягкое и слабое  
побеждает твердое и сильное.*

Лао-цзы. Дао дэ цзин\*

«Найди свой собственный способ» — один из девизов паркура, дисциплины, выходящей за рамки обычных представлений о спорте. Сутью паркура, выросшего из армейского обучения, является быстрое и эффективное перемещение в пространстве без применения каких-либо приспособлений. Паркуром обычно занимаются в городских условиях, что позволяет по-новому увидеть возможности, предоставляемые средой для передвижения в ней любыми способами, которые только можно себе представить. Каждый занимающийся паркуром находит собственные способы преодоления возникающих на пути препятствий. «Паркур учит находить лучший способ попасть туда, куда ты хочешь, будь то необходимость преодолеть каменную стену или успешно пройти собеседование при приеме на работу, — говорит Эми Хан, которая уже много лет занимается паркуром в Мельбурне. — В паркуре тебе нужно подключаться к окружающей среде. В тренировках надо достичь состояния, когда ты понимаешь, что можешь делать вещи не задумываясь, чтобы в самые опасные моменты не сомневаться в физической возможности прыжка или кувырка.

---

\* Пер. Ян Хиншуна.

Например, ты натренировалась выполнять трехметровый прыжок в длину. Стоя на крыше здания и глядя на крышу другого, в трех метрах от тебя, ты знаешь, что можешь преодолеть это расстояние, потому что делала это на земле бесчисленное количество раз. Но если ты позволишь появиться страху, то начнешь сомневаться и можешь получить травму. Чтобы успешно прыгнуть, нужно полностью сосредоточиться на своем положении и том, что вокруг».

Для Эми паркур стал источником духовной силы, что позволило ей начать свой бизнес. «Уйти с работы, чтобы создать свое дело, — вот главный прыжок моей жизни, — говорит она. — Главное в паркуре — спросить себя: “Что произойдет в худшем случае?” Я всегда говорю себе: “Если прыжок не получится, я знаю, как выкрутиться без увечий”. Я умею падать, мы этому учимся. Каждый раз, когда я занимаюсь чем-то новым, я связываю это с тем, что чувствую на обычной тренировке. Я научилась ощущать комфорт вне своей зоны комфорта».

Полученный в паркуре опыт Эми привнесла в свое дело — компанию Creative Write-it, которая организует творческие семинары для детей. Бизнес Эми вырос из необходимости зарабатывать на жизнь при гибком графике, позволяющем уделять время писательской работе. Все началось на презентации ее первой книги для молодежной аудитории в районной библиотеке. Сотрудники спросили, не хочет ли она посетить заседание их клуба начинающих писателей, и уже через несколько недель она стала руководителем этого клуба. Работы прибавлялось: она вела уже несколько клубов и давала уроки детям у себя дома.

«Creative Write-it — естественное продолжение моего интереса к творческой работе с детьми, — говорит Эми. — По мере развития бизнеса я научилась отказываться от определенных вещей и яснее поняла, кто мы и чем мы не занимаемся».

Отчасти неделание представляет собой умение сказать «нет» тому, что нас не устраивает. Чем больше мы заставляем себя заниматься делами или отношениями, которые нам

не нравятся, тем больше жизнь похожа на борьбу, лишаящую жизненных сил и творческой энергии.

В Creative Write-it используются гибкие методы работы с детьми, олицетворяющие атмосферу непредвиденности и вдохновения, в которой зародился этот бизнес. «Мы не создаем учебные планы и не предоставляем отчетов, поскольку они могут быть излишне директивными. Хотя учебный план и может дать родителям представление о том, чем мы занимаемся каждую неделю, это ограничивает творческую составляющую нашей работы». Авторы, работающие с Creative Write-it, используют в работе с детьми принципы минимализма, задавая простые отправные точки и мягко направляя последующую работу. Они предоставляют детям возможность найти свою манеру письма и самовыражения. «Мы видим, как дети, боявшиеся писать, становятся уверенными и смелыми авторами. Родители поражаются тому, что их застенчивый ребенок, у которого, казалось бы, нет своих идей, внезапно становится творческой личностью. Все дети, равно как и взрослые, — творческие натуры, им нужно только пространство, время и разрешение, чтобы все это проявилось, чтобы они последовали за своими мыслями», — говорит Эми.

Художники знают, что вне зависимости от характера творческой задумки ее итогом будет нечто совершенно иное, проявившееся в ходе эволюции творческого процесса. Они понимают, что не стоит создавать самим себе преграды, что нужно позволить вещам проявиться. Энди Голдсуорти работает с окружающими его стихиями, оставаясь открытым всему, что появляется вокруг в данный момент. Его акции не спланированы, скульптуры не предопределены заранее, они являются следствием природного материала, времени суток, изменений ландшафта и закономерностей местной погоды. Энди готов удивляться, открыт новому и не останавливается перед лицом неудач или препятствий. Такая спонтанность и адаптивность очень востребованы в рабочей обстановке.

## 4

# АКТИВНАЯ ПОКОРНОСТЬ

*Надо лишь отдаться воздуху,  
и он тебя подхватит.*

Тони Моррисон. Песнь Соломона\*

*Стивен: В 18 лет я решил взять паузу перед поступлением в университет и заняться волонтерством. Это заняло два года. Будучи интровертом, я хотел работать с престарелыми, поскольку считал, что с ними мне будет проще разговаривать. Вместо этого мне поручили роль вожакого в молодежном лагере. Вот уж чего мне хотелось меньше всего на свете! Меня совсем не радовала перспектива стоять перед толпой молодых людей и подбадривать их кричалками, которые больше подходили массовику-затейнику, а не юноше, который любит уткнуться в книжку.*

*А еще мне поручили работу в неофициальном центре помощи бездомным. Там я должен был помогать с раздачей еды и мытьем посуды, после чего просто сидеть в помещении и общаться с проходящими. В большинстве своем они вели себя прилично, но случались и не успевшие протрезветь агрессивные персонажи. Завязывать разговоры мне было трудно. Я чувствовал себя неуверенно в обеих этих ролях и сомневался, что мне хватит силы характера и способностей, чтобы справиться с ними.*

*Я сидел на скамейке в парке в расстроенных чувствах по поводу ситуации. На соседнюю скамейку присела жен-*

---

\* Пер. Е. Коротковой.

*щина, которая заметила мой огорченный вид и заговорила со мной. Она посоветовала мне пересмотреть убеждение в том, что я отвечаю за всех в молодежном лагере и обязан уметь делать всё.*

*Я придумал собственную молитву смирения. «У меня нет способностей для этой работы, я не могу ее выполнять и прошу, чтобы она совершалась при моем участии. Пусть люди читают в моем взгляде “Я люблю вас, вы прекрасны”, пусть моя улыбка говорит “Я люблю вас, вы прекрасны”, пусть мое неловкое молчание говорит “Я люблю вас, вы прекрасны”». Я активно покорился обстоятельствам, приняв собственные слабости и веря, что люди увидят во мне то, что я хочу им сказать.*

*Перемена была разительной. Конечно, я не говорил ничего вслух, но моя внутренняя покорность унесла все страхи и волнения. Я смог быть среди людей и выстраивать глубокие связи с окружающими в обеих своих трудных ролях.*

Джеральд Уэст танцевал сальсу с 1995 г. В 2014 г. он открыл для себя танец кизомба. В кизомбе, которую часто называют африканским танго, от мужчины требуется активно вести свою партнершу, которая должна чутко реагировать на каждое его движение. Это своего рода танцевальная покорность — вы полностью доверяете ведущему партнеру.

«В один из вечеров дама, с которой я только что танцевал, сказала, что она в восторге от наших танцев и ей кажется, будто время остановилось и все вокруг дышит полной безмятежностью». На вопрос Джеральда, чем ей так нравится кизомба, она ответила, что всю жизнь ощущала потребность контролировать и принимала всевозможные решения. Танец же давал прекрасную возможность покоряться и не думать о контроле.

Джеральд подумал, что в покорности и отказе от постоянного контроля есть некое приятное облегчение, и задался

вопросом, как испытать это чувство самому. Совершенствуя свою технику и понимание танца, он заметил, что мужчины как ведущие чаще сосредоточены на хореографии, в то время как женщины — на чуткой реакции на движения партнера.

Джеральд обратился к своему опыту ударника в джаз-ансамбле, где ему нужно было точно следовать игре контрабасиста и пианиста. Он вспомнил, что, делая это, каждый раз погружался в состояние потока, когда не надо задумываться над тем, что предпринять дальше. Он даже не ощущал, что что-то делает. «Я становился одним из элементов происходящего, почти сливался в единое целое с музыкой». Об этом опыте полного погружения джазовых музыкантов в музыку пишет преподаватель лидерства и джазмен Фрэнк Барретт в своей книге «Беспорядку — да!». «В настоящем джазе музыканты должны отказываться от сознательных усилий», — утверждает Барретт. Он цитирует саксофониста Кена Пепловски, который говорил: «Ты идешь по всем заученным ладам и аккордам, а потом совершаешь интуитивный скачок в музыку. Сделав его, ты забываешь обо всей этой механике. Просто расслабляешься и позволяешь божественному вмешательству осуществиться».

Джеральд решил, что позволит музыке кизомба вести себя и не будет контролировать танец сам, как это обычно делается. «Это полностью преобразило мой танец — теперь мои движения отражали каждую строчку и ритмическую фигуру музыки. Что мне делать, решала музыка, а не я. Я полностью отдавался ей». Кизомба стала для Джеральда не просто танцем. Она превратилась в разновидность медитативной практики, еще более глубокой, чем в его опыте музыканта. «На медленных песнях, особенно с выразительными гармониями, мой мозг приходит в состояние расслабленной готовности. Мы с партнершей движемся в унисон, и все ограничения и остатки сознательных стараний растворяются в созвучии наших тел и музыки».

Джеральд отдается танцу в активной покорности. Она подразумевает не безропотность, а деятельную вовлеченность. В мире, где ценится упорство и старание управиться со всеми делами, можно стать эффективнее, активно покоряясь происходящему в данный момент, а не сопротивляясь или прикладывая излишние усилия. Как советует Рильке в своих «Письмах к молодому поэту»: «Позвольте своей жизни совершаться. Поверьте: жизнь права всегда».



## 5 ПОКОЙ В ДВИЖЕНИИ

*Тяжелое является основой легкого.  
Покой есть главное в движении.*

Лао-цзы. Дао дэ цзин\*

Джек Мarmorстайн постоянно чем-то занят и быстро решает любые задачи. Это его способ адаптации к давлению высококонкурентной среды. «Обязанность что-то сделать, предпочтительно очень срочно, позволяла мне избегать других обязательств». К тому же он с давних пор участвует в состязаниях на выносливость — марафоне, ультрамарафоне и триатлоне, где успех зависит от возможности тренироваться как можно чаще и дольше. «Я — человек дела, и этим отличаюсь от тех, кто заявляет, что обязательно побежит марафон *в следующем году*», — говорит Джек.

При этом у него особое отношение к бегу. «Бег отличают неспешность и незатейливость. Это монотонное и медитативное занятие». Джек относится к нему как к способу перехода в какое-то особенное состояние, удивительно напоминающее рассказы людей об их ощущениях от замедления темпа жизни. «На самом деле, когда меня спрашивают, о чем я думаю, когда бегу, мне почти нечего ответить. О разном. Или вообще ни о чем. Иногда обо всяких мелочах, например что купить из еды или о полученной накануне СМС. В основном ничего интересного. Просто бегу. Деревья. Скалы.

---

\* Пер. Ян Хиншуна.

Дыхание. Трава. Коряги. Солнце. Деревья. Небо. Вода. Жажда. Трава. Другой бегун. Вода. Какой-то велосипед. Дыхание. Облака. Дыхание».

Для Джека наступает период полного отсутствия мыслей. Непрерывные и неторопливые движения успокаивают беспокойный ум, освобождают от суеты. «Наверное, именно поэтому я никогда особенно не скучаю и не возбуждаюсь, когда бегаю. Может быть, все те, кто клянется побежать марафон в будущем году, просто не способны брать достаточно длительную паузу в своих делах, чтобы чего-то достичь». Предаваясь одному и тому же монотонному, хотя и подвижному занятию, месяцами выбегая на один и тот же маршрут в пять утра, Джек освобождает для себя дополнительное пространство в «безнадежно занятой жизни».

Опыт Джека показывает, что полная остановка необязательна для того, чтобы ощутить покой. Для этого некоторым полезно посидеть в тишине, а другие находят больше покоя в движении. Природа учит нас, что спокойствие можно найти везде и всегда — например, в эпицентре бури. Суть неделания подразумевает сохранение этого внутреннего спокойствия в процессе любых занятий. Это покой действия, а не суета в порочном круге между изнеможением и отдыхом.

