

Марк Лессер



БИЗНЕС • МАГИЯ

Достичь —
большого,
делая меньше

Опыт учителя
ДЗЕН —
успешного
бизнесмена



ВСЕ

Имитация непрерывной деятельности — это абсурд. Делание эффективно лишь тогда, когда чередуется с периодами созерцания.

Хосе Стивенс, Лина Стивенс

Чтобы быть успешным в бизнесе, нужно иметь интуицию — нужно учиться слышать ее и доверять ей. Я не знаю, как этого достичь без медитации.

Марк Аллен

Когда виснет компьютер, вы можете расстроиться и начать ругаться на вашего системного администратора.

Почему бы просто не остановиться, не сделать вдох и не сосредоточить внимание на собственном дыхании и на том, что вас окружает?

Марк Лессер

Если мы разделяем работу и жизнь, то мы живем вполсилы.

Барри Шибер

в диалоге с Майклом Томсом

magic

УДК 133.2
ББК 86.42
Л51



Защиту интеллектуальной собственности и прав
ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЫ «ВЕСЬ» осуществляет
агентство патентных поверенных «АРС-ПАТЕНТ»

Перевод с немецкого *Е. С. Бормотовой*
Художественное оформление обложки *Р. В. Князева*

Лессер М.

Л51 Достичь большего, делая меньше. Опыт учителя дзен — успешного бизнесмена. — СПб.: ИГ «Весь», 2010. — 176 с. — (*Бизнес-Магия*).
ISBN 978-5-9573-1825-5

Автор книги — дзен-буддист с тридцатилетним стажем и преуспевающий бизнесмен — учит, как победить «наркотик тотальной занятости» и при этом продолжать успешно строить карьеру.

С хорошо заточенной пилой плотник выполнит свою работу быстрее, а устанет меньше. Рычаг позволяет достичь больших результатов при меньших усилиях. Как отыскать «острую пилу» и «рычаги» в наших трудовых буднях? Где найти средства, которые позволяют нам, затрачивая меньше сил и времени, успешнее других справляться с работой?

Марк Лессер дает ответы на эти вопросы. Он сумел не только постичь мудрость древней восточной традиции дзен, но и интегрировать это знание с реалиями современной западной цивилизации. Он убедительно демонстрирует, как некоторые стереотипы мышления и широко распространенные привычки мешают нам легко справляться с делами. Книга учит избавляться от этих препятствий. Кроме того, вы узнаете, как в разгар рабочего дня быстро набраться свежих сил, как сохранить хладнокровие и сосредоточенность при форс-мажоре, как за один рабочий день сделать в два раза больше, чем обычно, а устать меньше.

Книгу по достоинству оценят все, кто стремится достичь карьерных высот и при этом не «сгореть на работе» и не утратить радости полноценной жизни.

УДК 133.2
ББК 86.42

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2009 Marc Lesser

© Перевод на русский язык, издание
на русском языке. ОАО «Издательская группа
„Весь“», 2010

ISBN 978-5-9573-1825-5
ISBN 978-1-57731-617-6 (англ.)

Посвящается Ли, Джейсону и Кэрол.
Вы дарите неизъяснимую надежду.

Оглавление

<i>Пролог.</i> Добейтесь большего	9
---	---

Часть I

Всепоглощающая занятость в нашей жизни

<i>Глава 1.</i> В бескрайнем море дел	13
Быть занятым — это здорово	13
Как я открыл для себя возможность делать меньше	15
Наркотик занятости	18
Мир становится все более занятым и суетливым	19
Делать меньше — не значит ничего не делать	20
<i>Глава 2.</i> Искусство делать меньше	22
Учитель дзен и бизнес-лидер	25
Сохранять хладнокровие в самом пекле	27
Медитация в разгар рабочего дня	29
Больше доброты и любви	32

Часть II

Спокойствие и продуктивность вместо суеты и перегрузок

<i>Глава 3.</i> Манифест «Меньше»	37
Как сработал принцип «делать меньше»	38
<i>Глава 4.</i> Страх	44
Страх и время	46
Достигаем большего в изменчивом мире	50
Фундаментальная практика сидячей медитации	52
Ретрит как метод избавления от страха	59
Щедрость как дар бесстрашия	66
Составьте список своих страхов — и за дело	68
<i>Глава 5.</i> Предубеждения	70
Выявляем собственные предубеждения	73
Очистка мутной воды	75

Устанавливаем обратную связь.....	77
Распознаем болевые точки.....	81
Познай себя.....	84
Откровенный разговор: «правило неотложности».....	85
Просите о помощи и предлагайте ее сами.....	88
Глава 6. Отвлекающие факторы.....	93
Отвлекающие факторы, серьезные и не очень.....	95
Контроль над отвлекающими факторами.....	96
Как сократить число отвлекающих факторов.....	99
Визуализация успеха.....	103
Занятость и собраня.....	105
Работайте как великий спортсмен.....	106
Привычки как ключ к счастью.....	109
Неутолимые желания.....	114
Глава 7. Соппротивление.....	116
Человек за бортом!.....	117
Сила позитивного прайминга.....	118
Точные наблюдения.....	123
Интегративное мышление.....	125
Пробуждение творческого начала.....	128
Кайдзен: небольшие изменения ради отличных результатов.....	131
Глава 8. Чрезмерная занятость, или Как найти того, кто не занят.....	135
Меньше усилий, больше результатов.....	135
Сделайте перерыв, чтобы совершить прорыв.....	138
Познай себя — забудь себя.....	142
Сбавьте темп, чтобы двигаться быстрее.....	144
Чтобы справиться с бурным течением, расслабьтесь.....	146
Полюбите парадоксы.....	148
Соответствие уменьшает занятость.....	151
Эпилог.....	156
Преимущества шаббата.....	157
Такие, какие вы есть, вы совершенны.....	158
Благодарности.....	160
Библиография и рекомендуемая литература.....	162
Об авторе.....	164

*Нужно понять одну вещь:
мы рождены быть свободными.*

Д Э В И Д У А Й Т

Пролог

Добейтесь большего

*Потеряв цель из виду,
мы тратим вдвое большие сил.*

МАРК ТВЕН

Есть один старый анекдот о человеке, который очень быстро скакал на лошади: он видит своего друга, стоящего на обочине дороги, и тот кричит: «Куда ты?» Всадник же кричит в ответ: «Не знаю! Спроси у лошади!»

Напряженный темп нашей жизни, и на работе, и дома, заставляет многих из нас почувствовать себя, как этот парень верхом на взбесившейся лошади. Наша ежедневная непрерывная занятость — так много надо сделать, и так мало времени; составление списка намеченных дел, из которого мы вычеркиваем пункт за пунктом к концу каждого дня, похоже, определяет для нас направление и качество нашей жизни. Однако если взглянуть на проблему ежедневных дел иначе, мы сможем сознательно остановить эту неконтролируемую гонку. Все, что для этого нужно, — *осмелиться делать меньше*. Возможно, этот совет покажется простым, но делать меньше подчас бывает очень тяжело. Мы слишком часто ошибочно полагаем, что сокращение нагрузки делает нас ленивыми и плохо отражается на продуктивности. На самом деле, делая меньше, мы позволяем себе насладиться тем, чего мы действительно достигаем. Мы учимся не брать на себя лишнего, реже предаваться пораженческим настроениям и жить плодотворной жизнью — той, которой можем быть действительно довольны.

Приняв решение работать меньше, мы можем получить впечатляющий и преобразующий опыт. Представьте, что в самой гуще суеты рабочего дня вы ведете вдумчивый и неспешный разговор с кем-то важным для вас. Представьте, как выполняете одну конкретную задачу за раз и

как вам от этого хорошо и спокойно. В этой книге я представляю новый метод, который называю Манифест «Меньше» (кстати, то, что моя фамилия Лессер*, является чистым совпадением!). Он осуществляется в пять этапов. Прежде всего я имею в виду деятельность, связанную с работой, но данный метод успешно применим и в личной жизни. Два полушария нашей деловой и личной жизни непрерывно испытывают взаимовлияние, трансформируют или усиливают друг друга. Моя система требует некоторых пояснений с моей стороны и терпения с вашей, однако обещаю, что следовать ей будет легко и приятно.

Жизнь каждого человека исполнена огромного смысла, но этот смысл часто бывает скрыт от нас туманом непрерывной работы и скверных привычек. Признав и сменив эти привычки, мы снова сможем испытывать глубокое удовлетворение от работы, наслаждаться прелестью жизни и щедро и открыто делиться своей радостью с теми, кого любим. Сокращение занятости позволяет ощутить священность жизненного процесса. Делая меньше, вы обеспечиваете себе больше любви, больше результативности и внутреннего спокойствия и повышаете свою способность сделать больше важного — для нас, а значит, и для других людей и всего мира в целом.

* Англ. *lesser* является сравнительной степенью от *little* («маленький») и означает «меньший; малый». — *Примеч. пер.*

Часть I

Всепоглощающая
занятость
в нашей жизни

Глава 1

В бескрайнем море дел

*Если ты хочешь построить корабль,
не надо созывать людей, чтобы все спланировать,
разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, —
надо заразить их стремлением к бесконечному морю.*

АНТУАН ДЕ СЕНТ-ЭКЗЮПЕРИ

Эта книга — о преимуществах сокращения деятельности в мире, который все возрастающими темпами движется к безумной цели заполнить больше — больше работы, больше вещей и даже, как ни странно, больше усталости. Все стремятся бежать еще быстрее, вертятся как белка в колесе, чтобы удовлетворить чьи-то требования. В этой книге предлагается иной, более спокойный и на удивление эффективный подход к работе и жизни. В череду длинных, наполненных суетой дней мы забываем задать себе важный вопрос: почему же, в самом деле, мы так заняты?