***Стивен:** Бегло осмотрев ассортимент любого книжного магазина, можно увидеть множество изданий со словом «медленно» в заглавии. Появилась целая культура «медленного движения» со своими ресторанами и способами времяпровождения. При этом в скорости как таковой нет ничего плохого, поэтому, наверное, не стоит ее демонизировать. Вместо этого нам нужно учиться правильному темпу.*

*Я вспоминаю коуч-практику с топ-менеджером из Ганы. Эта дама говорила настолько быстро, что я не успевал уловить все сказанное. Моей первой реакцией было желание попросить ее говорить медленнее. Но вместо этого мы*

Для безупречности в любом искусстве нужно обрести это внутреннее чувство вечного, поскольку именно в нем секрет правильного выбора времени. Никакой спешки. Никакой медлительности. Лишь ощущение плавного движения в потоке событий, подобного танцу под музыку — без опережений и отставаний.

*Алан Уотс. Имеет ли это значение?*

*попробовали выяснить, какую пользу приносит ей головокружительная скорость речи. Оказалось, что в семье она была самой младшей из восьмерых детей. И если она не говорила быстро, то могла остаться не услышанной. В прошлом скорость речи сослужила ей хорошую службу. Поняв, откуда идет ее привычка, она решила сознательно умерять темп речи, чтобы производить нужное впечатление в своем нынешнем положении.*

Что значит быть неторопливым? Джонни Мур, Энтони Куинн и Вив Макуотерс считают, что «Неторопливость — подход к жизни и работе, нацеленный на реализацию человеческой способности к самообучению и личностному росту. Суть неторопливости в том, чтобы позволить людям находиться в большей гармонии друг с другом и своим делом. Она задает темп, в максимальной степени упрощающий создание связей. Это не быстро, это не медленно... это происходит естественно и представляется правильным».

Мур и его коллеги уже несколько лет проводят мероприятие под названием «Неторопливые беседы». Удивительным образом все это началось с театральных импровизаций, в которых участвовали Мур и Куинн. Они обратили внимание, что по мере нарастания возбуждения в импровизации она становится все более бессвязной, что не нравится ни исполнителям, ни зрителям. Напротив, «при правильном темпе все сходится, и замечательные вещи происходят сами собой».

Неторопливые беседы — своеобразный способ дать людям возможность замедлиться, прислушаться, сосредоточиться и говорить без помех. Эти беседы служат противовесом от сумасшедшего ритма жизни и постоянной спешки, жертвами которых становятся многие из нас. Неторопливость обеспечивается простым методом, благодаря которому люди могут говорить только по очереди: в качестве повода для начала разговора выбирается любой предмет, например сахарница.

Говорить, притом сколь угодно долго, разрешается только тому, у кого она в руках. Процесс стимулирует человека оставаться внимательным к тому, что он говорит, а всех остальных — спокойно слушать и ждать, не думая о том, что они могли бы сказать в ответ. Мур говорит, что люди не пускаются в много-часовые разглагольствования — он отмечает, что дело обстоит ровно наоборот.

«На самом деле мы убедились в том, что запрет перебивать помогает людям стать лаконичнее. Когда выступающие знают, что их не станут перебивать, они меньше волнуются и больше думают о том, как выразиться яснее. Кроме того, когда люди чувствуют, что их внимательно слушают, то, судя по всему, становятся сосредоточеннее и острее ощущают значение того, что говорят. Они становятся неторопливее и обычно не повторяются.

После огромного количества таких разговоров я осознал, насколько удивительными становятся люди, получив пространство для мысли и самовыражения. Это насыщенные и нетривиальные беседы, в которых значительно меньше ощущается часто встречающаяся в обычной жизни борьба за внимание».

На работе неторопливый подход может стать более сознательным и творческим способом создания пространства для появления свежих идей. Кроме того, он позволяет услышать все, даже самые тихие голоса.

Учителем более неторопливого подхода к жизни для Роба Пойнтонна довольно неожиданно стал нанятый им водопроводчик. Британец Роб больше десяти лет прожил в Испании. «Я познакомился с Хуаном Карлосом еще до нашего переезда, когда мы строили свой дом. Дело было в разгар строительного бума, а значит, и без того непростая задача координации усилий многих вовлеченных в проект людей была как никогда сложной». Мастеров было мало, работы очень много, так что все были очень заняты, а сроки раз за разом срывались.

Когда Хуан Карлос наконец прибыл на стройплощадку, чтобы заняться канализацией, Робу не терпелось увидеть, что он начал работать. Однако, несмотря на замечание Хуана Карлоса о том, что «работы здесь невпроворот», ничего не происходило. «Он все еще стоял, прислонившись к своему грузовичку, наблюдал за происходящим и трепался со строителями. Я встрял в их беседу, пытаюсь намекнуть, что пора бы начинать, сначала мягко, затем жестче. Моя тревожная суета выдавала во мне чужака (городского англичанина), и, мало того, совершенно бестолкового чужака». Хуан Карлос принялся за дело только минут через 20 — он начал вытаскивать из грузовичка свой инструмент.

Раздражение Роба скоро сменилось изумлением, которое так же быстро переросло в живейший интерес. Он задавался вопросами: «Это что, очередной пример “маньяна” — стереотипного восприятия испанцев как лодырей и бездельников? Может быть, это чисто крестьянское? Или это просто свойство характера Хуана Карлоса? Разве можно быть настолько медлительным при таком количестве работы? Ну не глупо ли это?»

Позднее Роб вспоминал, что постепенно начал сознавать предпосылки своих мыслей. «Мне казалось, что главное — немедленно приступить к делу. Быстренько со всем покончить — в моих глазах это было намного важнее, чем потратить время на вхождение в ситуацию или ее оценку. Я думал, что можно успешнее завершить “все это”, если с ходу включиться в работу, не тратя времени на раздумья. Что время слишком дефицитный ресурс, чтобы тратить его на болтовню».

Робу показалось, что в действиях Хуана Карлоса присутствует некая инстинктивная мудрость, и он начал сомневаться в правильности своих предпосылок. «К чему была спешка? Времени на то, чтобы сделать все, что нужно, хватало, и свободного времени было достаточно. Его можно было использовать на оценку ситуации, и у человека было

полное право решать, когда ему лучше начать. Он не был должен ни мне, ни кому-то еще, он был вполне самостоятелен. То, что мне ужасно хочется, чтобы он поторопился с началом работы, и я нервничаю по этому поводу, — мое личное дело, а мои чувства и предположения не касались его никаким образом».

Роб считает, что негативное восприятие «маньяна» отражает бессознательную склонность к действиям и показной деловитости, свойственную неиспанцам. Он задается вопросом: не стоит ли заменить девиз «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня» на прямо противоположный — «Не делай сегодня то, что может подождать до завтра»? По словам Роба, «такой подход создает дополнительное пространство, в котором можно просто быть — и с собой, и с окружающими, не занимаясь постоянно деланием. Разве не это составляет саму ткань жизни?».

Выводы Роба перекликаются с выводами Джонни и его коллег, которые утверждают: «Неторопливость есть темп, который мы устанавливаем, будучи в гармонии с тем, что делаем. Это необязательно означает замедленность. Все дело в том, чтобы найти способ создания резонанса между людьми в процессе работы. На гонках «Формулы-1» машины обслуживаются с невероятной скоростью. Это получается благодаря тренировкам и пристальному вниманию членов команды к действиям друг друга. Периоды напряженной активности уравниваются временем на размышления».

Эти мысли созвучны работам Карла Оноре — автора книги «Без суеты» и одного из основоположников «медленного движения». Оноре утверждает, что суть философии медленного не в том, чтобы делать все в темпе улитки, а в том, чтобы делать все с *правильной* скоростью. Это требует как понимания конкретной ситуации, в которой мы действуем, так и осознания наших собственных установок и пристрастий. В этом отражается парадокс неделания, которое не является бездей-

ствием или пассивностью. Оно не подразумевает толкотни или напряжения. Оно не в быстроте или медлительности. Оно следует естественному ритму окружающей среды. Устранив из своих способов действовать спешку и принуждение, мы делаем свою жизнь более осознанной и эффективной. Приняв темп течения, мы обретаем спокойствие и сосредоточенность. Когда мы находимся в лодке, идущей по течению реки, наша скорость по отношению к движущемуся объекту равна нулю, и мы олицетворяем собой *покой в движении*.



## 6 ВОПЛОЩЕННОЕ ДЕЙСТВИЕ

*Так стань сильным и ступи  
в собственное тело; вот твердая опора  
для твоих ног. Поразмысли над этим!  
Не уходи куда-то еще!*

Кабир. Я сказал отсутствующему внутри меня

Персонаж рассказа Джеймса Джойса «Несчастный случай» мистер Даффи — скучный бюрократ, отрешившийся от своих чувств и неспособный на серьезные отношения. «Он смотрел на себя со стороны», — пишет Джойс. В обществе, ставящем рациональное выше соматического и эмоционального, многие люди, подобно мистеру Даффи, живут в отрыве от своей души.

*Дайана: Одной из проблем в моей работе по развитию лидерских навыков является то, что люди достаточно хорошо усваивают сложные теоретические конструкции, но их практическое применение вызывает трудности. Например, намного проще поговорить о восприимчивости, поспорить о ее сущности и значении для управления, чем воплощать это качество там, где это важно.*

Как мне кажется, причиной этого является надуманное разграничение между физическим и интеллектуальным. Это было и моей собственной проблемой. С годами я осознала, что отдавала предпочтение интеллектуальному подходу, ставя рационализм и здравый смысл выше соматики. Но, утратив

*контакт со своим телом, я лишаясь возможности получить важную информацию о происходящем. Я убедилась в этом несколько лет назад во время семинара, в котором участвовала с коллегами.*

*В одном из упражнений каждый из участников должен был походить по помещению и встать в месте, которое сочтет наиболее привлекательным, комфортным и спокойным для себя. На разборе выяснилось, что я ходила сгорбившись, глядя в пол, пока не нашла местечко рядом с единственным окном, где встала спиной к коллегам. Там мое тело расслабилось. Я подняла голову, выглянула в окно и распростила руки, как будто готовясь вылететь из помещения. Для меня это стало прозрением: я не чувствовала поддержки в рабочей среде и подсознательно была готова уйти. Благодаря этому уроку я стала более осознанно подходить к тому, чем занимаюсь, не совершая опрометчивых шагов.*

Умение считывать окружающую обстановку — один из ключевых навыков для разрешения сложных ситуаций, а у его истоков находится умение понимать собственные чувства и ощущения. Тело — богатейший источник информации, считает создатель курса Embodied Facilitator Марк Уолш. Марк говорит, что осанка, положение тела и манера двигаться могут сказать очень многое об отношении человека к жизни. Например, легкий уклон тела вперед с упором на переднюю часть стопы свидетельствует об ориентации на будущее и сосредоточенности на непосредственно предстоящем. Из этого можно сделать вывод о неумении человека радоваться настоящему и устанавливать связи с окружающими. «Делать “с” может превращаться в делать “для”. В широком смысле это потребительское отношение к людям. Окружающие становятся просто предметами, сопровождающими достижение цели. При нынешней скорости жизни такое происходит запросто. Даже мне, преподавателю телесных практик, случается утрачивать

связь с окружающими — например, безвылазно сидя в своем смартфоне в поездках в лондонском метро».

Марк призывает сознательнее относиться к своей позе и ее влиянию на жизнь. Это особенно важно, когда поток разноплановых задач и проблем буквально сносит нас с ног. Человеку, который разрывается на части, нужно вернуться к средоточию своего «я», в место, где можно прийти в себя и обрести чувство покоя и равновесия. Это возможно, если задаться вопросом о своем *телесном воплощении* в данный момент, исправить свою позу и просто напомнить себе, зачем, собственно говоря, мы занимаемся тем или иным делом. Действия, идущие от ощущения покоя, сосредоточенности и осознания своего «я», наверняка будут эффективнее обусловленных беспокойством и бешеной активностью.

Связь с богатой информацией окружающей среды через свою телесность — еще один важный аспект неделания. Она дает нам возможность *настраиваться* на окружающее, чтобы лучше понимать его. Такое телесное знание помогает решить, стоит ли переходить к действиям, и влияет на качество принятых мер. Например, ныряльщик Майкл Адамс настраивается на свое тело на каждом этапе погружения, ощущая плавучесть, давление в легких и дыхательный инстинкт. Благодаря этому он знает, когда погружаться, а когда пора всплывать на поверхность.

На работе настройка на тело означает, что человек может, к примеру, обратить внимание на учащение своего пульса во время совещания и поинтересоваться информацией, о которой сообщает этот сигнал. У меня вспотели ладони? Напряглись мышцы пресса? Может быть, человек чувствует, что его игнорируют, или сдерживается от откровенного высказывания, чтобы не спровоцировать тем самым конфликт. Не контактируя с собственным телом, мы рискуем не брать в расчет обширный массив информации, который формируется ощущениями. Сенсорное восприятие может приводить к новым открытиям, полезным для следующих шагов.