Быть занятым — это здорово

Иногда быть занятым крайне приятно: когда мы зарабатываем на жизнь, эффективно руководим другими людьми, когда мы достигаем успехов в науке или искусстве — словом, делаем все то, что вызывает восхищение коллег, родителей и друзей, мы чувствуем себя полезными, нужными, эмоционально и интеллектуально вовлеченными в жизненный процесс. Все это придает нам энергию. Занятость иного рода утомляет, подавляет нас, заставляя чувствовать себя неудачниками. Эта книга посвящена именно такому роду занятости — безумной, чрезмерной, беспрестанной деятельности, которая отнимает силы, не принося никакого удовлетворения от результата.

Распространенными признаками такой чрезмерной занятости являются усиливающийся стресс, напускная самоуверенность, маскирующая сомнения в себе, скандалы или потеря контроля над своими чувствами и попытки избежать трудностей. Последний пункт особенно важен. Многие из нас живут в мире, где занятость является культом и где дни с легкостью заполняются чрезмерным количеством работы или эмоциональными перегрузками, скрывающими истинные трудности и «сермяжную правду» жизни.

Если мы несчастны, наша занятость становится удобным поводом для того, чтобы не признавать, что у нас что-то не ладится на работе или в семье.

Иногда оправдание тем, что мы заняты, звучит так: «Я, должно быть, соответствую ожиданиям, потому что в конце концов я постоянно что-то делаю, отдаю, стараюсь, добиваюсь и работаю настолько много, насколько это вообще возможно!»

Конечно, хлопот вокруг немало: люди должны питаться, люди порой болеют и нуждаются в медицинской помощи, кроме того, нужно выполнять работу, вести бизнес, улаживать дела. В каждый отдельно взятый день у нас имеется множество задач — от самых обыденных до самых важных, — которые нам хотелось бы выполнить. Вдобавок, кроме личного благополучия, многие из нас озабочены финансовыми, экологическими и прочими проблемами нашего сообщества, страны и планеты, и эти проблемы, как нам кажется, глобальны и беспрецедентны. Наше ощущение того, что нужно сделать слишком много, вполне обосновано и заслуживает признания, а порой и немалого уважения. И все-таки даже перед лицом грандиозных и вездесущих проблем я смог поверить в то, что можно делать меньше.

Как я открыл для себя возможность делать меньше

Когда мне был двадцать один год, я, студент университета Рутгерс, взял академический отпуск на год и тогда в первый раз решил делать меньше — я понял, что мне необходимо остановиться, сойти с пути, ведущего прямо из высшей школы к профессиональной карьере. Мне нужно было взглянуть на свои решения и на свою жизнь в целом с иной точки зрения. Этот годичный отпуск обернулся почти десятью годами пребывания в качестве резидента в дзен-центре Сан-Франциско.

В мои служебные обязанности в этот период, в частности, входило руководство проектом по возделыванию земель на лошадях-тяжеловозах на ферме Грин Галч; она была частью дзен-центра Сан-Франциско и находилась в Муир-Бич, штат Калифорния, примерно в пяти милях от Милл Вэлли. Одним из моих учителей был Гарри Робертс, шаман, обученный индейцами племени юрок, натуралист, ковбой и ирландский ворчун. И вот однажды он спросил меня: «Хочешь узнать, какие три вещи важнее всего сделать человеку?» Я не колеблясь ответил, что знаю.

«Есть только три задачи, которые имеют значение в этой жизни, — заявил Гарри. — Первая задача, хотя и не самая главная, — это остановить суету в своем сознании. Вторая — найти свою песню, и третья задача — спеть свою песню».

Эти три необходимых жизненных цели, названных Гарри, я теперь рассматриваю как необходимые предпосылки для преобразования суеты в собранность и результаты.

Остановите суету в своем сознании

Гарри Робертс говорил просто и однозначно о практике достижения полноты ума задолго до того, как это понятие приобрело популярность. Достижение полноты ума — это метод сосредоточения внимания на нашей внутренней жизни и на мире вокруг нас. Практика начинается с того, что мы отмечаем, насколько деятельно и беспокойно наше сознание,

насколько легко и привычно оно переходит с одной мысли на другую, часто застревая в прошлом или в будущем — где угодно, только не здесь и не сейчас. Успокоение разума обычно начинают, отведя определенное время на то, чтобы побыть в состоянии покоя, помолчать и уделить внимание своему дыханию и телу. Это не значит, что мышление останавливается, но мы уменьшаем суету в сознании и повышаем сосредоточенность.

Этот процесс работы с сознанием напоминает обработку деталей машины автомобильной смазкой: усиление осознания и намеренное сосредоточение внимания на внутренней и внешней жизни позволяет заржавевшим частям нашего мышления двигаться мягче и быстрее. Очень часто, даже не замечая этого, мы сконцентрированы на привычных мыслях и представлениях, которые становятся основой нашего мышления и управляют им. Немного сосредоточенного внимания — и эти привычки станут слабее, то есть повысится наша способность либо сужать, либо расширять область сосредоточения — в зависимости от того, что наиболее эффективно обновляет наш привычный способ мышления. Подобное успокоение сознания в самом разгаре повседневных дел позволяет ощутить священность жизни в целом и нашей собственной удивительной жизни в частности. Это то, чем можно заниматься в любое время, в любую минуту, стоит нам только захотеть подняться над суетой, создаваемой непрерывной работой, которая способна так изматывать нас.

Найдите свою песню

Выражение «найти свою песню» означает обрести способность ощутить свою внутреннюю силу — то есть свою благодарность за то, что вы живете (в том числе за то, кем вы являетесь, за то, что вы имеете в данный момент, а также за более значительные возможности, которые предвидятся вам в будущем).

Свою песню мы можем услышать лишь тогда, когда наш разум спокоен, когда мы можем поразмышлять о том, что действительно интересно и важно для нас, — о том, что вызывает в нас сильнейшее чувство причастности и самореализации. Найти свою песню — значит открыть

для себя свое неистовое и нежное сердце, в котором мы ощущаем глубокую связь с окружающим миром. И хотя работа и карьера важны, наша песня — нечто гораздо более глубокое. Наша песня — это и наш способ бытия в этом мире, и личные отношения, и повседневные дела, и то, как мы формируем чувство общности.

Пойте свою песню

Результаты имеют значение. Самореализация действительно важна. Ваши ощутимые, конкретные действия действительно имеют вес. И в то же время, по моему мнению, концепция Гарри Робертса подразумевает, что ваша песня всегда доступна вам. Вы можете решить спеть свою песню — то есть добиться положительного результата при выполнении актуальной задачи и ощутить свою личную полезность — в любое время, в любом месте, в любых масштабах. То, где вы живете и работаете и с кем вы работаете, имеет огромное значение. От того, как вы выражаете свои глубочайшие стремления, напрямую зависит возможность их осуществления, возможность заразить ими других людей. Петь свою песню — это всего лишь поэтичная метафора, напоминающая о том, что, какими бы ни были обстоятельства вашей жизни, вы можете воспользоваться ими эффективно и с чувством глубочайшей удовлетворенности собой.

Моя собственная песня — к ее осознанию я пришел почти через тридцать лет после того, как Гарри Робертс впервые задал мне этот вопрос, — заключается в том, чтобы помогать другим найти и спеть свою, обучая их искусству делать меньше. Для меня это означает помогать людям:

- уменьшить количество лишнего и ненужного в повседневной жизни, с тем чтобы повысить уровень позитивной энергии, имеющейся внутри каждого человеческого существа;
- жить и работать более сознательно, энергично и спокойно;
- привести в гармонию занятия бизнесом, управлением и медитациями с тем, что наиболее важно для жизни и здоровья.

Мне думается, что чем больше мы узнаем о том, как остановить суету в нашем сознании, найти свою собственную песню и изменить себя через ее исполнение, тем больше мы успеем сделать того, что действительно важно — для нас самих и для благополучия всего мира.

Наркотик занятости

Время от времени все мы бываем поглощены работой, но если вы замечаете за собой, что получаете удовольствие от своей чрезмерной занятости или любите ею хвастаться, вам стоит задуматься, не стала ли ваша занятость своего рода наркотиком. Вы убеждаете себя, что ваша занятость — залог вашего благополучия? Вы часто чувствуете физическое удовлетворение и прилив энергии от того, что делаете десять дел сразу, — от безумного рабочего дня, забитого делами сверх человеческих возможностей, или от попыток соблюсти нереальные сроки в ущерб здоровью и общению с близкими? Когда рабочий день закончен, вы все еще перевозбуждены и/или напряжение от работы ощущается во всем теле? Когда вы не работаете, вам трудно сконцентрироваться на чем-либо и успокоиться? Вы ощущаете внутреннюю пустоту?

Если вы ответили положительно на большинство этих вопросов, возможно, вам стоит подумать над тем, чтобы ваш подход к работе и деятельности вообще стал более разумным — от этого, вполне вероятно, зависит ваше здоровье сегодня и в будущем.

Ирония заключается в том, что люди, целенаправленно стремящиеся к рациональности, — те, кто работает в сфере здравоохранения и медицины, занимается популяризацией экологических и социальных реформ, и многие служащие из некоммерческого сектора, — очень часто попадают в ловушку занятости, которая перегружает их жизнь и не имеет никакого отношения к рациональному. В этой мучительной ситуации люди, как правило, жертвуют своим личным благополучием ради общего блага. Однако хотя я прекрасно понимаю масштабы и неотложность многих проблем — проблем и страданий в мире действительно предостаточно, — маниакально-отчаянный поиск этих

решений, как я выяснил, часто приводит к нежелательным или прямо противоположным результатам.

Мы не вполне это замечаем, но занятость уже превратилась в некий знак почета; в краткосрочной перспективе она приносит чувство удовлетворенности собой, возможно, очень приятное, однако постоянная занятость — это нерациональный образ жизни. Даже если мы с головой уходим в работу из самых лучших побуждений, она все равно может стать для нас причиной пренебрежения более глубокими вопросами, касающимися цели и смысла нашей жизни. А это, в свою очередь, способно нанести ущерб глубине и искренности наших отношений с другими людьми.