Полученный в балете опыт помог бывшему солисту балетной труппы из Сан-Франциско Матео Клеммайеру хорошо понимать свое тело и его влияние на поступки. На протяжении многих лет Матео наблюдал и анализировал выступления танцовщиков. Он заметил, что если они напряжены или взволнованы, то выступают очень неровно и с меньшим изяществом. Хотя, говоря откровенно, не надо быть профессиональным танцором, чтобы определить формальный характер танца по скованности и принужденности его исполнителей. Напротив, некоторые артисты балета обладают естественностью, выходящей далеко за рамки хореографии. В их исполнении присутствуют грация и легкость, как будто их тела скользят по незримому пути.

*Дайана: Концерты классической музыки были широко распространённым видом досуга в коммунистической Румынии. Посещение концертов было для меня вполне обычным делом, особенно когда выступала моя мама — профессиональная арфистка. Один из них особо мне запомнился. Первый концерт для фортепиано с оркестром Чайковского исполнял пианист из России — высокий мужчина в тонком свитере.*

*В полной тишине он сел за рояль. Когда вступил оркестр, его пальцы на какой-то миг приподнялись над клавишами, а затем мягко и плавно заскользили по ним. Иногда он откидывал голову назад, наслаждаясь моментом. В медленных фрагментах он касался клавиш очень нежно, а в быстрых местах движения его рук было не различить. Его пальцы танцевали по всей клавиатуре, а я наблюдала за сменой эмоций на его лице. Казалось, что он находится в неразрывном единстве с роялем и взаимодействует с инструментом и физически, и эмоционально. Он стал музыкой. Я сидела не шелохнувшись, забыв о времени и месте. Помню, как музыка пронизывала все мое тело, помню мурашки по коже, участившийся пульс и наворачивающиеся слезы.*

*Закончив играть, он какое-то время держал руки на клавиатуре, а затем медленно убрал их. Память об услышанном только что не покидала зал. Незабываемое выступление. Вечером по пути домой мама сказала мне: «То, что человек вкладывает в исполнение всю душу, видно по его отношениям с инструментом».*

Подобно танцорам, музыканты доносят смысл исполняемой музыки своими движениями и мимикой, которые также влияют на характер и качество звучания. Существует огромная разница между более чистым и техничным исполнением и *душевым*, когда музыка экспрессивна и эмоционально насыщена. Музыкант, следующий за музыкой, вступает в прямую связь с идеей композитора. Он не просто исполняет то, что написано на нотном листе. Он служит телесным воплощением музыки.

Чтобы добиться наивысшей результативности в любом виде деятельности, нужно выйти за формальные рамки и следовать незримому потоку. Наши действия становятся непринужденными, только будучи воплощенными.

## РАСТИТЬ ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

*Стань рекой, и тогда больше ничего не нужно. Именно об этом говорит Секрет Золотого Цветка: достигни бездействия через действие, достигни отсутствия усилий через усилие. Но сначала необходимо действие, усилие — оно растопит твой лед, и тогда река начнет течь. В этом течении она достигает океана.*

Ошо. Тайна тайн

Прити Наир оставила работу в управленческом консалтинге, чтобы написать свою первую книгу. После ее издания Прити создала компанию, которая обучает руководителей искусству рассказа историй. «Прозанимавшись всем этим семь лет, я почувствовала, что теряю настрой и просто делаю все на автомате. Я боялась остановиться. Что будет с этой тщательно собранной конструкцией, которая так меня занимала, все вмещала и всем управляла? А если она обрушится и под обломками обнаружится некто, не являющийся тем, кем кажется? В конце концов я остановилась. Я читала, я гуляла. У меня было время для продолжительных бесед с незнакомыми

людьми. Однажды я услышала историю о 62-летней женщине, которая выстроила фасад полного счастья, хотя на самом деле всю свою сознательную жизнь она жила в параллельном мире своих фантазий. Ее история не отпускала меня, и я начала писать».

Результатом стала пьеса «Сари: по полной программе», в которой Прити выступает не только как автор и продюсер, но и исполняет все 15 ролей. Идея самой постановки родилась в результате общения с дочерью.

«Не знаю точно, что сподвигло меня купить на eBay парик и очки, но как-то днем я их надела и стала играть одну из ролей, просто из интереса, как буду чувствовать себя в качестве актрисы. Моя шестилетняя дочь вернулась из школы, и я решила не выходить из роли.

— Мамуль! Мамуль!

— Мамуля ушла. Я здесь, чтобы присмотреть за тобой, но я не слишком люблю детей.

— Ну и я тебя тоже не люблю. Где моя мама?

— Анжали, это я. — Я решила сдаться.

— Ой, мамуль! — просияла она. — Так ты тоже наряжаешься!

“Да, — подумала я. — Я могу нарядиться. Никто не запрещает мне играть”.

Не стану отрицать, что где-то в глубинах моей целеустремленной натуры таилась мысль сыграть пьесу самой. Однако на тот момент это не входило в мои планы. Намерение состояло просто в том, чтобы дать себе возможность перевоплотиться и не стыдиться этого».

Любознательность заставила Прити заняться изучением актерского мастерства. Она записалась на курсы, в основе которых был метод Мейснера, делающий акцент на естественности актера и искренности его реакций. «Было бы более чем достаточно, если бы этом все и ограничилось, — говорит Прити. — Научившись быть естественной и искренней,

полностью фокусироваться на текущей задаче без стремления получить какую-то выгоду, я открыла в себе дисциплинированность и актерские задатки, хотя никогда не думала, что обладаю ими. Я играла спектакль, чувствуя себя ужасно беззащитной, но очень старалась искренне реагировать на происходящее. Это взбодрило и раскрепостило меня в очень многих отношениях».

Пьеса «Сари» зажила собственной жизнью и была поставлена в одном из театров лондонского Вест-Энда. Тем временем Прити вернулась к обучению руководителей, но на этот раз, как она считает, более осознанно. Этим ее путешествие не заканчивается — она ждет, куда приведет ее любознательность в будущем. «Я обнаружила внутри себя комнаты, о существовании которых не подозревала. Некоторые были мрачными и пугающими. В других я от души веселилась. Все, что я знаю, — то, что все окна открыты и двери не заперты».

Прити видит в своей любознательности «творческую жилку», умение позволить вещам проявиться и «понимание, что места, куда мы опасаемся заходить, могут таить в себе величайшие возможности». Она принимает и позитивные способности — делание, дисциплину и повседневные репетиции, необходимые для безупречного исполнения роли, и негативные — неделание, следование любознательности, навык позволить жизни идти своим чередом. В результате она смогла воспользоваться креативной динамикой самой сути неделания — того, что Роберт Френч, Питер Симпсон и Чарльз Харви называют *творческой способностью*.



## 8 БЫТЬ ВОДОЙ

*Не застывай в чем-то одном,  
изменяйся, создай свое собственное  
и позволь ему расти,  
будь подобен воде. Опустоши свой ум,  
стань бесформенным, бестелесным,  
как вода... Будь водой, друг мой.*

Брюс Ли в роли Ли Чуня, сериал «Лонгстрит»

Динамичный и постоянно меняющийся мир требует от нас скорее не жесткости, а умения приспосабливаться, гибкости в реакциях на перемены в окружающей среде. Подобно воде, принимающей форму сосуда, в который ее наливают, нам нужно адаптироваться к окружающему, не застревая в своей колее. Из главы 2 мы знаем, что, позволив какой-либо функции определять свою идентичность, мы рискуем стать зависимыми от обязанностей и ожиданий и утрачиваем способность понимать, соответствуют ли наши действия ситуации. Став переменчивыми, как вода, мы получаем больше возможностей выбирать способ реагирования на меняющиеся требования внешнего мира. Это может помочь осознаннее относиться к своим функциям и легче воспринимать происходящее на работе.

Стив Чэпмен изучал способность сотрудников менять роли, практикуя игру с масками. Он рассказывает о том, как впервые надетая маска изменила его не только психологически, но и на физиологическом уровне. «Я был удивлен, впервые

увидев внешность этого существа. Оно выглядело совершенно не так, как я ожидал, и было совсем иным, чем когда маска лежала на столе. Теперь у него были полноценное лицо и тело».

Удивление вызвало у Стива бессознательный прилив энергии. Он рассказывает, что его рот странно скривился, чтобы соответствовать отражению в зеркале. Плечи и руки существа диковинным образом двигались в разных направлениях — плечи приподнялись, а руки опустились с растопыренными пальцами. Ноги окаменели. Нарастающее напряжение в груди увенчалось гортанным стоном, который, к удивлению Стива, вырвался из его рта.

«В тот момент во мне взыграли чистые инстинкты, на протяжении долгих лет дремавшие в глубинах личности. Существо и я слились воедино. На свет появился Мормо». Мормо стал инструментом, позволившим Стиву обратить сознание внутрь себя и вступить в контакт с незнакомыми сторонами своей личности. Изменилась не только осанка. Стив рассказывает, что после работы с Мормо его горло саднило — настолько иначе он пользовался своим голосом.

Стив начал работать с другими людьми, предлагая работу с маской в качестве креативного способа изучения доселе не востребуемых или подавляемых элементов личности. Так, ярко выраженные интроверты учились уверенному поведению перед группой, другие экспериментировали с широким ассортиментом моделей поведения, что позволяло развивать большую гибкость самовосприятия. «Человек в маске не сжимался и не отвердевал внутренне. Напротив, многие говорили об ощущении раскрепощения, которое наступало, когда застывшие части личности становились гибкими и податливыми». Как вода.

У меня есть корень, но я теку\*.

**Вирджиния Вулф.** *Волны*

---

\* Пер. Е. Суриц.

9  
У-ВЭЙ

*Поэтому совершенномудрый,  
совершая дела, предпочитает  
недеяние... приводя в движение,  
не прилагает к этому усилий.*

Лао-цзы. Дао дэ цзин\*

Карьера Лоуренса Шортера отличалась разнообразием занятий. Не найдя себя в корпоративном мире, он стал стендап-комиком, затем коучем, после — начинающим писателем. Тем не менее его искания продолжались. Перемене во взглядах на жизнь Лоуренса способствовал один случай. Свою первую книгу «Оптимист: Как один человек искал в жизни положительные моменты» он писал во время мирового финансового кризиса 2007–2008 гг. Книга имела большой успех и была переведена на несколько языков. Лоуренс совершил стремительное рекламное турне и даже выступал на телевидении. Но когда шумиха улеглась, он оказался дома в полном безделье. Оптимизма не было и в помине — он чувствовал себя измотанным и мрачным как никогда. «Я ощущал усталость, скуку, цинизм и апатию. О том, чтобы чем-то заняться, не могло быть и речи. Люди говорили: “Почему бы тебе не написать еще одну книжку?” Но мне было неинтересно».

В течение трех месяцев Лоуренс следовал совету приятеля, порекомендовавшего какое-то время просто ничего не делать.

---

\* Пер. Ян Хиншуна.

«Не читай, не пиши, в крайнем случае посиди за компьютером полчаса, если есть такая необходимость. Вставай пораньше и иди гулять в парк». Каждое утро Лоуренс усаживался на скамейку в обнесенном стеной саду района Стретем в южной части Лондона. «Я сидел, тупо смотрел перед собой и предавался нежеланию заниматься любыми делами». Через некоторое время он понял, что с ним творится что-то неладное. Он был сам не свой и чувствовал, что зашел в тупик.

Дальнейшее стало для Лоуренса полной неожиданностью. «В один прекрасный день я взял ручку и стал набрасывать разные забавные картинки. Купил краски, восковую пастель и радовался как ребенок — сплошное веселье, яркое, искреннее и первозданное. Ничего особенно выдающегося я не создал. Но был поражен, глядя на плоды своих занятий. Потому что это получилось у меня само собой. Я не думал, не строил никаких специальных планов. Все это просто появилось на бумаге, и я открыл для себя то, что известно каждому художнику». Открытием было, насколько важно сделать паузу, остановиться и подождать, пока не проявится нечто новое.

Этот опыт вдохновил Лоуренса на создание следующей книги — «Книги ленивого гуру». Побыв в положении измотанного бойца, он понял, что можно жить лучшей жизнью, не прикладывая к этому невероятных усилий. «Суть учения ленивого гуру в том, что для того, чтобы быть здесь и сейчас, проникнуться, сделать нечто ценное, быть любимым и дарить любовь, не надо делать ничего. Нам всем приходится заниматься всякой всячиной, просто чтобы держаться на плаву, но действительно важные дела требуют, чтобы мы создали себе пространство для ничегонеделания».

В китайском даосизме мудрым считается тот, кто живет в гармонии с ритмом природы. Опытный гребец в бурной реке не пытается навязать свою волю ее водам и преодолеть течение яростными ударами весел. Наоборот, он старается по возможности легко ударять веслом только в самые подходящие

Я все больше и больше убеждалась в достоинствах пассивности и жизни, в максимальной степени лишенной своеволия. Если как следует постараться, можно достичь практически чего угодно, однако мне казалось, что старание почти всегда является свидетельством движения против течения, принуждения событий развиваться неестественным для них путем. Хотя вы можете возразить, что в некотором смысле естеству противоречит все, что делается в этом мире, благодаря своей искусственности это зрелище со всеми вытекающими последствиями стало для меня, прямо скажем, воплощением зла.

**РЕЙЧЕЛ КАСК.** *Контур*

моменты, сознавая, что для того, чтобы избежать опасностей, нужно следовать потоку и понимать природу реки. Это называется у-вэй, что в дословном переводе значит «недеяние». У-вэй — не бездействие, но непринужденное и спонтанное действие без напряжения или чрезмерных усилий в гармонии со своей внутренней природой, а не просто желанием.

«Главный навык любого опытного школьного учителя — умение импровизировать по ходу событий», — говорит Джеймс Д'Соуза — классный руководитель и преподаватель психологии в одной из школ английского графства Суррей. Он считает, что эффективен в своей роли благодаря умению присутствовать в моменте и гибкости по отношению к группе, с которой работает.

Его выводы являются следствием разочарования. Джеймс тщательно планировал каждый свой урок, готовил специальные рабочие материалы, создавал увлекательные презентации и упражнения, но зачастую непредвиденные обстоятельства заставляли его вести занятия совершенно не так, как он собирался. Джеймс понял, что планировать надо несколько меньше и быть готовым позволить вещам идти свои чередом.

Один случай был особенно показательным. Это был факультатив для шестиклассников с участием одного из бывших учителей школы, которого пригласили рассказать ученикам об истории Восточной Европы. К ужасу Джеймса, гость начал показывать аудитории свои фотографии, сделанные во время летнего круиза по балканским странам.

«Это была хорошая школа, так что ученики вели себя прилично. Они слушали. Но потихоньку начинали ерзать. Пятница, конец дня. Сотня подростков 16–18 лет. За неделю они устали. Вокруг друзья. В зале жарко. Глаза слипаются. Им скучно, хотя они этого и не говорят. А выступающий, судя по всему, ничего этого не замечает». Зато заметил Джеймс, и немного забеспокоился сам. Наконец выступление закончилось, до конца урока оставалось 20 минут.

«Помню, с какой надеждой на меня смотрели, когда я встал перед аудиторией. Я не знал, что мне им сказать, и не представлял, что делать. Затем я указал на одного из учеников со словами “Назови любое число”. — “Три”. — “Отлично, а теперь каждый вместе со своим соседом придумает три вопроса, которые хотелось бы задать нашему лектору. Время пошло!” Я установил таймер на одну минуту, поставил его у доски и разрешил разговаривать. Разумеется, атмосфера сразу изменилась. Когда время истекло, я выбрал одного из учеников. Когда он задал свои вопросы, то выбрал следующего и т. д.

Поскольку выбор мог пасть на кого угодно, все были очень внимательны. Оказалось, что ученики слушали лучше, чем я думал, чем думали они сами! Они усвоили больше, чем можно было ожидать!

Оставшееся время прошло с пользой, лектор ощутил признательность аудитории, и все разошлись по домам вовремя и довольные собой.

Теперь этот прием «назови число» стал моей визитной карточкой. Его можно использовать для чего угодно — сколько тем нужно выучить, сколько минут дается на решение задачи, сколько вопросов придумать».

Как и в случае с Джеймсом, мы можем тщательно готовиться, чтобы сделать свое дело хорошо, а обстоятельства поставят нас перед лицом неожиданных проблем. Приобщаясь к спонтанности у-вэй, мы обретаем веру в наличие у себя ресурсов, позволяющих творчески реагировать на требования любой ситуации.

## 10 НЕ ДЕЛАТЬ НИЧЕГО

### *Природа — истинный перфекционист.*

Масанобу Фукуока. Революция одной соломинки

В Австралии идеи *пермакультуры* с конца 1970-х гг. развивали Дэвид Холмгрэн и Билл Моллисон. Согласно Моллисону, «философия пермакультуры подразумевает совместную работу с природой, а не ее покорение; долгое вдумчивое наблюдение, а не длительную бездумную деятельность; рассмотрение систем во всей полноте их функций, а не требование от них только плодов; позволение системам эволюционировать самостоятельно».

Пермакультура имеет дело с естественной функциональностью и процессами вод, земель, солнца, животных, насекомых и прочего, предполагая, что человек должен ограничиться созданием системы, позволяющей природе делать ее дело самостоятельно. На ранних этапах внедрения пермакультура требует огромного количества наблюдений, планирования и анализа. Однако в более отдаленной перспективе степень необходимости вовлечения человека снижается. Физические действия требуют значительно меньших усилий, поскольку направлены в основном не на контроль и сдерживание, а на обеспечение роста и эволюции.

В 1990-х гг. женщина по имени Кэрол Макдонох, страдавшая болезненной чувствительностью ко множеству химических соединений, организовала небольшую пермакультурную



ферму под названием «Ка-наан» на полуострове Морнингтон в австралийском штате Виктория. Ферма стала для нее местом, где можно было чувствовать себя спокойно вдали от паров бензина и химикатов XX в. Несмотря на ограниченность возможностей хозяйки, ферма существовала на полном самообеспечении с применением целого ряда приемов неделания. Макдонох использовала методы пермакультуры для возделывания садов и огородов, кормивших ее саму и многочисленных гостей. Излишки урожая обменивались на товары, которые она не могла производить самостоятельно. Она стала участницей системы WWOOF, которая дает возможность провести некоторое время в экологически чистом месте, оплачивая жилье и питание работой на ферме. Кэрол часто говорила своим постояльцам из WWOOF, что они едят то, что было посажено их предшественниками полгода назад, а они, в свою очередь, обеспечивают пищей будущих гостей.

Одной из первых трудностей Кэрол были песчаные почвы ее прибрежного участка, в основном покрытые зарослями кордилины. В духе идей пермакультуры Кэрол горами забирала навоз с окрестных конюшен, солому и компост с местных ферм и завозила известняк для мульчи. Уже через год бледные пески покрывал 20-сантиметровый слой плодородной почвы. На темном суглинке росли томаты черри, высаженные вдоль тропинок, тыквы, руккола и салат-латук, которого было так много, что часто он шел в ботву. На фоне происшедшего дважды в год компостирования почва стала самоподдерживающейся. Разложившийся растительный материал создавал следующий слой, из которого будущей весной должны были появиться помидоры, тыквы и руккола.

Одним из главных принципов пермакультурного земледелия является гармония с землей, водой и солнечным светом. Поэтому, например, томаты, которым нужно много влаги и света, высаживают в низинах за домом под навесами, защищающими от высоких температур. Некоторые виды зелени,



НИЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ

которым нужна тень, были посажены в тени кордилин. Руккола и салат-латук неприхотливы, поэтому росли самосевом по всему огороду. Пермакультура побуждает заниматься фермерством без надсады и чрезмерных усилий и позволять природе самой решать, чему где расти. В отличие от монокультурного фермерства пермакультура создает экосистемы, требующие меньших усилий в долгосрочной перспективе. Сформировавшись, такие системы становятся самоподдерживающимися и требуют лишь точечных вмешательств от случая к случаю.

Элисон Хили была в числе первых гостей «Ка-наан» по линии WWOOF, и этот опыт вдохновил ее на знакомство с другими фермами, в том числе с хозяйством Шелли в австралийском штате Квинсленд. Здесь она увидела, насколько плодотворной может быть работа вместе с природой, а не вопреки ей. В течение недели Элисон жила и трудилась на небольшой обветшалой ферме в Маланда на плато Атертон. Ферма Шелли, окруженная буйными зарослями тропических деревьев и кустарника, в которых живут птицы, древесные кенгуру, посумы, змеи и много другой живности, похожа на то, чем в свое время была вся Маланда. Еще 80–100 лет назад плато Атертон покрывал густой тропический лес. После того как на месте лесов возникли фермерские поля и пастбища, исчезли не только животные, птицы и насекомые, но даже ручьи в лощинах. Многие считали, что они пересохли, и это действительно было так.

Соседи смеялись над Шелли, когда она начала высаживать тропические пальмы в долинах на территории своей фермы. «Зачем тебе это? Ты же просто транжиришь драгоценные земли. Чего ты добиваешься? Ты все равно ничего не изменишь». Но Шелли настойчиво продолжала. Она была уверена, что, если восстановить лес даже в ее небольших долинах, ручьи появятся вновь.

Энн с подружкой останавливались на ферме Шелли спустя пять лет после того, как она начала возрождать леса. «Нас

прислали из WWOOF, и нашей главной работой была вырубка жутких зарослей лантаны в долинах, чтобы освободить место под лесопосадки. В перерывах мы усаживались в тишине и прохладе, опускали ноги в возродившийся ручей и смотрели, как летают стрекозы, ныряют в воду зимородки, снуют туда-сюда рыбки, прыгают и скачут насекомые».

Шелли вернула не только леса и ручьи. Вместе с ними вернулись и сотни видов существ, которых на фермах плато Атертон не наблюдалось вот уже несколько десятилетий. Изобилие форм жизни на этом клочке тропического леса является вдохновляющим свидетельством не только того, что способны дать всего лишь пять лет спокойного, терпеливого и настойчивого лесоводства (и вырубки кустарника), но и сюрпризов, на которые способна природа. Шелли была уверена, что ей удастся вернуть ручьи, но она не представляла, сколько жизни возникнет в воссозданной ею маленькой экосистеме.

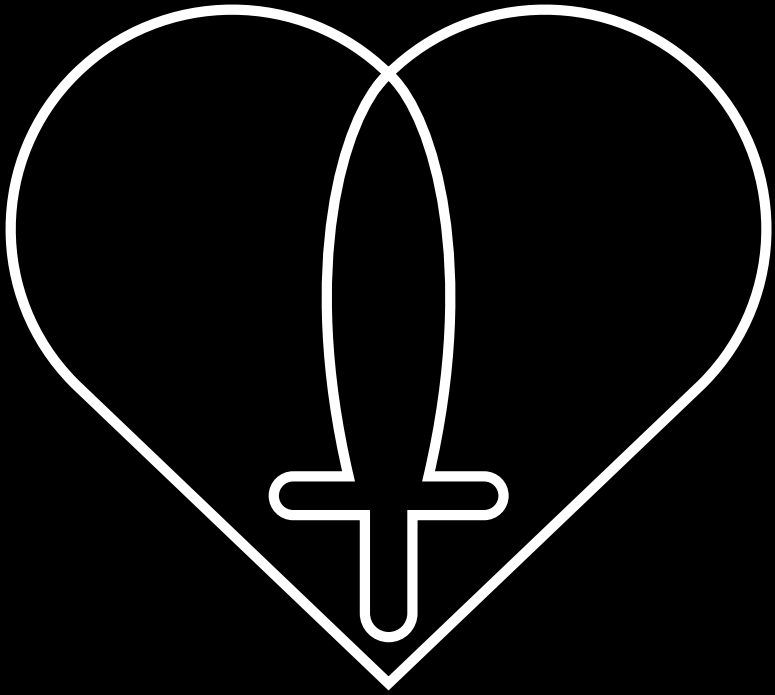
Некоторые из соседей Шелли так впечатлились изменениями ландшафта ее земель (где стало больше воды, повысилось качество почв, стало не так жарко, возросло биоразнообразие), что возрождают небольшие участки тропических лесов и на своих территориях.

А почему бы нам не относиться к своим организациям как к природным экосистемам? Что мешает уделить время выяснению, где и при каких условиях происходит расцвет? Что будет, если устранить все необязательное? Что произойдет, если отказаться от потребности все контролировать и начать жить в гармонии с окружающим миром? Мы поговорим об этом в следующей главе.



# ПРЕКРАСНОЕ ДЕЙСТВИЕ

## ГЛАВА 7



*Мы хотим большей эффективности,  
большей независимости...  
и, прости Господи, мы могли бы  
захотеть немножко больше красоты  
для этого мира... Последствия  
уродливых мыслей бывают только  
уродливыми. Но если мы будем  
стремиться к чему-то прекрасному,  
то у нас появится больше шансов  
создать более совершенный мир.*

Алан Мур. Из выступления на конференции PINC 2013  
в Нидерландах

Мы возвращаемся к одинокой фигуре на морском берегу в Новой Шотландии — скульптору Энди Голдсуорти, о котором рассказывалось в начале книги. У моря возвышается скульптура Энди — пирамидка из сложенных в случайном порядке камней. Она постепенно исчезает в волнах прилива и вновь появляется с отливом, гармонируя с жизнью моря.