Мир становится все более занятым и суетливым

Еще не так давно, уходя с работы, вы оставляли все дела на рабочем месте; теперь же, куда бы вы ни пошли, ваша работа сопутствует вам: виной тому мобильный телефон, электронная почта, SMS и Интернет. Мы можем общаться где угодно и как угодно, но поток информации при этом становится неукротимым, а граница между работой и домом — все умозрительней: мы можем работать не только за рулем автомобиля, но и в кругу семьи, на прогулке или в ресторане. Иногда это кажется вынужденной необходимостью: поток электронных писем несетя с бешеной скоростью, и мы уже начинаем бояться, что утром он захлестнет нас, если мы сейчас же не ответим на сообщения (а потом еще раз не проверим почту на ночь). Дома очень велико искушение проверить электронную и голосовую почту и оставаться на связи с работой двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю, чего впоследствии от нас и ждут — чтобы мы были доступны круглосуточно. Вся эта бдительность и непрерывное общение означают, что мы пытаемся делать все и сразу, вместо того чтобы посвятить себя одному делу в один временной отрезок. Мы жертвуем временем на размышление, мы жертвуем полноценным общением с близкими (коллегами,

друзьями или членами семьи) и рискуем утратить ощущение неприужденности и возможность восстановить силы.

Безусловно, компьютер, Интернет и мобильные телефоны расширяют возможности ведения бизнеса; цифровые технологии во многом ускорили процесс проведения сделок и увеличивают скорость, а часто и качество деловых коммуникаций. Однако мы почти бессознательно становимся зависимыми от постоянного притока информации, забывая о том, что возможность выключить все устройства у нас никто не отнимал. Но мы продолжаем непрерывно пребывать «на связи» и можем путать занятость с производительностью, получение информации — с ее осознанием и болтовню или переписку — с дружбой и эмоциональной связью. Эта бесконечная писанина и технологическая многофункциональность оставляют мало времени для тишины и спокойствия, которые могут дарить нам удовольствие и гармонию.

Зачастую всего лишь двадцать минут или даже двадцать секунд передышки, когда мы буквально переводим дух и снова обращаем внимание на то, как дышим, на свое тело, могут творить чудеса с нашим мозгом, нервной системой, руками, ногами и спинами. А еще лучше — двадцать минут медитации или созерцания, о которых мы поговорим подробнее в главе 4; это дар, который доступен нам всегда; это прекрасный способ приостановить круговорот мыслей, пока мозг не взорвался от напряжения.

Делать меньше — не значит ничего не делать

В годы работы над рукописью этой книги, случалось, я упоминал в беседах ее рабочее название «Делай меньше, добейся большего». Эти два слова «делай меньше» действительно привлекали всеобщее внимание, как будто я бросал спасательную шлюпку тем, кого уносило мощным течением вниз по реке, плыть по которой не хотелось. Жажда делать меньше весьма ошутима: я вижу множество людей, которые чувствуют себя подавленными и недовольными своей работой и личной жизнью. Список причин, вызывающих стресс, практически бесконечен: так мно-

го нужно принимать решений, и так много поводов для беспокойства, и так слабо ощущение самореализации и удовлетворения.

Когда я произносил рабочее название книги, у некоторых людей перед глазами вставала заманчивая, просто сказочная картина — возможность сидеть на диване сложа руки и ничего не делая, в то время как, например, дом каким-то волшебным образом делает в себе уборку без всяких усилий со стороны хозяина. В фантазиях, связанных с работой, люди представляли, что сидят за своим рабочим столом, расслабленно блуждая, к примеру, по сети Интернет и потягивая кофе из большой кружки, — в то время как электронные письма не приходят, телефоны молчат, задания выполняются, а карьеры и доходы каким-то образом продолжают расти.

К сожалению, сидение на диване или за рабочим столом — не что иное, как просто сидение. И оно не имеет отношения к сидячей медитации, о которой мы поговорим позже. Сидеть и ничего не делать — безусловно, один из способов делать меньше, но только при отсутствии результатов это всего лишь лень или же попытка выдать желаемое за действительное. Призывая делать меньше, я не предлагаю безделье и не имею в виду, что нужно жертвовать продуктивностью в работе и в жизни — на самом деле я говорю о той беспредельности морских просторов, о которой так изысканно сказал Антуан де Сент-Экзюпери (см. эпиграф к этой главе). Слишком часто мы тратим время, деловито стуча молотком и забывая о том, что именно мы строим и зачем, — и в результате все наши усилия пропадают даром.

Я надеюсь, что, делая меньше, вы научитесь определять, день за днем, масштабы своей реальной продуктивности.

Только вы сами можете точно определить, чем для вас является это бескрайнее море; только вы можете знать, к чему вы действительно стремитесь, и только вы можете знать, что требует от вас жизнь, личная или профессиональная. Я лишь надеюсь, что эта книга поможет вам увидеть все это отчетливее, а также предоставит вам конкретные инструменты для достижения ваших целей.

Глава 2

Искусство делать меньше

*«Я» не является неизменной сущностью,
но представляет собой динамический процесс взаимоотношений.
...Люди имеют все необходимое для того,
чтобы ощущать таинство жизни, переживать минуты
возвышения духа, выходя за границы своего «Я» и переполняясь любовью.*

Д Э В И Д Б Р У К С, NEW YORK TIMES ОТ 13 МАЯ 2008 ГОДА

Что я имею в виду, когда говорю, что вы можете *делать меньше* и при этом достичь больше? Меньше и больше чего? Конкретные виды деятельности в обоих случаях определяются самим человеком и диктуются обстоятельствами. *Делать меньше* — это скорее искусство, нежели наука. Манифест «Меньше», который я представляю в этой книге, описывает более эффективный подход к жизни и работе, благодаря которому мы можем *делать меньше* и добиваться большего, получая гораздо большее, чем раньше, удовлетворение практически в любой ситуации.

Основной принцип состоит в том, что, принимаясь за выполнение любой задачи в правильном настроении, мы выполняем ее более успешно и эффективно. Когда мы менее подвержены поражению, страхам, когда мы реже отвлекаемся, мы получаем лучший результат в том, к чему стремимся всей душой. Таким образом, меняя свой настрой, мы получаем ощутимые преимущества: мы *делаем меньше* за счет отказа от тех дел, которые раньше ошибочно полагали срочными; мы *делаем меньше*, оптимизируя свои усилия и исключая нежелательные реакции, ненужную рефлексю. Однако чтобы добиться этих реальных внешних преимуществ, сначала нам следует обратить внимание на себя и научиться *делать меньше* внутри.

Позже мы поговорим об этих преимуществах подробнее, а сейчас я предлагаю вашему вниманию пять важных способов *делать меньше*, которые нам предстоит освоить.

1. Мы *делаем меньше*, отводя время на то, чтобы отдохнуть умственно и физически, в перерывах или за рамками привычных видов труда; например, регулярно медитируем, размышляем в уединении, расслабляемся.
2. Мы *делаем меньше*, позволяя себе паузу в самом разгаре деятельности: с помощью практики осознания себя (например, осознания своего дыхания в промежутке между чтением или отправлением электронных сообщений) или медитируя при ходьбе.
3. Мы *делаем меньше*, замечая лишние дела и уменьшая их количество. В данном случае лишними считаются дела, которые не имеют отношения к основному.
4. Мы *делаем меньше* за счет самого качества нашей деятельности: мы должны полностью присутствовать в ней, ничем не жертвуя и не торопясь закончить, чтобы поскорее перейти к чему-либо «более важному». Какой бы скучной ни была деятельность, относитесь к ней уважительно и получайте удовольствие. По сути, что бы мы ни делали в тот или иной момент, именно это занятие требует нашего полного внимания и сил.
5. Мы *делаем меньше* за счет сочетания прилагаемых усилий с ощущением их отсутствия. Это звучит странно, но никакого противоречия здесь нет: немного практики, и все мы найдем золотую середину, в которой сходятся занятость, творчество и покой.

Еще труднее определить, что значит *достичь большего*. Достижения могут быть большими и маленькими, и наше чувство удовлетворенности в равной мере зависит от того, что мы от себя ожидали, и от того, что показал итог. Достижение — это начало долгосрочного проекта либо его завершение; это строительство музея или вошение полов в этом музее; это написание реферата, окончание школы, смена карьеры, поддержание здоровых отношений, селекция помидоров (или наслаждение их вкусом), мытье посуды или содействие благополучию в мире. Достижением является простое планирование обычного дня или недели таким образом, чтобы упорядочить личную, семейную и рабочую жизнь. Ощущение самореализации является глубоко личным и меняется вместе с нами. Кро-

ме того, достижение конкретных целей зависит не только от наших собственных усилий; обстоятельства могут помешать, невзирая ни на что.

Мое мнение таково: мы всегда добиваемся большего, когда подходим к каждому делу открыто, не напрягаясь, полностью отдаваясь ему — идет ли речь о проведении встречи, отправлении ответных писем или о том, чтобы подвести детей в школу. В этом случае наше ощущение самореализации зависит скорее от качества деятельности (которое мы можем контролировать), нежели от результатов (которые мы не всегда можем контролировать). Каким бы безумным ни был любой отдельно взятый день, он может дать пример одного из самых значимых и полезных устремлений, и результат этого устремления станет мерилom нашего успеха.

Вместе с тем (в особенности это касается трудовой деятельности) я — ярый сторонник конкретики, как в замысле, так и в конечных целях. Полезным и важным методом также является расстановка приоритетов (наряду с расчетом бюджета, подсчетами прихода и расхода и т. п.). Безусловно, пытаясь реализовать желаемое, мы неизбежно вынуждены делать поправки, и иногда величайшим достижением является смелость и умение подкорректировать курс на полпути.

Достичь большего, делая меньше, — значит пережить простую, но глубокую внутреннюю трансформацию: этот принцип предполагает совершенно иной способ существования в мире.

Вы можете быть не менее заняты, но при этом будете меньше разбрасываться и отвлекаться и сможете сделать больше важных дел: тех, что соответствуют вашим глубочайшим стремлениям и намерениям; тех, что приносят вам удовлетворение и чувство общности с другими людьми; тех, которые, по вашему мнению, действительно необходимо сделать. *Делать меньше* и добиваться большего — значит приводить свои поступки в соответствие со своими ценностями и личными пристрастиями. И, наконец, становясь спокойнее и пребывая в ладу с самим собой, вы будете транслировать это состояние в мир, который станет от этого чуть гармоничнее.

Учитель дзен и бизнес-лидер

Как и у большинства людей, мозг у меня ежедневно бурлит деятельностью и озабочен проблемами моей самореализации — я не понаслышке знаком с ними и с фрустрациями, которые эти проблемы вызывают. Я хотел бы немного поделиться с вами своим опытом и прояснить свою точку зрения. Я расскажу, как я обрел твердое убеждение в действительности этого правила — делать меньше, добиваясь большего. В моем несколько неординарном резюме есть как должность священнослужителя дзен, так и должность предпринимателя и главного управляющего, и я обнаружил, что залог успеха — в объединении и гармонизации подчас противоречивых принципов этих двух миров.

Как я уже упоминал ранее, я учился на последнем курсе в университете Рутгерс, когда решил взять академический отпуск на год. Я уехал из Нью-Джерси и направился в северную Калифорнию. Однажды, по пути на работу (я тогда работал офис-менеджером в центре Сан-Франциско), я вышел из автобуса и зашел в дзен-центр Сан-Франциско. И понял, что это место — следующий этап моего пути. Там предлагалась системная ежедневная практика чередования медитации и физической деятельности — древняя традиция, приспособленная к условиям современного мира; там преподавались философия и система ценностей, выстроенные на основе полной открытости и принятия мира; там было сообщество интересных и искренних людей. Я прислушался к тихому, но отчетливому внутреннему голосу, который сказал, что в этом месте стоит провести следующие десять лет, так что университет Рутгерс я закончил не в 1974 году, я в 1984-м.

На протяжении этих десяти лет я ежедневно сидел в медитации. Пять лет из этих десяти я провел в Тассаджара, горном центре дзен (дзен-буддистском монастыре), и работал с различными учителями дзен. У меня также была прекрасная возможность многое узнать о мире труда, который вызвал у меня огромное восхищение. В дзен-центре Сан-Франциско труд рассматривался как составная часть ежедневной духовной практики и людям обычно давали работу, основываясь не на их навыках и прежнем опыте, но исходя из того, насколько та или иная деятельность способна бросить им вызов и расширить сознание.

За годы своего пребывания в дзен-центре я поработал мойщиком посуды, помощником на кухне, главным поваром, пекарем и пахарем на лошадей-тяжеловозах. Я заведовал отделом бронирования пансионата, а на десятом году был главным управляющим Тассаджара. Именно в этой роли я впервые ощутил эффективность объединения мудрости древних традиций и практик с современным подходом к управлению и стратегии ведения бизнеса.

Затем, наконец окончив университет Рутгерс, я поступил в магистратуру Нью-Йоркского университета. Там я провел два года, изучая бизнес на Уолл-Стрит, с уклоном в управление и предпринимательство.

Одним из моих первых мест после получения степени MBA стала компания Conservatree Paper, где я занял должность агента по продаже переработанной бумаги. В 1989 году, после нескольких лет работы на этой позиции, я основал Brush Dance, успешную инновационную компанию по изготовлению открыток и календарей. За пятнадцать лет моего пребывания в должности главного управляющего Brush Dance выпустила сборники изречений Далай-ламы, Тхич Нхат Ханха, Руми и других в эксклюзивном оформлении, а среди наших клиентов были крупные национальные и международные розничные сети, такие как Target, Barnes & Noble и Bed Bath & Beyond. За пять лет то, что я придумал в своем гараже, превратилось в компанию с ежегодным доходом более чем в один миллион долларов.

Должность главного управляющего быстро развивающейся компании в условиях бешеной конкуренции на рынке розничной торговли предоставила мне великолепную возможность на своем опыте познать все перипетии бизнеса и суровую реальность управления предприятием. В то же время я не прекращал утренних дзен-медитаций (они занимали по двадцать-тридцать минут ежедневно), а также постоянно старался интегрировать оздоровительные дзенские практики в свою повседневную жизнь и работу. Я стал учителем дзен, а в 2003 году получил звание священнослужителя дзен.

В 2004 году я напрямую связал свой бизнес и практики дзен, основал компанию ZBA Associates, которая специализируется на консультациях и коучинге* руководителей, а в 2005 году написал свою первую книгу

* *Коучинг* — вид консультирования, направленный на личностный рост клиента, на реализацию его творческого потенциала, на достижение выдающихся успехов в карьере, бизнесе, общественных делах, личной жизни, на повышение качества жизни. — *Примеч. ред.*

«Дзен и бизнес» — о том, как практики дзен могут изменить вашу работу и вашу жизнь. ZBA Associates организует выездные семинары для бизнесменов и проводит их в творческой инновационной манере; список клиентов нашей компании включает крупные корпорации, небольшие предприятия, генеральных директоров компаний и некоммерческие организации. Сейчас в своей работе я полностью посвятил себя объединению бизнеса и практик дзен — я мечтал об этом больше двадцати лет.

Сохранять хладнокровие в самом пекле

Я горжусь своими успехами в работе и своими достижениями вне ее, тем не менее я не избежал суровой закалки в горнилах бизнеса и получил бесценный опыт, сталкиваясь с трудностями и терпя поражения. Развитие компании в условиях столь изменчивой рыночной ситуации чревато множеством взлетов и падений; в трудные времена я, бывало, лежал ночью без сна, тревожась о том, как свести концы с концами или раздобыть денег. Я принимал тяжелые решения об увольнении людей; я создал провальный интернет-проект.

Один из самых важных выводов, которые я сделал, состоит в том, что достижение удовлетворительных или даже невероятных результатов вполне реально, если суметь обрести подлинное спокойствие и хладнокровие в самом разгаре деятельности, прямо в эпицентре нашей суетливой и напряженной жизни.

Один хороший способ сделать это — просто прислушиваться к различным голосам, которые звучат внутри каждого из нас. За простым, обычным словом «Я», которое мы по привычке употребляем, думая или говоря о себе, на самом деле стоит целое собрание голосов. Например, прежде чем ответить на обыденный вопрос: «Как дела?», я иногда думаю: «Ну и каким голосом мне ответить?» Я могу ответить на этот вопрос голосом успеха, голосом непрекращающейся борьбы или сокрушительно-го провала. Это может быть голос планов и устремлений, занятости или покоя и удовлетворенности. Я могу отвечать голосом члена семьи, друга, духовного целителя или коллеги. Все эти роли, чувства и голоса живут во мне, и они настоящие, и каждый из них неким образом определяет

мое умонастроение в тот или иной момент; в то же время ни один из этих голосов не определяет меня целиком.

Знакомство с множеством внутренних голосов (и способность распознать голоса других), как правило, способствует более глубокому пониманию собственной личности и самопознанию, предоставляет нам больше выбора в том, как реагировать на ту или иную ситуацию и повышает гибкость нашего самовосприятия и самовыражения. Я убежден, что подобная гибкость делает нас просто счастливее. В глубине, за этими голосами или сквозь них, слышен более значительный, более тихий и нежный голос, ясный и умиротворенный; он исходит оттуда, где нет ни в чем недостатка и возможности не ограничены. Это спокойствие, обусловленное эффективностью и продуктивностью ваших дел и устремлений.

Позже я собираюсь рассмотреть некоторые из этих понятий более подробно, но уже сейчас хочу предложить вам несколько визуальных образов, или метафор эффективности. Они послужат в качестве напоминания о том, что нужно сконцентрироваться, абстрагироваться от болтовни мелких «голосов» и прислушаться к основному голосу покоя и хладнокровия, который подсказывает нам наиболее эффективный выбор. Использование одного или нескольких из этих образов поможет нам привнести больше осознанности в нашу повседневную жизнь.

- Рычаг позволяет нам, прикладывая меньше усилий, получать больше результатов. Какой «рычаг» вы используете, чтобы оптимизировать свою продуктивность в той или иной ситуации? Может быть, это способность присутствовать здесь и сейчас, сосредоточиваться? Или это способность быть одновременно заботливым, умным и энергичным руководителем, быть вежливым и приятным товарищем в команде? Быть более терпеливым слушателем?
- Плотник распиливает древесину острой, а не тупой пилой. Одно и то же количество усилий приводит к гораздо лучшим результатам при использовании острого инструмента (подсказка: вы должны быть как пила!).
- Жизнь, подобно металлу, кажется твердой и негибкой; но если добавить жаркого огня, и то и другое становится податливым и мяг-

ким. Где вы можете «поддать жару» осознанности, чтобы смягчить острые края и излишнюю напористость в своей жизни?

- Как теннисист, выравнивайте дыхание и сердцебиение в перерыве между сетами. Работайте рывками, расслабляясь в промежутке между периодами интенсивной деятельности.
- Как отбивающий в бейсболе в ожидании фастбола* со скоростью девяносто миль в час, сужайте фокус, когда все происходит слишком быстро, чтобы быть готовыми размахнуться и ударить точно по мячу. Используйте силу своего внимания, чтобы мир вокруг замедлился, а вы нет.
- Вообразите себя буддистским олицетворением мудрости: одна рука касается земли, а другая держит меч — меч, который прорубает путь через хаос и смятение.

Попытайтесь воспользоваться любым из этих образов на протяжении дня. Например, осознанное намерение реагировать на ситуацию, как настоящий теннисист-профессионал, решая проблемы по мере их возникновения, а после отдыхая и восстанавливая ясность мыслей перед следующим «сетом», может заметно повлиять на результативность ваших усилий.