Скульптуры Энди — творения захватывающей красоты и энергии. Он работает без борьбы и напряжения, в согласии со средой и в контакте с окружающим. Он способен отойти от берега и войти в гармонию с силами природы. Его произведения искусства черпают энергию из океанских течений и отдаются воле приливов и отливов. В этом суть *прекрасного действия*. В контексте неделания *прекрасное действие* пред-

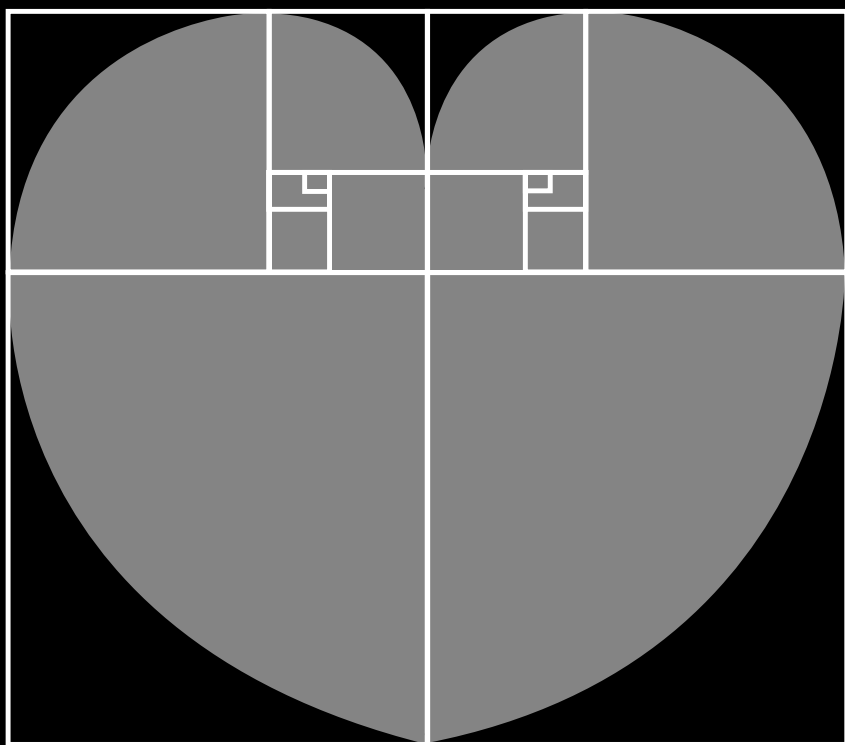


ставляет собой кульминацию всех негативных способностей, рассмотренных в этой книге: *позволения илу осесть, отхода от берега, знания рекой своего направления*. Энди безупречно воплощает *прекрасное действие*, поскольку олицетворяет собой все эти способности.

Наше определение прекрасного действия основано на работе философа Иммануила Канта «Опыт некоторых рассуждений об оптимизме», опубликованной в 1759 г. По Канту, моральное действие определяется разумом и выполняется исключительно по чувству долга. Напротив, прекрасное действие руководствуется благими намерениями и охватывает все аспекты жизни. Кант пишет об отсутствии конфликта и усилия в прекрасном действии, поскольку выполняющий его не чувствует сомнений или противоречий. В представлении Канта *прекрасные действия* «образцово просты и очевидно совершаются без изнурительного труда».

Основываясь на выведенном Кантом отличии, норвежский альпинист, философ и активист Арне Нэсс, автор книги «Экология мудрости», утверждал, что именно убеждение, а не принуждение людей является одним из главных залогов создания более экологически устойчивого мира. По Нэссу, *прекрасное действие* выражается в образовании, переживаниях и ощущениях человека, а не в теоретизировании с позиции стороннего наблюдателя. «Предложение совершать прекрасные поступки на практике, а не просто рассуждать о них, и соответствующим образом организовать жизнь общества поспособствует признанию и одобрению таких действий и может стать решающим фактором, который наконец снизит экологическую неустойчивость», — писал он в статье «Прекрасное действие».

*Прекрасное действие* означает, что мы обращаем внимание на то, как живем и взаимодействуем с миром и людьми вокруг нас. Это призыв к действию, которое было бы более целенаправленным и соответствующим естественному потоку жизни. Для Сатиша Кумара призыв к *прекрасному действию*



ПРЕКРАСНОЕ И ГАРМОНИЧНОЕ  
ИДУТ РУКА ОБ РУКУ

прозвучал в 1962 г., когда философа Бертрана Рассела арестовали за участие в мирной протестной акции против ядерного оружия. «Человек в возрасте 90 лет идет в тюрьму за дело мира. А почему я, молодой человек, ничего не делаю, когда он ставит себя под удар?» — подумал Сатиш Кумар.

Вместе с другом они задумали совершить поход за мир, начинающийся от могилы Махатмы Ганди в Нью-Дели и включающий столицы четырех ядерных держав — Москву, Париж, Лондон и Вашингтон. Уникальным было то, что весь этот путь они собирались проделать пешком (кроме путешествия по морю в Англию и США) и без денег. Они полностью полагались на гостеприимство совершенно незнакомых людей.

Путь Сатиша, описанный им в книге «Без конечного пункта», пролегал через Пакистан, Афганистан, Иран, Армению, Грузию, горы Кавказа и Хайберский проход в Москву. Затем он пешком пересек Польшу, Германию, Бельгию и Францию, пролив Ла-Манш на пароме и прибыл в Англию, где познакомился с Бертраном Расселом. За два с половиной года своего путешествия Сатиш передал свое послание мира во всем мире тысячам людей, в том числе представителям Гарольда Вильсона, Никиты Хрущева, Линдона Б. Джонсона и Мартина Лютера Кинга.

В 1973 г. Сатиш вновь приехал в Англию, чтобы участвовать в создании Шумахер-колледжа в Девоне, где студенты из всех уголков земного шара изучают экологию, управление и комплексные научные дисциплины. В возрасте 81 года Сатиш продолжает активно участвовать в борьбе за дело мира и сохранение окружающей среды и руководит экологическим журналом *Resurgence*.

Сатиш говорит, что его поход был прекрасен «своей простотой». Он считает, что с усложнением вещи утрачивают часть своей привлекательности. «Что может быть проще, чем переставлять ноги, шаг за шагом, просто идти и касаться земли, чувствовать небо над головой, почву под ногами...

быть на природе прекрасно». Для Сатиша «красота является следствием правды и доброты. Древнегреческие философы считали, что одной правды как таковой недостаточно. Правда должна сопровождаться добротой. Правда может быть жестокой, грубой, болезненной и неприятной. Она — своего рода обнаженный клинок. Поэтому она должна находиться в ножнах добросердечия, чтобы не ранить, а защищать. В союзе правды и доброты рождается красота».

Поход Сатиша был прекрасен, поскольку проходил в полной гармонии с окружающим миром. «Прекрасное и гармоничное идут рука об руку. Жить в гармонии прекрасно. Если гармония отсутствует, прекрасное невозможно».

В кибуце Лотан, расположенном на юге Израиля в пустыне Арава, прекрасное действие воплощается на уровне общины. Ее члены стремятся жить в гармонии друг с другом, своей землей и соседями. Многие из них сознательно решили жить иначе — соответствуя, а не противясь естественному ходу вещей. В этом кибуце отношения с землей играют такую же важную роль, как отношения между людьми, которые отличаются взаимовыручкой и равноправием.

Один из основателей кибуца Алекс Сисельски говорит: «Меня радует, когда я вижу, как крепнут люди, вступив контакт с нашей землей, эрец. Это не какое-то волшебство, так и было задумано. Я вижу, что все большее число людей и компаний связывают добрые отношения друг с другом с добрым отношением к земле. Я видел, какая перемена происходит в детях, сажающих помидоры в нашем огороде, и во взрослых, обустройствающих грядки для выращивания помидоров в Балтиморе».

Суть этого образа жизни в отсутствии управления и подчинения. Кибуц — пример этической жизни, в которой дело не является причиной взаимного отчуждения или тревог, а, напротив, объединяет и успокаивает людей. Сама идея кибуца подразумевает активный труд, результативность и плановость.

Важно то, что обстановка, в которой все это происходит, может служить примером и указывать путь к более правильному, мирному и неагрессивному образу жизни, работы и существования.

Главное в том, что вся деятельность в Лотане этически состоятельна. *Прекрасное действие* способствует позитивным результатам с точки зрения экологии, других людей и мира в целом. Оно не эгоистично и не направлено на получение финансовых выгод или чьего-то одобрения. Не всегда оно дается просто, но это не главное. Прекрасное действие заставляет вас поступать правильно по отношению к земле, людям или птицам. В таких действиях есть некая святость — в основе любого из них принцип *непричинения зла*.

Главный инструктор по пермакультуре экологического центра Лотан Майк Каплин пишет в *Reform Judaism Magazine*: «Если остановиться на секунду и посмотреть на то, как мы живем, окажется, что все, что нам нужно, чего мы хотим и что делает нас счастливыми, просто, бесценно и, вероятно, имеет универсальный характер: семья, друзья, любовь и здоровье. В отличие от этого общество потребления заставляет нас искать счастье в приобретении всяких новейших, моднейших и полезнейших штук, но это счастье оказывается весьма скоротечным. Это прямо смешно — при наличии всех этих современных супер-пупер экономящих время приспособлений, сколько у нас времени на то, чтобы поприветствовать соседа, поиграть с детьми или навестить родных и друзей?»

Чем больше мы сосредотачиваемся на том, что нужно купить, как выстроить карьеру и достичь многочисленных результатов, тем больший урон несет качество нашей жизни. Возможно, все эти заботы и являются оправданной и необходимой составляющей жизни, но в какой степени они довлеют над нами, лишая покоя, связи с окружающим миром и чувства прекрасного? Обитатели кибуца Лотан ежедневно убеждаются на собственном опыте, что жизнь в гармонии с природой

и окружающими приносит ощущение связи с миром, смысл и благополучие.

Необязательно пускаться в пешее паломничество или селиться в кибуце, чтобы нести в мир прекрасное действие. Принципы прекрасного действия могут стать повседневностью каждого из нас: жизнь в гармонии с природой и окружающими, связь с корнями, извлечение уроков из прошлого, присутствие в настоящем и нацеленность на создание лучшего будущего для потомков. Идею *преемственного мышления* рассматривают Кеннет Миккельсен и Ричард Мартин в своей книге «Новый дженералист»: «Суть в том, чтобы быть хорошим предком, учитывающим в своих решениях и поступках интересы будущих поколений, окружающей среды и экологической устойчивости. Но суть еще и в том, чтобы быть хорошим потомком, извлекающим уроки из прошлого, избегающим повторения его ошибок, совершенствующим его достижения, хранящим историю и добавляющим в нее новые страницы».

Мак Макартни — основатель британского благотворительного общества Embercombe, расположенного неподалеку от города Эксетер. Мак поделился с нами интересной историей, наглядно иллюстрирующей идею *преемственного мышления*. Впервые он услышал о «Детском костре» от своих наставников — североамериканских индейцев. Это одновременно и история, и символ древней мудрости, из поколения в поколение передающий видение лучшего мира и вдохновляющий слушателей на прекрасные действия.

«Мое первое знакомство с “Детским костром” произошло зимней ночью на гористом побережье Северной Калифорнии. Я сидел у огня на лесной поляне. Я был натянут как струна, сознавая, что значение имеют каждое слово, каждый жест и взгляд. Хотя я и близко не представлял себе степень влияния, которое окажет эта короткая встреча на всю мою жизнь, я понимал, что все мои пути вели к ней, еще до того,

«Несколько сотен лет назад мудрые женщины и мужчины, старейшины народа, который через несколько кратких десятилетий убедится в том, что его прежняя жизнь исчезает навсегда, глубоко задумались над вопросами бытия, жизнедеятельности, смерти, родства и смысла... Языки багрового, золотистого и оранжевого пламени взлетали к хмурающемуся небу в полной тишине, нарушаемой только треском костра, ветки в котором с хрустом высвобождали солнечный свет, столь долго удерживаемый ими под валежником. Старейшины держали совет, и многое, важное для благополучия народа, обсуждалось той ночью. Раз за разом вставал один и тот же вопрос о природе власти и распоряжения ею:

— Как мы будем руководить нашим народом?

Вожди, обитавшие в мире живых символов, каждый из которых указывал на породившую его духовную силу, велели разжечь в центре круга небольшой костер. Его назвали “Детский костер”. Он служил вождям напоминанием о первом законе:

— От этого совета не будет исходить никаких законов, никаких решений, никаких действий, ничего, что могло бы повредить детям.

Каждый из старейшин присягнул “Детскому костру”. Таково было условие их участия в совете вождей».

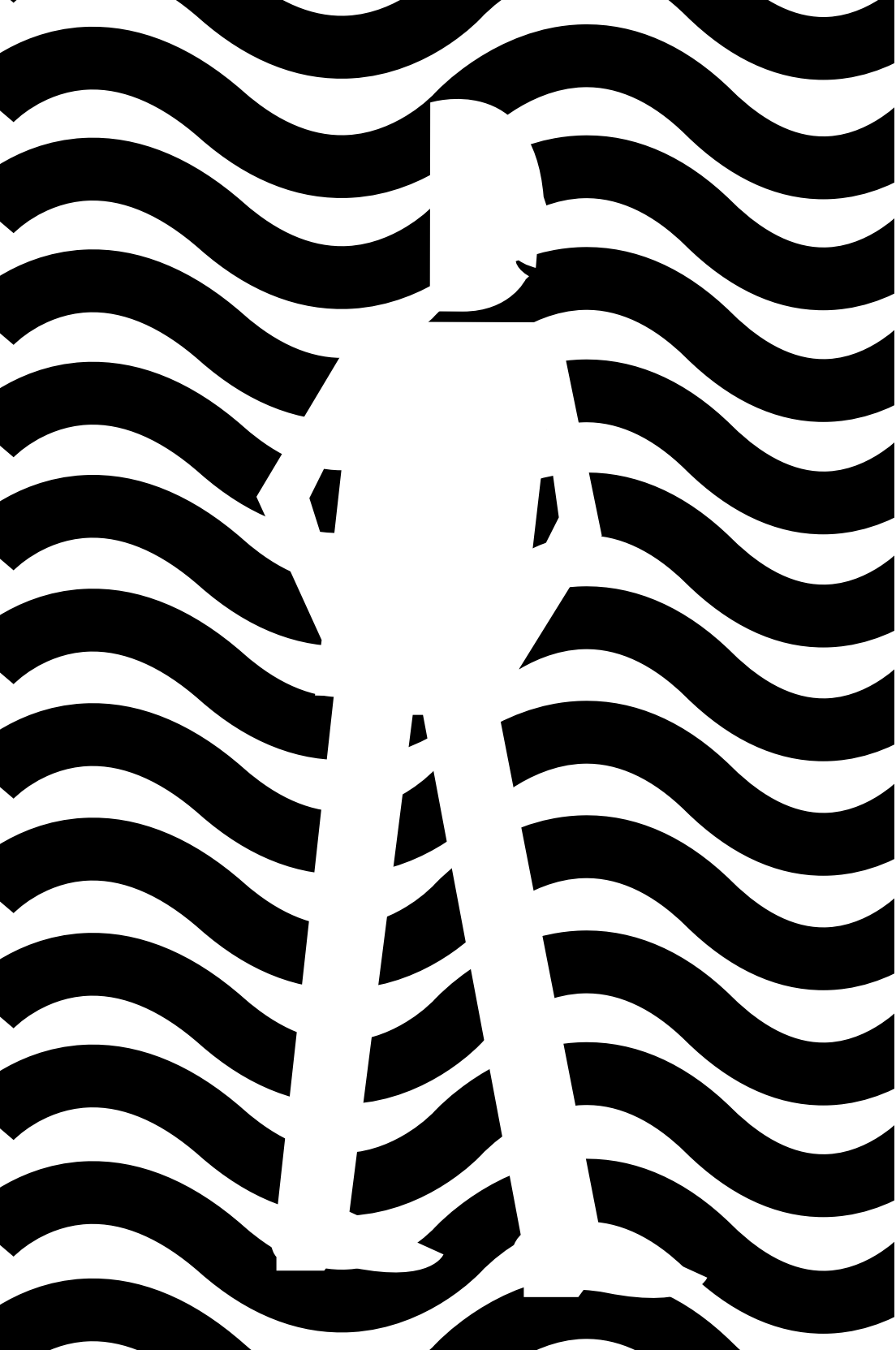
Рассказано **МАКОМ МАКАРТНИ**

как я научился ходить». С тех пор «Детский костер» стал краеугольным камнем философии лидерства Мака.

«Детский костер» — клятва думать о благополучии еще не рожденных существ, человеческих и не только, признавать ответственность друг перед другом и перед планетой, учитывать долгосрочные последствия при принятии решений. В конечном итоге *прекрасное действие* неделания — обязательство занять свое место у «Детского костра» и принять ответственность за последствия своей деятельности для себя, своей организации и окружающей среды на много веков вперед. Наверное, это самое лучшее, что мы можем сделать.







## НЕЗАКОНЧЕННОЕ

Для Энди Голдсуорти поток важнее, чем вода. Ему интересно ухватить суть движения и энергетику природы. Он выглядит умиротворенным, наблюдая, как неумолимый прилив поглощает его скульптуру из камней. Он вверяет свое творение морю с готовностью принять все, что бы ни случилось в дальнейшем. «Я не просто сделал предмет, который смоем морем. Эта работа была принесена морю в дар, море приняло его и сделало из него нечто значительно большее, чем смог бы сделать я сам», — говорит он в документальном фильме «Реки и приливы».

Отношения между скульптурой и морем символизируют творческую динамику потока между деланием и неделанием. Можно ли запечатлеть эту динамику в книге? Наверное, нет. Подобно кругу *энсо* дзен-каллиграфии, неделание — это незавершенное, незаконченное повествование, в котором вместо точки — приглашение проникнуться идеями и практикой неделания.

Эта книга не закончена, поскольку это невозможно сделать. Подобно воде, она являет собой живой поток в постоянном движении. Влиться в море, превратиться в облако, а затем снова в реку.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Все началось со случайной встречи в Гарвардском университете в 2012 г. Из содержательной беседы выросла мечта поделиться нашими идеями с миром, следствием чего была наша первая книга «Не в знании сила». Наша вторая книга продолжает обсуждение и исследование вопроса о том, что значит хорошо жить и хорошо руководить.

Первым, с кем мы поделились своим мыслями, был Роб Пойнтон, с которым мы провели творческий уик-энд на его семейной ферме Dehesa La Serna в Испании в мае 2016 г. Мы дурачились, обменивались мыслями, экспериментировали (а также в огромных количествах поглощали прекрасную еду и вино) и вынесли из этого опыта много новых идей и знакомств.

Мы благодарны Ричарду Мартину, который был для этой книги наставником, редактором, дружественным критиком. Он оказывал нам бесценную помощь и давал мудрые советы по структуре, манере изложения и содержанию книги.

Спасибо Мартину Лю, Саре Тахери и команде издательства LID за их участие в подготовке книги к печати.

Спасибо всем, кто поделился с нами рассказами, идеями и сочинениями. Мы благодарны за ваш вклад, хотя не смогли включить в книгу все истории. Большое спасибо тем, кто читал рукопись в процессе ее подготовки и давал обратную связь и оценки.

Крис Олдер, Даниела Андрееску, Ричард Барретт, Лайса Берковиц, Валерио Бизиньянези, Джереми Боуелл, Генри Бур, Марджи Бронстайн, Клэр Бриз, Треян Брума, Джейми Катто, Стив Чэпмен, Мишель Чазо, Брайан Чоссек, Алекс Сисельски, Сьюзан Кофлан, Райан Крозир, Зэнет Дрон, Джеймс Д'Соуза, Фиона Эллис, Сэм Феррье, Ник Фрэнк, Чаро Гарзин, Джонатан Гослинг, Эми Хань, Кэй Ханнафорд, Элисон Хили,

Маргарет Хеффернан, Гэри Хирш, Джилл Хафнейджел, Питер Хаттон, Кабир Кадре, Невин Халил, Бурак Коюнчу, Сьюзан Кшезополски, Матео Клеммайер, Рита Клеммайер, Ким Куп, Сатиш Кумар, Карстен Линд, Пол Линден, Джастин Луттеродт, Мишель Маколи, Джерем Ма, Эд Мэйрис, Джек Марморстейн, Мак Макартни, Кэрол Макдонах, Дороти Мартин, Джефф Мендал, Мегуми Мики, Джонни Мур, д-р Азита Моради, Арвиндер Мудар, Прити Наир, Сюзана Никифорова, Дерек Оукли, Ричард Оливье, Ребека О'Рурк, Мей Оу, Анита Паалваст, Анник Петру, Джозеф Пиструй, Роб Пойнтон, Пол Прайс, Ананд Рао, Самир Рат, Вики Реннер, Аурелия Рогалли, Ана Рок, Ник Росс, Роуз Сзведж, Марк Серл, Арлиндо Серроа, Лоуренс Шортер, Джеки Смит, Иэн Шарп, Дилиа Спатарену, Нил Спенсер, Михаэла Станку, Хаймо Шторманн, Итай Талгам, Энди Тоттерсолл, Мария Тиссен, Маргарет Томас, Марк Уолш, Джеральд Уэст, Джеймс Уилсон.

Отдельное спасибо Вики Реннер за интервью и замечательные рассказы и Дэйлу Реннеру за его критическое мышление и бесконечную поддержку.

Благодарим за помощь доктора Лили Келли-Рэдфорд из Executive Development Group.

Мы признательны многим писателям, поэтам и ученым, чьи труды упомянуты в книге и служат постоянным источником вдохновения для нашего творчества.

## ОБ АВТОРАХ



**Дайана Реннер** — консультант, преподаватель и писатель. В качестве директора и сооснователя Uncharted Leadership Institute и создательницы Not Knowing Lab Дайана помогает организациям и частным лицам ориентироваться в неопределенности и достигать прогресса в решении сложных задач. Преподавала в Гарвардском университете, Техасском университете в Остине и во многих университетах Австралии. Соавтор книги «Не в знании сила», признанной лучшей книгой 2015 г. по версии британского Института профессионального менеджмента. Живет в Мельбурне с супругом и двумя детьми.



**Стивен Д'Соуза** — консультант международного уровня, автор бестселлеров, педагог, коуч менеджеров высшего звена и опытный оратор. Директор Deeper Learning Ltd., адъюнкт-профессор Мадридской бизнес-школы IE, внештатный научный сотрудник Бизнес-школы Сэнд Оксфордского университета, консультант и наставник по лидерству в INSEAD. Он является автором или соавтором четырех книг, в том числе «Не в знании сила», признанной лучшей книгой 2015 г. по версии британского Института профессионального менеджмента, и «Неделание». Входил в список Thinkers 50 Radar и тридцатку «Самых влиятельных в мире» по версии журнала *HR Magazine*.

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Ачор Ш. Преимущество счастья. — М.: Эксмо, 2014.
- Борхес Х. Л. Новое опровержение времени // Борхес Х. Л. Соч.: в 3 т. — Рига: Полярис, 1994. — Т. 2. Эссе. Новеллы.
- Браун Б. Дары несовершенства. — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.
- Браун Б. Статья сильнее. — М.: Азбука-Аттикус, 2016.
- Бром Дж. Похититель детей. — М.: АСТ, 2018.
- Бхагавад Гита. — М.: Проспект, 2008.
- Витгенштейн Л. Логико-философский трактат. — М.: Наука, 2009.
- Вулф В. На маяк. Миссис Даллоуэй. — М.: Азбука, 2018.
- Вулф В. Волны // Вулф В. Волны. Флаш. — М.: Азбука-классика, 2010.
- Джойс Дж. Дублинцы. — М.: Азбука-Аттикус, 2014.
- Д'Союза С., Реннер Д. Не в знании сила. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Кадди Э. Присутствие духа. — М.: Азбука-Аттикус, 2016.
- Камю А. Миф о Сизифе. Эссе об абсурде // Камю А. Посторонний. Миф о Сизифе. Калигула. — М.: АСТ, 2014.
- Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2017.
- Кант И. Опыт некоторых рассуждений об оптимизме (1759) // Кант И. Соч. в 6 т. — М., 1964. — Т. 2.
- Кейн С. Интроверты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Китс Дж. Письма 1815–1820. — М.: Наука, 2012.
- Кундера М. Неспешность // Кундера М. Неспешность. Подлинность. — М.: Азбука-классика, 2006.
- Кьеркегор С. Понятие страха. — СПб.: Академический Проект, 2012.
- Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Ламонт Э. Птица за птицей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Лао Цзы. Дао дэ цзин. — М.: Азбука, 2014.
- Лески К. Креативный шторм. — М.: Эксмо, 2018.
- Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2016.
- Медина Дж. Правила мозга. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Моррисон Т. Песнь Соломона. — М.: Прогресс, 1982.
- Неруда П. Сумасбродяжие (Экстравагарио). Три книги стихотворений. — М.: Зебра-Е, 2013.
- Оноре К. Без суеты. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
- Ошо. Тайна тайн. — М.: ИГ «Весь», 2013.