Эти образы (или любые другие, какие вы можете сами придумать) помогают гораздо лучше, чем те жалобы, которые я часто слышу от друзей и коллег: «Я чувствую, у меня будет ужасный день!» или «У меня это не получается!» Такие напряженные мысли могут превратиться в сбывающиеся пророчества. Мысли, а также слова, которые мы употребляем, способны влиять на нашу жизнь и воплощаться в реальность.

Вот пример того, как это происходит в реальной жизни.

Медитация в разгар рабочего дня

Самый разгар дня, и я иду рядом с главным инженером, назовем его Роберт, одной крупной технологической компании. Мы выходим с парковки, направляясь к одному из зданий главного офиса этой компании.

* *Фастбол* — способ подачи мяча в бейсболе. — *Примеч. пер.*

Солнечно, и кусты акации усыпаны желтыми цветами. В моей левой руке записная книжка, в которой отмечены все аспекты коучинга, которым мы займемся сегодня: стратегическое планирование, руководство командой и планирование бюджета на следующий квартал. Мы также поговорим о том, как надежно повысить эффективность управленческой деятельности Роберта. В моей правой руке два черных коврика для медитации. Роберт держит на поводке крупного и энергичного белого лабрадора Молли.

Роберт проводит своим бейджем сотрудника по датчику у входной двери, и мы двое, с ковриками для медитации и собакой, проходим через зону допуска. Поднимаясь по лестнице на второй этаж в конференц-зал, мы ловим на себе любопытные и удивленные взгляды — не из-за собаки, а из-за этих ковриков. К животным тут привыкли, но деловые встречи обычно не начинаются с медитации.

Роберт закрывает дверь в помещение без окон, и мы начинаем наш еженедельный сеанс коучинга для руководителей с двадцати минут медитации. Мы сидим на черных, обшитых хлопком ковриках, глубоко дыша и фокусируя внимание на присутствии здесь и сейчас, и просто открываем свое сознание и свои сердца. Даже собака присмирела.

Когда я впервые предложил начинать сеансы с медитации, Роберт отреагировал, как большинство людей, то есть отнесся к этому скептически. Ему казалось, что в его обычном плотном графике у него нет лишних двадцати минут, чтобы просто посидеть, а если бы они и были, он не мог бы избавиться от мысли, что это только «пустая трата времени». Кроме того, он изначально стеснялся и чувствовал себя слегка нелепо, занимаясь этим; он понимал, что реакция его многочисленных коллег будет варьироваться от удивления до неодобрения.

Теперь же Роберт считает, что, выделяя двадцать минут в разгар рабочего дня на то, чтобы посидеть в тишине, — даже в разгар чрезвычайно загруженного дня в главном офисе этой процветающей компании, — он повышает свою способность к концентрации, ясность мышления и общую производительность. Это помогает ему успокоиться и восстановить силы и дает возможность привнести эти качества в суету трудовых будней и личную жизнь. Эти преимущества, осязаемые и неосязаемые, с лихвой окупают любые потери за время так называемого «простоя».

Кроме того, я сделал медитацию частью наших сеансов коучинга по особой причине: когда мы начинали работать вместе, Роберту казалось, что ему недостает управленческих навыков для руководства коллективом (он по образованию был инженером ПО), и новая должность начинала не на шутку пугать его. Кроме того, в целом он чувствовал, что интенсивность и раздробленность его двенадцати-четырнадцатичасового рабочего дня так изнуряет его, что он просто «горит». После нескольких месяцев нашей совместной работы с упором на то, чтобы научиться *делать меньше*, то есть меньше суетиться, наряду с ежедневными медитациями, повышением способности к концентрации и разработкой стратегий для более тесного и эффективного сотрудничества со своим коллективом Роберт достиг следующих положительных результатов.

- Резко на тридцать процентов увеличилась общая производительность его коллектива за счет выпуска новых успешных продуктов.
- Уныние, волнение и ощущение странной отчужденности у Роберта сменились на чувство вовлеченности и энтузиазм. Он получил повышение, став главным инженером, и, что наиболее важно, теперь чувствует, что сможет соответствовать новым, повышенным требованиям, сопряженным с этой должностью.
- Его коллектив на четверть увеличился в размере, но Роберт, управляя сотрудниками, ощущает себя гораздо комфортнее, чем раньше, и охотно берется за дополнительные проекты.

Конечно, это еще не конец истории. Жизнь и работа Роберта весьма сложны, и каждый успех приносит с собой новые проблемы и задачи, но его пример иллюстрирует одно из моих любимых выражений учителя дзен Шанрю Сузуки: независимо от наших желаний, сравнения с другими и жалоб на жизнь «в целом мы все имеем ровно столько проблем, сколько положено». Задача, она же реальная возможность, состоит в том, чтобы развить в себе гибкость и отзывчивость, чтобы открыто встречать так называемые проблемы, вникать в них и уметь оценить их значение.

Больше доброты и любви

Владеть искусством *делать меньше* означает не просто стать более продуктивными работниками и более успешными бизнесменами; истинное преимущество сознательного подхода к занятости и умения делать передышку заключается в том, что это привносит в нашу жизнь больше добра и любви.

Чем меньше мы суетимся и прилагаем лишних усилий, тем больше добра и любви мы способны проявить, становясь энергичнее, сосредоточеннее и успешнее.

Любовь — лучший восстановитель запасов нашей энергии. Это любовь, которую мы чувствуем по отношению к самим себе, любовь, которую мы бескорыстно отдаем другим, и любовь, которой одаривают нас люди — близкие, любимые, вызывающие у нас восхищение.

Стоит упомянуть о том, что столь же верно и обратное: в нашем все более суетливом и нетерпеливом мире люди, похоже, утрачивают доброту и терпимость друг к другу. Большой частью это обусловлено занятостью как таковой и все более распространенным убеждением в том, что проявление вежливости и внимания — пустая трата времени.

Когда мы *делаем меньше* и начинаем разбираться во множестве мотиваций, страхов и стремлений, которые заставляют нас крутиться белкой в колесе — и когда прекращаем попытки угадать мотивации, страхи и стремления всех остальных, — в самой основе своего существа и своей жизни мы находим доброту и любовь. Две этих чудесных силы являют собой самые надежные рычаги для достижения все больших успехов в том, что в самом деле необходимо нам.

Эта идея, конечно, не так уж и гениальна, но все же — как она гениальна! Какой великолепный способ прожить жизнь! Идея эта лежит в основе лучших психологических, духовных и созерцательных практик; это фундаментальная доктрина всех великих мистиков и опыт, который большинство из нас в душе считает глубочайшим переживанием. Мы

ловим отблеск этой основной истины всякий раз, когда соприкасаемся с рождением или смертью, и ощущаем полное принятие простоты и священности человеческого бытия. Чем спокойнее ваш разум и чем меньше вы рветесь в бой — слишком часто это стремление является чьим-то чужим, навязанным вам понятием о необходимости рваться в бой, — и чем меньше вам приходится «делать», тем больше любви вы источаете. Я убежден, что эта простая формула лежит в основе жизни работоспособного, счастливого и действительно востребованного человеческого существа.

И все же умение *делать меньше* требует мужества: остановиться, подумать и полностью сосредоточиться на одном деле может быть куда труднее, чем машинально реагировать и отвлекаться от важного, от самого заветного и самого необходимого для вас.

Итак, давайте начнем — пришло время представить Манифест «Меньше».

Часть II

Спокойствие и продуктивность
вместо суеты и перегрузок

Глава 3

Манифест «Меньше»

Глупо тратить на что-либо больше сил, чем нужно.

Вильгельм Оккамский, 1288–1348

Делать меньше — это, в сущности, несложная идея, хотя превратить в жизнь простое не всегда легко; подчас мы даже не подозреваем, какими запутанными, неприятными и неконструктивными мы сами делаем свои жизненные ситуации, тогда как все может быть гораздо проще. Манифест «Меньше» делает акцент на том, что надо быть меньше подверженным пяти самоуничижительным привычкам и достичь большей непринужденности, большего спокойствия и лучших результатов — в отношениях с самими собой и с другими людьми. Это само по себе является путем к большей продуктивности, и продуктивности менее утомительной!

Пять категорий, или привычек, которые я имею в виду, формируются одна на основе другой. Каждую определяет одно слово, означающее один тип поведения или деятельности, которой следует учиться уделять меньше времени. При этом каждая из привычек представляет собой огромную сферу человеческих эмоций и психологических реакций, требующих детального пояснения для того, чтобы вы смогли их осознать и трансформировать.

Вот эти привычки:

- страх;
- предубеждения;
- отвлекающие моменты;
- сопротивление;
- чрезмерная занятость.

Каждая из них может вызывать упадок сил, в результате чего мы делаем много, а достигаем малого; эти привычки связаны между собой, создавая проблемные модели самоуничужительного поведения, которое служит причиной того, что мы чувствуем себя несчастными и неудовлетворенными. Если мы не признаем и не изменим эти привычки, не будет иметь никакого значения, делаем ли мы много или мало, — нам всегда будет трудно добиться того, чего мы хотим, и ощутить от этого удовлетворение. Это может показаться странным, но, как только вы меняете свои поведенческие привычки, часто обнаруживается, что вы можете сделать гораздо больше, чем раньше, — и жадете делать больше. Возможно, эта картина выглядит прямо противоположной той фантазии о «каникулах», которую многие люди лелеют, полагая, что именно ничегонеделанье является результатом следования Манифесту «Меньше» (кстати, в действительности безделье приносит гораздо большее удовлетворение).

В Манифесте «Меньше», который представлен далее, я описываю каждую из этих пяти губительных привычек и предлагаю упражнения и практические советы по поводу того, как избавиться от них. Однако прежде чем я перейду к делу, лучше всего будет показать, как это работает на практике.