- Партной Ф. Подожди! — М.: АСТ, 2015.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Рассел Б. Завоевание счастья. — М.: Редакционно-издательский дом «Российский писатель», 2015.
- Рильке Р.-М. Сонеты к Орфею. — СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2017.
- Рильке Р.-М. Часослов. — М.: Амфора, 2012.
- Рильке Р.-М. Ворпсведе. Огюст Роден. Письма. Стихи. — М.: Искусство, 1971.
- Талгам И. Несведущий маэстро. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Толкин Дж. Властелин колец. — М.: Эксмо-пресс, 2002.
- Толле Э. Новая земля. — М.: Рипол классик, 2017.
- Торо Г.Д. Уолден, или Жизнь в лесу. — М.: Издательство Академии наук СССР, 1962.
- Ферри Л. Краткая история мысли. — М.: Ад Маргинем, 2018.
- Фицджеральд Ф.С. Крушение // Фицджеральд Ф. С. Последний магнат. Рассказы. Эссе. — М.: Правда, 1990.
- Франкл В. Сказать жизни «Да!». — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.
- Чанг Х.-Дж. Злые самаритяне. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.
- Чодрон П. Там, где страшно. — М.: Гаятри, 2005.
- Чодрон П. Искусство жить в эпоху неопределенности и перемен. — М.: Ганга, 2016.
- Шармер О. Теория У. Лидерство из будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
- Шортер Л. Книга ленивого гуру. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- Achor, Shawn. "The Happiness Dividend." *Harvard Business Review*. 23 June 2011. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2yw6ksy>.
- Adams, Michael. "Salt Blood." *Australian Book Review* 392 (June–July 2017). Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2rdnfeY>.
- Amabile, Teresa, Constance N. Hadley and Steven J. Kramer. "Creativity Under the Gun." *Harvard Business Review*. August 2002. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2yALe9J>
- Andreescu, Daniela. *Cum traversezi un curcubeu*. Bucharest: Editura Herald, 2013.

- Armstrong, Karen. *Twelve Steps to a Compassionate Life*. New York: Anchor, 2011.
- Atwood, Margaret. *Morning in the Burned House*. New York: Houghton Mifflin, 1996.
- Ayot, William. "A Doodle at the Edge." In *E-Mail from the Soul*. Glastonbury: PS Avalon, 2012.
- Bakewell, Sarah. *At the Existentialist Cafe: Freedom, Being and Apricot Cocktails*. London: Chatto & Windus, 2016.
- Barrett, Frank J. *Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz*. New York: Harvard Business Review Press, 2012.
- Baudelaire, Charles. *The Painter of Modern Life*. Translated by P.E. Charvet. London: Penguin Classics, 2010.
- Bauer, I.A., and R.F. Baumeister. "Self-Regulatory Strength." *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory and Applications*, edited by R.F. Baumeister and K.D. Vohs. New York: Guilford Press, 2011.
- Bauman, Zygmunt. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press, 2000.
- Beer, David. "Is Neoliberalism Making You Anxious? Metrics and the Production of Uncertainty." *London School of Economics British Politics and Policy Blog*. 24 May 2016. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/1OKVfBu>.
- Belton, Teresa. "How Kids Can Benefit from Boredom." *The Conversation*. 23 September 2016. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2cMzAPy>
- Benjamin, Walter. *Charles Baudelaire: A Lyric Poet in the Era of High Capitalism*. Translated by Harry John. London: Verso, 1997.
- Berry, Wendell. *What are People For? Essays*. Berkeley, CA: Counterpoint, 2010.
- Biguenet, John. *Silence*. London: Bloomsbury Academic, 2015.
- Bly, Robert. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. New York: Harper and Row, 1981.
- Bly, Robert, ed. *The Kabir Book: Forty-Four of the Ecstatic Poems of Kabir*. Boston, MA: Beacon Press, 1993.
- Bourdieu, Pierre. *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press, 1993.
- Brickman, Philip, Dan Coates, and Ronnie Janoff-Bulman. "Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?" *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 8 (1978): 917–27.
- Broderick, Elizabeth. *Cultural Change: Gender Diversity and Inclusion in the Australian Federal Police*. August 2016. Sydney: Elizabeth Broderick & Co. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2gValMU>.

- Brown, G. Spencer. *The Laws of Form*. London: Allen & Unwin, 1969.
- Browning, Robert. *Men and Women*. London: Everyman, 1993.
- Bruch, Heike, and Sumantra Ghoshal. *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*. New York: Harvard Business School Press, 2004.
- Burch, Mark. *Stepping Lightly: Simplicity for People and the Planet*. Gabriola Island, BC: New Catalyst Books, 2000.
- Cage, John. *Silence: Lectures and Writings, 50th Anniversary Edition*.
- Cain, Susan. "The Rise of the New Groupthink." *The New York Times*. 15 January 2012. Accessed 19 October 2017. <http://nyti.ms/1g0X2RF>
- Cantor Arts Center at Stanford University, "News Room — Andy Goldsworthy Sculpture, Stone River, Enters Stanford University's Outdoor Art Collection." 4 September 2001. Accessed 19 October 2017. <http://stanford.io/2xUVbC8>.
- Carey, Nessa. *Epigenetics Revolution: How Modern Biology Is Rewriting Our Understanding of Genetics, Disease, and Inheritance*. New York: Columbia University Press, 2013.
- Catto, Jamie. *Insanely Gifted: Turn Your Demons into Creative Rocket Fuel*. Edinburgh: Canongate Books, 2017.
- Cavafy, C.P. *The Complete Poems of Cavafy: Expanded Edition*. New York: Mariner Books, 1976.
- Chodron, Pema. *Comfortable with Uncertainty: 108 Teachings on Cultivating Fearlessness and Compassion*. Boulder, CO: Shambhala Publications, 2003.
- Claxton, Guy. *Intelligence in the Flesh: Why Your Mind Needs Your Body Much More Than It Thinks*. New Haven, CT: Yale University Press, 2015.
- Coughlin, Carolyn. "Building the capacity to decline." 9 August 2011. Accessed 29 October 2017. <http://www.cultivatingleadership.co.nz/embodied-leadership/2011/08/building-the-capacity-to-decline>.
- Cusk, Rachel. *Outline*. London: Vintage, 2016.
- Cusk, Rachel. *Transit*. London: Jonathan Cape, 2016.
- David, Benjamin, ed. *Seven Days, Many Voices: Insights into the Biblical Story of Creation*. New York: CCAR Press, 2017.
- Davies, Will. *The Limits of Neoliberalism: Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: Sage, 2016.
- de Botton, Alain. *Status Anxiety*. New York: Pantheon Books, 2004.
- Doidge, Norman. *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. London: Penguin 2008.
- Dudley, Will, and Kristina Engelhard. *Immanuel Kant: Key Concepts*. Abingdon: Routledge, 2014.

- Dyer, Geoff. *The Search*. London: Penguin, 1995.
- Eliot, T.S. *Four Quartets* (Poet to Poet: An Essential Choice of Classic Verse). London: Faber & Faber, 2009.
- Elkin, Laura. *Flaneuse: Women Walk the City in Paris, New York, Tokyo, Venice and London*. London: Chatto & Windus, 2016.
- Fletcher, Alan. *The Art of Looking Sideways*. London: Phaidon Press, 2001.
- Flowers, Betty Sue. *The American Dream and the Economic Myth: Essays on Deepening the American Dream*. Kalamazoo, MI: Fetzer Institute, 2007.
- Flowers, Betty Sue. "The Dueling Myths of Business." *Strategy + Business*. 26 February 2013, 70 (Spring 2013). Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2zD2882>.
- Francis, John. *The Ragged Edge of Silence*. Washington, DC: National Geographic Society, 2011.
- French, Robert, Peter Simpson and Charles Harvey, "'Negative Capability': A Contribution to the Understanding of Creative Leadership." In *Psychoanalytic Studies of Organizations: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*. Edited by B. Sievers, with H. Brunning, J. De Gooijer, L.J. Gould, and R.R. Mersky. London: Karnac Books, 2009.
- Fukuoka, Masanobu. *The One-Straw Revolution: An Introduction to Natural Farming*. New York: NYRB Classics, 2010.
- Furnham, Adrian. "The Curse of Perfection: When Everything Must Be Perfect, Can Anything Ever Be Good Enough?" *Psychology Today*. 12 February 2014. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/1VfXjr0>
- Gleiser, Marcelo. *The Island of Knowledge: The Limits of Science and the Search for Meaning*. New York: Basic Books, 2014.
- Gleiser, Marcelo. *The Simple Beauty of the Unexpected: A Natural Philosopher's Quest for Trout and the Meaning of Everything*. Lebanon, NH: ForeEdge, 2016.
- Hoggard, Liz. "Life Looks Good on the Surface — So Why Are We All So Lonely?" *The Telegraph*. 23 April 2017. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2q3NpgM>.
- Goffee, Rob, and Gareth Jones. *Why Should Anyone Be Led by You? What it Takes to be an Authentic Leader*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2006.
- Goleman, Daniel. *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Florence, MA: More Than Sound LLC, 2011.
- Grant, Adam. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. London: Weidenfeld Nicolson, 2013.

- Gros, Frederic. *A Philosophy of Walking*. London: Verso Books, 2015.
- Gulati, Ranjay, Charles Casto, and Charlotte Krontiris. "How the Other Fukushima Plant Survived." *Harvard Business Review*. July–August, 2014. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/1S61sJM>.
- Gunatillake, Rohan. *This is Happening: Redesigning Mindfulness for Our Very Modern Lives*. London: Bluebird, 2016.
- Harrison, Roger. "Leadership and Strategy for a New Age." In *The Collected Papers of Roger Harrison*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Heifetz, Ronald, and Marty Linsky. *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, and Marty Linsky. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.
- Hobbes, Thomas. *Leviathan*. London: Penguin Classics, 1982.
- Holmes, Jamie. *Nonsense: The Power of Not Knowing*. New York: Crown, 2015.
- Hopson, Barrie, and Katie Ledger. *And What Do You Do? 10 Steps to Creating a Portfolio Career*. London: A & C Black Publishers, 2009.
- Housden, Roger. *Dropping the Struggle: Seven Ways to Love the Life You Have*. Novato, CA: New World Library, 2016.
- Ibarra, Herminia. *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- Illes, Katalin. "Being Well and Leading Well." Paper presented at the Leading Wellbeing Research Festival in Ambleside, UK, 16–18 July 2015. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2yC5x8F>.
- Jabr, Ferris. "Why Your Brain Needs More Downtime." *Scientific American*. 15 October 2013. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2frvc7T>
- Jackson, Phil. *Sacred Hoops: Spiritual Lessons as a Hardwood Warrior*. New York: Hyperion, 2008.
- Jaworski, Joseph. *Source: The Inner Path of Knowledge Creation*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2012.
- Jung, Rex E., Brittany S. Mead, Jessica Carrasco, and Ranee A. Flores. "The Structure of Creative Cognition in the Human Brain." *Frontiers in Human Neuroscience*. 8 July 2013. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2gThVb2>.
- Kabat-Zinn, John. *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness*. New York: Hyperion, 2005.

- Kanter, Rosabeth Moss. *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. London: Profile Books, 2010.
- Kanter, Rosabeth Moss. "Top Ten Ways to Find Joy at Work." *Harvard Business Review*. 19 October 2009. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2yzGD7L>.
- Kaplin, Mike. "Earthcare: An Ethical Culture Designed to Save our Planet and Ourselves," *Reform Judaism Magazine*. Winter 2009. <https://reformjudaismmag.org/>
- Kaufman, Scott Barry. "Dreams of Glory." *Psychology Today*. 11 March 2014. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2xTfWxO>.
- Keegan, Robert. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
- Kets de Vries, Manfred F.R. "Doing Nothing and Nothing to Do: The Hidden Value of Empty Time and Boredom." Faculty & Research Working Paper2014/37/EFE. Fontainebleau Cedex: INSEAD, 2014.
- Kotler, Steven. *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance*. New York: New Harvest, 2014.
- Kovach, Steve. "Working Yourself to Death Isn't Worth It, and Silicon Valley Is Starting to Realize That." *Business Insider*. 24 June 2017. Accessed 20 October 2017. <http://uk.businessinsider.com/why-silicon-valley-glorifies-culture-of-overwork-2017-6?r=US&IR=>
- Kreider, Tim. "The 'Busy' Trap." *The New York Times*. 30 June 2012. Accessed 20 October 2017. <https://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/>
- Krznaric, Roman. *Carpe Diem Regained: The Vanishing Art of Seizing the Day*. London: Unbound, 2017.
- Krznaric, Roman. "Reclaiming Carpe Diem: How Do We Really Seize the Day?" *The Guardian*. 2 April 2017. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2nwjtJd>.
- Kull, Robert. *Solitude: Seeking Wisdom in Extremes: A Year Alone in the Patagonia Wilderness*. Novato, CA: New World Library, 2009.
- Kumar, Satish. *No Destination: An Autobiography of a Pilgrim*. Cambridge: Green Books, 1990.
- Langer, Ellen. "The Illusion of Control." *Journal of Personality and Social Psychology* 32, no. 2 (1975): 311–28.
- Le Guin, Ursula K. "The Election, Lao Tzu, a Cup of Water." 21 November 2016. Accessed 19 October 2017. <http://bit.ly/2xb2Jfw>.
- Lewis, Sarah. *The Rise: Creativity, the Gift of Failure, and the Search for Mastery*. New York: Simon & Schuster, 2015.