Как сработал принцип «делать меньше»

Несколько лет назад, в ходе трехдневного выездного семинара для членов совета директоров одной организации, на второй его день меня попросили провести полуторачасовое занятие с участниками. Совет состоял из главных управляющих и исполнительных директоров со всех концов страны, и целью семинара была разработка стратегического плана для этой организации на следующие два года. Я уже собирался войти в конференц-зал, когда один из членов совета отвел меня в сторонку и сообщил, что семинар проходит не очень успешно и что они только что уволили куратора. Люди были недовольны и взволнованы. «Мы почти не продвинулись в составлении нашего стратегического плана, — сказал он. — Но добро пожаловать и удачи вам».

Когда я вошел в зал, напряжение ощущалось физически. Люди находились в состоянии стресса, вокруг я наблюдал сдвинутые брови и недовольные жесты. Я представился семнадцати членам совета, сидевшим за столом, и предложил начать наше общение с короткого сеанса медитации. Примерно треть членов совета, похоже, обрадовались этому и сразу направились в свободную часть зала, где расселись на полу или в креслах; еще примерно треть участников благоразумно решили последовать их примеру. Но оставшаяся треть участников сидели в дальнем конце зала с напряженными лицами и скрещенными руками или ногами, всем видом показывая, что им не нравится эта идея.

Я позвонил в колокольчик, и все мы сели рядом и затихли. Я дал краткую инструкцию по медитации: «Сядьте удобно, но не расслабляйтесь; держитесь прямо, спина должна быть слегка изогнута, но не отклоняйтесь назад; глаза держите открытыми, смотря вниз и не сосредоточивая взгляд; наблюдайте за своим телом и дыханием; когда будут появляться мысли и чувства, просто отмечайте их появление и возвращайтесь к наблюдению за телом и дыханием. Позвольте себе быть любопытными, как дети, ощущая свое дыхание так, как будто впервые обнаружили, что дышите».

Пока все мы так сидели, я немного поговорил о том, что нужно быть щедрыми, открытыми и добрыми по отношению к себе и другим. Я упомянул о том, что важно уделять внимание своим страхам, потому что они реальны, но что бесстрашие суть проявление щедрости.

По истечении примерно пятнадцати минут я снова позвонил в колокольчик, разделил членов совета на четыре группы и дал каждому человеку пять минут на то, чтобы высказаться, при этом остальные не должны были перебивать его и задавать вопросы. Я предложил, чтобы каждый ответил на три вопроса, хотя они могут показаться не имеющими отношения к теме семинара.

1. Какова цель моего пребывания на этой планете?
2. Насколько я продвинулся к этой цели?
3. Какие шаги мне необходимо предпринять, чтобы привести свои действия в соответствие с этой целью?

Я счел, что участникам семинара необходимо отвлечься от мыслей о стратегии организации, для того чтобы установить контакт со своими коллегами и быть более искренними, восприимчивыми в общении друг с другом. Большая восприимчивость в общении в рамках этой безопасной ситуации должна была помочь им лучше понять, кем на самом деле являются их коллеги и насколько их глубоко личные устремления соответствуют общей цели их организации.

Я предложил выступающим не пытаться произвести хорошее впечатление на других членов группы и не стараться сглаживать углы, и полагал, что говорящий будет сам удивлен тем словам, которые будет произносить. Я попросил всех слушателей все внимание направить на говорящего, вместо того чтобы репетировать собственные выступления.

Когда началось общение в группах, я обратил внимание, что люди принимают поставленные мною вопросы всерьез; члены групп придвигались ближе друг к другу. В течение какого-то времени я ненадолго подходил к каждой из групп, слушая то, что говорят разные люди; мне пришлось наблюдать множество эмоций: я слышал смех, а иногда даже видел слезы; наблюдал, как люди внимательно слушают друг друга и взволнованно обмениваются мнениями.

Примерно через полчаса я снова позвал всех в конференц-зал; качество энергии группы явно изменилось: участники были расслаблены и сплочены. Я спросил их, понравилось ли им работать в маленьких группах. Первый, кто высказался, произнес следующее: «Именно с этого нам нужно было начать наш семинар! Именно этого нам не хватало; мы попытались начать работу без передышки, не открыв свои сердца, не установив личного контакта». Эти слова произнес главный управляющий крупной технологической компанией, человек, которому, по его собственному признанию, не свойственно говорить таким образом.

Я уехал вскоре после этого занятия и впоследствии узнал, что оставшиеся полтора дня семинара прошли крайне успешно: совет директоров достиг полного взаимопонимания и согласия по поводу стратегического плана их организации. Некоторые члены совета прислали мне письма, в которых выражали благодарность за эту медитацию. Другие отметили, что эта возможность сбавить темп и поразмышлять, тем самым переведя дискуссию на более глубокий, более продуктивный уровень, не

только изменила ход встречи, но и положительным образом повлияла на их планы по организации будущих подобных собраний.

Через три дня после семинара одна из членов того совета директоров, главная управляющая компанией, занимающейся венчурными капиталовложениями и находящейся в Вашингтоне, округ Колумбия, прислала мне письмо. Она рассказала, что встревожилась, когда я предложил заняться медитацией, и что она в равной степени испытывает сомнения и любопытство по поводу практики медитации. Раньше она категорически отвергала все, что попахивало нюю эйдж или, как она выражалась, «мумбо-юмбо». В заключение женщина написала: «Если то, чем мы занимались, — мумбо-юмбо, то я хочу еще!»

Бывает трудно, особенно вначале, принять этот факт: для того, чтобы добиться желаемого, часто требуется делать меньше, а не больше.

Описанный случай показывает, как можно смело отступить от намеченного плана и выделить время на то, чтобы поразмышлять о жизни. Чтобы двигаться дальше, всем требовалось отступить на шаг и задуматься над более серьезными вопросами, касающимися как миссии организации, так и надежд, которые каждый из участников надеялся осуществить для себя самого и в рамках семинара. Способность сбавить темп или вообще остановиться (как в случае медитации и других подобных практик) является важной составляющей умения *делать меньше*, но всего лишь одной из них. Тот семинар начался столь неудачно потому, что группа была категорически настроена на то, чтобы немедленно приступить к основному вопросу — к разработке стратегического плана для своей организации. Однако это вовсе не означает, что именно данный вопрос был столь важным. Для того чтобы наладить совместную работу как таковую, им необходимо было стать более откровенными друг с другом и добиться взаимопонимания; требовались смелость и решительность, чтобы сделать это в условиях такого жесткого графика занятий.

В ходе того занятия я обратился к пяти основным категориям Манифеста «Меньше».

1. Страх

Зачастую люди привносят в общение множество невысказанных страхов: страх поражения, страх конфликта или страх недостижения личных целей или целей организации. Это страх показаться непродуктивным. Упорная активность с целью побороть страх того, что семинар не удастся, или того, что участники «просто теряют время», чуть действительно не привели семинар к провалу: участники продолжали упрямо двигаться вперед, не осознавая, что уровень стресса достиг предельной отметки и что необходимы изменения в динамике работы группы.

2. Предубеждения

Участники заранее рассчитывали на определенный уровень доверия и единения, который позволил бы им участвовать в конструктивной дискуссии, и, как группа, они полагали, что, просто собравшись вместе, обретут это единение и разделят с остальными свои представления. Из-за этого они чуть не лишили себя того, ради чего собрались: единения, споров и достижения консенсуса.

3. Отвлекающие моменты

Как ни парадоксально, но стратегическое планирование — заявленное как цель семинара — с самого начала превратилось в помеху; в частности, когда сильно поднялся уровень негативной энергии, все попытки планирования стали давать обратный результат. Этой группе необходимо было сначала остановиться, устранить все прочие отвлекающие моменты и сознательно, каждому по отдельности, почувствовать свою цель, открыть свои сердца и установить контакт друг с другом — лишь в этом случае они смогли сообща работать созидательно. Иногда такой подход идет вразрез с корпоративной политикой организации, но практика медитации или групповой рефлексии в начале такого семинара почти всегда оказывается весьма полезной.

4. Сопротивление

Многие люди в той группе изначально были против предложения остановить процесс и спокойно посидеть: эти деловые люди привыкли подходить к решению проблемы иным образом, и, вместо того чтобы открыто принять новую идею, они цеплялись за свои устоявшиеся представления о том, как должны проходить такие семинары. Однако когда что-то не ладится, нужно уметь обращаться к новым возможностям и решениям. Когда сопротивление в группе сошло на нет, ее участники наконец смогли обрести то, чего добивались с самого начала.

5. Чрезмерная занятость

Наше полуторачасовое занятие повысило способность группы к совместной работе, к концентрации и результативности. После медитации и размышлений они вернулись к основной теме и были успешны благодаря тому, что им удалось абстрагироваться от напряжения первого дня и открыть источник новых сил. Группой уже двигало нечто большее, чем стремление получить результат, — то, что я называю «найти того, кто не занят». Иначе говоря, в самом разгаре деятельности мы всегда можем найти центр покоя и единения. Эта фраза, кстати, взята из дзенской притчи VII века, эпохи процветания дзен, равно как, видимо, и чрезмерной занятости.

Иногда то, что кажется промедлением, может быстро привести нас к успеху.

Именно благодаря процессу абстрагирования от всего лишнего и возвращения к тому, что действительно важно, той группе удалось добиться своей цели — взаимного согласия по поводу стратегического плана. Имея смелость сделать шаг назад и больше доверять друг другу, они в конечном итоге смогли обрести то, к чему стремились. И поскольку все были лично заинтересованы в результате, он получился качественным.

Глава 4

Страх

Человек, в сознании которого присутствует какой-либо страх, безусловно, не способен на любовь, сострадание, нежность.

Страх — разрушительная энергия для человека.

Д ж и д д у К р и ш н а м у р т и

Страх может быть полезным союзником. Он способен заставить нас сосредоточиться, обеспечивает нашу безопасность, а иной раз продлевает нам жизнь: страх болезни или ущерба для здоровья способен побудить нас бросить курить, начать заниматься физическими упражнениями и есть более здоровую пищу. В нашем сообществе страх заставляет нас озаботиться чистотой воздуха и воды, прочностью мостов и дамб и безопасностью на рабочих местах.

Однако страх может стать и огромным препятствием; он способен так изменить наше восприятие мира, что даже палка, лежащая на земле, будет казаться опасной змеей, а предложение дружбы восприниматься как навязывание или даже покушение. Мы можем бояться не получить повышение или потерять работу; бояться того, что о нас подумают люди, или того, что о нас вообще никто не думает. Мы боимся потерять любимого человека, боимся постареть, умереть. Список возможных страхов бесконечен, поэтому нет ничего удивительного в том, что, иногда даже сами не подозревая об этом, мы действуем и принимаем какие-то решения, руководствуясь страхом. Жизнь в страхе может стать привычным способом существования, что приводит к появлению мыслей и действий, умножающих наши страхи, к цепной реакции, которую трудно остановить, — в самих себе, в наших отношениях с близкими, с коллегами и в мире вообще.

Когда мы испытываем страх, наша первая реакция — сжаться в комочек и отключить разум; мы перестаем быть восприимчивыми и веселы-

ми, а это становится огромным барьером для освоения навыков на работе, для сотрудничества и для формирования межличностных связей. Потребность сжаться в комок может так укорениться в нас, что мы перестаем даже осознавать, что пытаемся держаться в стороне от того, чего боимся, и что передаем свои страхи другим людям на тонком и не очень тонком планах.

В буддизме говорится о пяти основных страхах:

- страх потерять душевное равновесие;
- страх публичных выступлений или унижения;
- страх потерять свое доброе имя;
- страх потерять средства к существованию;
- страх смерти.

Избавление от страха (и его физического проявления, волнения) и способность открыться новым возможностям, иной раз неожиданным, — это, по моему убеждению, первый шаг к продолжительному ощущению удовлетворенности собой. Избавление от страха может стать первым этапом на пути к достижению цели (даже если, поборов страх, мы обнаруживаем, что наша цель являет собой нечто совсем иное, нежели мы представляли ранее).

Однако, чтобы избавиться от страхов, мы должны признать и осознать их наличие. Возможно, это прозвучит странно, но за последние тридцать пять лет практики дзен я обнаружил, что процесс повышения уровня осознания страха удивительно раскрепощает. И я надеюсь, что и в моей жизни, и в вашей каждый день будет предоставлять возможность признавать страхи без самобичевания, так, чтобы отпустить их, — это откроет вам новые подходы к разрешению проблем.

Неслучайно первая часть Манифеста «Меньше» посвящена именно страху — страх нам нужен меньше всего. Страх подобен грязи или ржавчине, которые засоряют наше сознание и наши тела — совершенные и прекрасные механизмы, данные нам от рождения. В современном мире, где нужно делать «больше, быстрее, лучше», бывает трудно заметить и почувствовать вездесущее воздействие страха. Кроме того, избавление от страха происходит не за один день — для постепенного его ослабления необходимо разработать эффективные стратегии и сформировать определенные привычки.

Страх и время

Два монаха, увидев флаг, развевающийся на ветру, заспорили. Один утверждал: «Флаг движется». Другое возражал: «Это ветер движется». Учитель дзен ответил: «Не движется ни флаг, ни ветер — это движется ваш разум!»

Эта дзенская притча иллюстрирует силу и влияние на нас способа восприятия мира. Мы можем полагать, что понимаем этот мир, и считать свое представление о нем очевидным, но на самом деле то, что мы видим, — это лишь плод нашего ограниченного восприятия. В частности, мы испытываем особые трудности (и особенно подвержены страху), когда сталкиваемся с двумя диаметрально противоположными концепциями, каждая из которых является истинной.

Можно привести массу примеров из повседневности, когда мы сталкиваемся с парадоксами, но один из них является причиной страха, понижающего всю нашу жизнь, — это парадокс времени.

Мы одержимы мыслями о времени, но мало задумываемся о нашем восприятии времени. В связи с возрастающим темпом жизни и безумной занятостью было выдвинуто множество теорий о том, как лучше всего распределять время. Некоторые предлагают забыть о старомодных техниках распределения времени и вместо этого заняться эффективной организацией деятельности; другие же утверждают, что настоящий секрет того, как избежать чрезмерной занятости, не выпадая из процесса, заключается в правильном распределении энергии. Третьи говорят, что ключ к успеху и удовлетворению — обретение четкой цели, четких ценностей и точного внутреннего компаса, позволяющего отсекал все лишнее и не разбрасываться попусту.

С точки зрения дзен скажу так: не надо распределять время и энергию, прогнозировать продуктивность и уточнять цели — вместо этого нужно упорядочить свое сознание.

Впрочем, справедливости ради надо заметить, что по-своему хорошо и то и другое, оба подхода заслуживают внимания.

Если вам кажется, что вам никогда не хватает времени, чтобы сделать все, что было запланировано на день, возможно, в этом виноват Бенджамин Франклин. В 1784 году он произнес свою знаменитую фразу: «Время — деньги». Он надеялся побудить людей к тому, чтобы работать больше и избавиться от «безделья»; его заботила необходимость создать в молодом государстве индустрию, и он пропагандировал новаторский подход и трудолюбие. Как же сильно с тех пор раскачался этот маятник!

Одним из самых труднопреодолимых страхов современности стал страх нехватки времени. Однако время — это абстрактное понятие, созданное человеком. В природе жизнь течет без всяких проблем, день следует за ночью, луна сменяет на небе солнце; мир природы меняется, но все происходит само собой. Когда же люди изобрели календарь и часы, они получили возможность измерять и распределять этот бесконечный поток, и время стало чем-то, что можно «тратить», «терять» или «убивать», и «недостаток» времени стал источником стресса. Теперь, если перед нами стоит задача, мы часто уделяем больше внимания стремительно убегающему часу, или получасу, или десяти минутам, которые мы выделили для выполнения своей задачи, чем ей самой. Если работа занимает больше времени, чем ожидалось, если мы торопимся и делаем ошибки, мы начинаем волноваться, дыхание становится неглубоким и ощущение радости от выполнения работы испаряется. Чем активней мы стараемся уложиться в срок, тем больше времени уходит на выполнение работы.

Как бы рационально мы ни распределяли свое время, более глубокая проблема и страх, связанный со временем, никуда не деваются. Чтобы совладать с этим страхом, нам нужно изменить свое восприятие и ощущение времени — мы должны воспринимать время как нечто большее, чем тикающие часы.

Относительное и абсолютное время

Относительное время — это время, которое мы измеряем по часам, психологическое время. Структура относительного времени является искусственной, созданной человеком, и она приносит очевидную пользу:

мы имеем возможность планировать свою жизнь и расставлять приоритеты только в контексте относительного времени. Прошлое, настоящее и будущее — необходимые понятия для осмысления и планирования жизни; когда мы решаем, что именно важнее всего сделать, относительное время позволяет нам измерить будущее (в часах, днях или годах) — с тем чтобы мы смогли успешно достичь своей цели. На практике это означает анализ прошлого опыта (сколько времени это занимало ранее?), оценку возможных вариантов (сколько времени это займет, если я сделаю это так или эдак?) и рациональное планирование каждого дня, с тем чтобы тратить время эффективно, а не транжирить его, постоянно отвлекаясь или сосредоточиваясь на менее важных делах.

Абсолютное время не поддается измерению, это текущий «настоящий» момент природного мира, и он значим для нас не меньше, чем относительное время. Попадая в сферу абсолютного времени, мы видим и воспринимаем себя и мир вокруг вне контекста времени относительного. В сфере абсолютного времени никакого количественного времени нет — мы полностью присутствуем в настоящем моменте и концентрируемся на стоящей перед нами задаче, не задумываясь ни о прошлом, ни о будущем. Парадоксально, но как только мы достигаем полного присутствия в абсолютном времени, мы тут же теряем самосознание. Именно это имел в виду великий японский учитель дзен XIII века Эйхэй Догэн, когда сказал: «Познать буддизм означает познать себя. Познать себя означает забыть себя. Забыть себя означает пробудиться со всеми и вся».

Мы познаем себя, чтобы на основе накопленного жизненного опыта понимать, что мы собой представляем. Понимать, что мы собой представляем, — значит понимать, как мы проецируем свой прошлый опыт на настоящее и будущее. Например, когда я произношу слово *небо*, в вашем сознании формируется образ неба. Вы знаете, как выглядит небо, потому что видели его раньше; однако ваше представление о небе может отличаться от моего. Что еще более важно, когда вы выходите на улицу, вы, вероятно, не обращаете внимания на небо, потому что считаете, что вам уже известно, как оно выглядит, — ведь вы видели его бесчисленное множество раз. Однако небо выглядит по-разному в каждый момент времени, оно всегда неповторимо и изменчиво.

То же самое касается и нас самих. Мы уверены, что знаем, кто мы такие, поскольку представление о себе сформировано у нас на основе прошлого опыта. Как и в случае с относительным временем, мы уверены в своих представлениях о самих себе (так нам удобно) — и становимся столь же предсказуемыми, как течение относительного времени. Однако в сфере абсолютного времени этого медленного движения вперед, всех этих впечатлений из прошлого просто не существует; представления, сформированные человеком на основе относительного времени, исчезают. Переживание абсолютного времени — это восприятие мира таким, каким он является в данный момент, и оно требует освобождения от пут наших убеждений и понятий.

Когда мы абстрагируемся от своих представлений о себе и о мире, поразительно, насколько удивительными становятся обычные вещи: небо оживает, оживают цветы, само время оживает, и наши чувства вместе с ним. В таком состоянии полноты жизни мы более уравновешены, более собраны и более продуктивны. Ощущение полноты жизни сообщает новый смысл нашей работе и отношениям, оно открывает для нас новые возможности, поскольку прошлое больше не сковывает нас; в результате мы усиливаем сосредоточенность, увеличиваем творческий потенциал и продуктивность, и страх отступает.