- Linden, Paul. *Embodied Peacemaking: Body Awareness, Self-regulation and Conflict Resolution*. Columbus, OH: CCMS Publications, 2007.
- Lupu, Ioana, and Laura Empson. "Illusio and Overwork: Playing the Game in the Accounting Field." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28, no. 8 (2005): 1310–40.
- Machado, Antonio. *Border of a Dream: Selected Poems*. Translated by Willis Barnstone. Copper Canyon Press, 2003.
- MacLeod, Hugh. *Ignore Everybody: And 39 Other Keys to Creativity*. Uxbridge: Portfolio, 2009.
- March, James. "The Technology of Foolishness." *Civilokonomien* 18, no. 4 (1971): 4–12.
- Martin, Richard. "Legacy Thinking." 8 April 2017. <https://indalogenesis.com/2017/04/08/legacy-thinking/>
- Matousek, Mark. *When You're Falling, Dive: Lessons in the Art of Living*. New York: Bloomsbury, 2008.
- May, Gerald G. *Addiction and Grace: Love and Spirituality in the Healing of Addictions*. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1998.
- McKeown, Greg. "Why We Humblebrag About Being Busy." *Harvard Business Review*. 6 June 2014. Accessed 20 October 2017. <https://hbr.org/2014/06/why-we-humblebrag-about-being-busy>.
- Merton, Thomas. *Conjectures of a Guilty Bystander*. New York: Doubleday, 1966.
- Merton, Thomas. *Disputed Questions*. New York: Farrar, Straus and Cudahy, 1965.
- Merton, Thomas. *The Way of Chuang Tzu*. New York: New Directions, 2010.
- Mikkelsen, Kenneth, and Richard Martin. *The Neo-Generalist: Where You Go is Who You Are*. London: LID, 2016.
- Miller, Henry. *The Wisdom of the Heart*. New York: New Directions, 1960.
- Miller, Jeffrey A. *The Anxious Organization: Why Smart Companies Do Dumb Things*. N.p.: Facts on Demand Press, 2002.
- Miller, Timothy. *How to Want What You Have*. New York: Avon Books, 1995.
- Mitchell, Byron Katie. *Loving What Is: Four Questions That Can Change Your Life*. London: Rider, 2002.
- Mollison, Bill, and Reny Mia Slay. *Introduction to Permaculture*. Tasmania: Tagari, 1995.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1986.
- Naess, Arne. "Beautiful Action: Its Function in the Ecological Crisis." *Environmental Values* 2, no. 1 (1993): 67–71.
- Naess, Arne. *Ecology of Wisdom*. London: Penguin Classics, 2016.

- Neff, Kristin. *Self-Compassion: Stop Beating Yourself Up and Leave Insecurity Behind*. New York: HarperCollins, 2011.
- Norris, Gunilla. *Inviting Silence: Universal Principles of Meditation*. New York: Bluebridge, 2004.
- O'Donohue, John. *To Bless the Space Between Us: A Book of Blessings*. New York: Doubleday, 2008.
- Palfrey, John, and Urs Glasser. *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. New York: Basic, 2008.
- Palmer, Parker J. *A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
- Palmer, Parker J. "Seeking Sanctuary in Our Own Sacred Spaces." *On Being*. 14 September 2016. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2yV3vIk>
- Perel, Esther. "7 Verbs... Better Loving." *The Relationship Blog*. May 2015. Accessed 10 December 2017. <http://www.therelationshipblog.net/2017/05/7-verbs-better-loving-e-perel/>
- Phillips, Adam. *On Kissing, Tickling and Being Bored*. London: Faber & Faber, 1993.
- Pinter, Harold. *Landscape and Silence*. New York: Grove/Atlantic, 1970.
- Powell, Richard. *Wabi Sabi Simple*. Avon, MA: Adams Media, 2004.
- Raichlen, David A., Pradyumna K. Bharadwaj, Megan C. Fitzhugh, Kari A. Haws, Gabrielle-Ann Torre, Theodore P. Trouard, and Gene E. Alexander. "Differences in Resting State Functional Connectivity between Young Adult Endurance Athletes and Healthy Controls." *Frontiers in Human Neuroscience Journal*. 29 November 2016. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2016.00610>.
- Rapaille, Clotaire, and Andreas Roemer. *Move Up: Why Some Cultures Advance While Others Don't*. London: Allen Lane, 2015.
- Reynolds, Gretchen "Running as the Thinking Person's Sport." *The New York Times*. 14 December 2016. Accessed 20 October 2017. <http://nyti.ms/2gr6Ld0>.
- Ricard, Matthieu. *Happiness: A Guide to Developing Life's Most Important Skill*. London: Atlantic Books, 2015.
- Rilke, Rainer Maria. *Letters to a Young Poet*. Translated by M.D. Herter Norton. New York: W.W. Norton & Company, 1993.
- Robinson, Marilynne. *The Givenness of Things*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2015.
- Rodenburg, Patsy. *Presence: How to Use Positive Energy for Success in Every Situation*. London: Penguin, 2009.



- Rose, Barbara, ed. *Art-as-Art: The Selected Writings of Ad Reinhardt*. New York: Viking Press, 1975.
- Rutter, John. "A Gaelic Blessing." <http://www.amaranthpublishing.com/GaelicBlessing.htm>.
- Salamo, Lin. "More About the Playful Mark Twain." *Bancroftiana*. Spring 2007. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2xVBidQ>.
- Sallis, James. *Renderings*. Seattle, WA: Black Heron Press, 1995.
- Scharmer, Claus Otto. "Three Gestures of Becoming Aware: Conversation with Francisco Varela." *Presencing Institute*. 12 January 2000. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2xSC1YC>.
- Seaton, Matt. "The Wanderer: In Praise of the Randonnee." *Rouleur*. 22 December 2015. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2hRagVH>.
- Sedlak, Emma. *What Slight Gaps Remain*. N.p.: Blue Hour Press, 2016.
- Seneca. *Dialogues and Letters*. Translated by C.D.N. Costa. London: Penguin, 1997.
- Shaya, Gregory. "The Flaneur, the Badaud, and the Making of a Mass Public in France, circa 1860–1910." *The American Historical Review* 109, no. 1 (2004): 41–77.
- Shorter, Laurence. *The Optimist: One Man's Search for The Brighter Side of Life*. Edinbrough: Canongate, 2009.
- Simpson, Peter F., Robert French, and Charles E. Harvey. "Leadership and Negative Capability." *Human Relations* 55, no. 10 (2002): 1209–26.
- Singer, Jerome L. *The Inner World of Daydreaming*. New York: Harper & Row, 1975.
- Slingerland, Edward. *Trying Not to Try: How to Cultivate the Paradoxical Art of Spontaneity Through the Chinese Concept of Wu-Wei*. Edinburgh: Canongate Books, 2014.
- Smith, Anna Deavere. *Letters to a Young Artist: Straight-up Advice on Making a Life in the Arts-For Actors, Performers, Writers, and Artists of Every Kind*. New York: Anchor, 2006.
- Smithers, Tamara. *Michelangelo in the New Millennium: Conversations About Artistic Practice, Patronage and Christianity*. Leiden: BRILL, 2016.
- Snowden, David J., and Mary E. Boone. "A Leader's Framework for Decision Making." *Harvard Business Review*. November 2007. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/1t1Q2ct>.
- Solnit, Rebecca. *A Field Guide to Getting Lost*. Edinburgh: Canongate Books, 2017.
- Stephen, Bijan. "In Praise of the Flaneur." *The Paris Review*. 17 October 2013. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2irB5sg>.

- Stevens, Barry. *Don't Push the River: It Flows by Itself*. Boulder, CO: Real People Press, 1970.
- Stevens, John. "Letter from Japan, Ma: Concept of Space in Japanese Culture." *Japan Society News Letter* (June 1988), New York.
- Stevenson, Kylie J. "The River in a Landscape of Creative Practice: Creative River Journeys." *Landscapes: The Journal of the International Centre for Landscape and Language* 5, no. 2 (2013). Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/2yzHLZ3>.
- Storr, Anthony. *Solitude: A Return to the Self*. Cambridge: The Free Press, 1988.
- Strenger, Carlo. *The Fear of Insignificance: Searching for Meaning in the Twenty-first Century*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- Suttie, Jill. "How Smartphones Are Killing Conversation." *Greater Good Magazine*. 7 December 2015. Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/1Y2b0YM>.
- Syed, Matthew. *Bounce: The Myth of Talent and The Power of Practice*. London: Fourth Estate, 2011.
- Tan, Chade-Meng. *Joy on Demand: The Art of Discovering the Happiness Within*. New York: HarperOne, 2016.
- Thoreau, Henry David. *The Journal of Henry David Thoreau, 1837–1861*. New York: NYRB Classics, 2009.
- Tillich, Paul. *The Eternal Now*. New York: Scribner, 1963.
- Turkle, Sherry. *Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age*. London: Penguin, 2015.
- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model." *The Quarterly Journal of Economics* 106, no 4 (1991): 1039–61.
- Ungunmerr-Baumann, Miriam-Rose. *Dadirri: A Reflection*. Thornleigh, NSW: Emmaus Productions, 2002.
- Vanstone, W.H. *The Stature of Waiting*. New York: Morehouse Publishing, 2006.
- Voronov, Maxim, and Russ Vince. "Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work." *Academy of Management Review* 37, no. 1 (2012): 58–81.
- Vosper, Nicole. "Overcoming Burnout, Part 11: When the Clock is a Lock: Dismantling the Productivity Paradigm." *Empty Cages Design* (n.d.). Accessed 20 October 2017. <http://bit.ly/25NSiKq>.
- Wagoner, David. *Collected Poems 1956–1976*. Bloomington, IN: Indiana University Press, 1978.

- Watts, Alan. *Does It Matter? Essays on Man's Relation to Materiality*. Novato, CA: New World Library, 2007.
- Weber, Max. *The Protestant Work Ethic and the Spirit of Capitalism* [1904]. New York: Merchant Books, 2013.
- Westley, Frances, Brenda Zimmerman, and Michael Quinn Patton. *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Toronto: Vintage, 2007.
- Whyte, David. *Consolations: The Solace, Nourishment and Underlying Meaning of Everyday Words*. Langley, WA: Many Rivers Press, 2016.
- Whyte, David. *Crossing the Unknown Sea: Work as a Pilgrimage of Identity*. New York: Penguin Putnam, 2002.
- Whyte, David. *River Flow: New & Selected Poems*, revised edition. Langley, WA: Many Rivers Press, 2007.
- Whyte, David. *The Three Marriages: Reimagining Work, Self and Relationship*. New York: Riverhead Books, 2010.
- Willems, Mo. *Goldilocks and the Three Dinosaurs*. London: Walker Books, 2013.
- Williams, Mark. *The Mindful Way Through Depression: Freeing Yourself from Chronic Unhappiness*. New York: Guilford Press, 2007.

## МЕДИАСЫЛКИ

- Fidler, Richard. *Conversations with Richard Fidler*. "Into the Deep, Cool Blue: The Fine Line Between Life and Death While Freediving." *ABC Radio*. 11 July 2017. Accessed 20 October 2017. <http://ab.co/2yFJuxY>.
- Lee, Bruce. *Longstreet TV Series*. American Broadcasting Corporation, 1971.
- Moore, Alan. *No Straight Lines: Making Sense of Our Non-Linear World*. Video of PINC (People, Ideas, Nature and Creativity) Conference, Netherlands, 2013. Accessed 18 October 2017. <http://bit.ly/2yFJvIw>
- Riedelsheimer, Thomas. *Rivers and Tides*. Documentary. Mediopolis, 2002.

Реннер Дайана  
Д'Соуза Стивен

# БЫСТРАЯ ЧЕРЕПАХА

Неделание  
как способ достичь цели

Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *О. Равданис*  
Корректоры *Е. Аксёнова, М. Смирнова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Дизайн обложки *Ю. Буга*  
Иллюстрации *iconic.com*

Подписано в печать 29.05.2019. Формат 60×90 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 18,5 печ. л. Тираж 2500 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. +7 (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14