В беседах и в своей книге «Мое внезапное озарение» невролог Джилл Болт Тейлор очень подробно рассказывает о том, как она ощущала себя во время инсульта. Когда у нее случился инсульт, она испытала мучительное ощущение того, что левое полушарие ее мозга перестало функционировать, и, поскольку в рабочем состоянии осталось только правое полушарие, время для нее остановилось и все рациональное, аналитическое мышление вдруг исчезло, в результате чего она испытала огромную радость и счастье. Она ощущала безмятежность и открытость миру, и это было совершенно новым и потрясающим переживанием, ставшим для нее откровением смысла, любви и полного принятия мира. Затем, осознав, что у нее случился инсульт и что ей необходима помощь, она как-то сумела активизировать левое полушарие мозга, чтобы набрать номер телефона. Безусловно, левое полушарие нашего мозга нам необходимо, но Тейлор хотела сказать следующее: не забывайте о своем правом

полушарии; не проживайте свою жизнь, игнорируя безвременное и ни с чем не сравнимое состояние сознания, всегда доступное нам.

Самое замечательное заключается в том, что нам нет необходимости выбирать между относительным и абсолютным временем. Как в той дзенской притче о флаге, мы можем охватить все одновременно — флаг, ветер и наше сознание. В рамках относительного времени мы можем рационально планировать жизнь, расставляя приоритеты и сначала делая то, что важнее всего. Однако в период работы и в перерывах мы можем входить в сферу абсолютного времени, где каждое мгновение неповторимо и где любая деятельность, за которую мы беремся, кажется (и на самом деле является) новой и живой.

Игра со временем

Вот как можно поиграть со временем.

Каждый день намечайте одну задачу, которую вам хотелось бы выполнить. Заведите список следующих шагов, а также, соответственно, дат, когда вы намерены начать предпринимать эти шаги и когда планируете завершение работы.

Каждый день нужно тратить немного времени на то, чтобы совершенно забывать о времени; в это состояние можно войти, переключив внимание на дыхание и тело (три вдоха — три выдоха) либо сосредоточив внимание на цветах, или деревьях, или небе, глядя на них как будто в первый раз. Каждый день выделяйте время на то, чтобы отдохнуть от дел.

Достигаем большего в изменчивом мире

Часто, приходя в компанию или организацию в качестве коучера или консультанта, я поражаюсь тому, что все, кто работает там, пытаются изменить окружающий мир, который в глубине души считают неподвижным и неизменным. В результате этого страх пронизывает любую деятельность и любое общение: страх перемен, страх поражения и страх конфликта являются самыми распространенными.

Я вижу, как перед лицом этой непоколебимости, удручающей неизменности мира, люди работают еще усерднее — они тратят на работу больше времени и сил, но их недовольство собой все возрастает. Альберт Эйнштейн сказал: «Безумие делать одно и то же снова и снова, ожидая разных результатов». Чтобы ослабить страх и изменить вредоносное окружение, мы должны изменить способ восприятия ситуации и качества своей работы. Безусловно, это непросто, особенно когда подавляющее большинство окружающих охвачены страхом и реагируют на него непрерывной безумной занятостью.

Гарри Робертс — все тот же Гарри Робертс, который говорил о песнях, — учил меня кузнечному делу в Грин Галч, ферме дзен-центра. Он впервые познакомил меня с теорией о том, как достичь большего, *делая меньше*, в контексте работы. Я был новичком, и на меня взвалили тяжелую работу пахаря, причем на лошадях-тяжеловозах, а не на тракторе, и мне пришлось научиться чинить старые орудия для пашни.

Гарри сказал мне, что ключ к овладению навыками ковки в том, чтобы увидеть и понять, что естественное состояние металла — жидкое; то, что мы называем металлом, на самом деле жидкость, застывшая в твердое тело. Нагревая металл, мы размягчаем его, возвращая его в первоначальное состояние, и затем можем без лишних усилий придать ему нужную форму; попытка же придать форму холодному и твердому металлу требует невероятных усилий и не дает качественных результатов.

Гарри, поделившись со мной этим секретом ковки, разразился добродушным смехом и добавил, что он также является секретом полноценной человеческой жизни: мы, человеческие существа, а также наш мир и время — все это кажется твердым и неизменным. Наша убежденность в неизменности мира приводит к тому, что мы ведем себя так, будто пытаемся ковать железо в твердом состоянии, абсолютно негодном к обработке. На тот момент эта мысль показалась мне совершенно гениальной, и я тоже искренне рассмеялся.

Наш разум и тело гораздо более гибкие, чем мы полагаем; все в нашем мире менее постоянно, чем мы привыкли считать. Это был для меня момент озарения, долговечный подарок от Гарри Робертса, которого я до сих пор считаю одним из величайших моих учителей. Я усваивал и

претворял в жизнь этот принцип большую часть своей жизни, и заключается он в следующем: если металл не поддается ковке, не нужно сильнее бить по нему молотом — нужно посильнее нагреть его. В частности, что касается нас самих, наших убеждений и наших отношений — все это поддается ковке. Когда мы осознаем и воплощаем непостоянную природу этого мира, мы избавляемся от страха и заметно повышаем свою способность добиваться большего с меньшими усилиями.

Откуда же нам взять пресловутое тепло? Нужно абстрагироваться от относительного времени и войти в абсолютное время посредством концентрации внимания и практики медитации ясного ума. Во многом подобно нагреванию металла, практика уединения, медитации и концентрации внимания помогает размягчить косность мысли, мнений и эмоций. С помощью таких практик мы имеем возможность перестать воскрешать прошлое и тем самым смягчать затвердевший страх перед чем бы то ни было.

Фундаментальная практика сидячей медитации

Сознание каждого из нас обладает огромным потенциалом: мы имеем возможность создать мир благополучия и милосердия и в то же время способны на бессмысленную жестокость и разрушение. Второе поразительное откровение — человеческий мозг абсолютно податлив: мы можем настроить свое сознание таким образом, что структурные и функциональные показатели мозга меняются на протяжении всей нашей жизни.

Дэниэл Дж. Сигел

Сидячую медитацию можно назвать одновременно простой и фундаментальной практикой: она позволяет научиться видеть и допускать в себя все, что находится прямо перед вами, и принимать это таким, какое оно есть. Замедление темпа жизни, возможность посидеть, глубоко дыша, и открыть свое сознание миру позволяют вам обнаружить новые качества, мысли, ощущения и представления — и эта ваша открытость отзывается в мире, меняя то, как он воспринимается вами. Шанрю Сузуки,

основатель дзен-центра Сан-Франциско и автор книги «Сознание дзен, сознание новичка», метко сформулировал: «Мир сам по себе волшебен».

Однако не все эти открытия будут приятными. Видеть и принимать все во время медитации — это значит испытывать в числе прочего болезненные переживания, нетерпение и неудовлетворенные стремления. И это полезно, поскольку подобные вещи обычно и подпитывают наши страхи; они формируют основу для возникновения заведомых ожиданий и предубеждений, которые обычно преобладают в наших мыслях. Медитация развивает в нас способность видеть источники наших эмоций и мыслей — и воспринимать их с большим хладнокровием, что делает ее прекрасным методом осознания и искоренения страха. Практикуя медитацию с интересом, благосклонностью и открытостью, вы сможете установить более дружественные и необременительные отношения со своими страхами. Эта практика открывает возможность быть честными и достичь большей гармонии с самими собой, а также развить больше сочувствия к другим людям.

Я медитирую ежедневно на протяжении тридцати пяти лет, и это помогает мне принимать множество голосов и эмоций внутри себя. Благодаря медитации я также научился иногда находить центр тишины и покоя посреди шума и суеты. Я убежден, что такой центр покоя есть у каждого из нас. Для меня посидеть утром полчаса в тишине столь же привычно, как почистить зубы, то есть медитация не является для меня чем-то особенным и сверхплановым — просто я буду чувствовать себя некомфортно, если утром не помедитирую. Это необходимая процедура, обеспечивающая мне и ясность ума, и бесстрастность в восприятии и возможностей, которые несет с собой новый день, и неизбежных разочарований.

Медитация — это нечто вроде моста между действием и бездействием, который мы перебрасываем из одного состояния в другое, так что качество действия повышается за счет связи с центром тишины и покоя. Благодаря медитации мы имеем возможность видеть и воспринимать себя как нечто большее, чем все те многочисленные голоса и эмоции, которые мы принимаем за свою личность; мы создаем себе тихую гавань, в которую можем войти по желанию.

Лучший способ открыть в себе эту гавань — заниматься медитацией регулярно, лучше всего ежедневно или несколько раз в неделю. Хорошо, если вы отведете для этого определенное время — утром, днем или перед сном. Медитация помогает в любом случае, но регулярная практика приносит больше пользы — и в работе, и в эмоциональной жизни, и в отношениях. Активизация внимания очень часто способствует достижению большей гармонии. Впоследствии вы приобретете больше навыков: вы научитесь гармонизации своей жизни, станете более цельным, успешным, креативным и непринужденным человеком.

Подобно участникам того семинара для совета директоров, который я описывал в предыдущей главе, некоторые люди сопротивляются занятиям медитацией, полагая, что у них есть сотни более важных и срочных дел, кроме «просто сидения». Сопротивление в данном случае — обычная вещь, в особенности если медитация чревата столкновением лицом к лицу с нашими страхами — мол, разве мы и так не достаточно о них думаем?

Но только представьте: разве не приятно в начале дня просто ощутить благодарность за то, что мы живем, — в отсутствие ожиданий, когда абсолютно ничего не нужно добиваться, за пределами привычных суждений? Представьте, как вы просто наслаждаетесь своим дыханием и своим телом, открываясь и постигая все величие и таинство человеческого существа. Представьте, как вы с любопытством наблюдаете за мыслями, проблемами, эмоциями и запутанными историями, которые вместе составляют ваше «Я». Вы согласны, что тем самым вы переживаете нечто противоположное страху?

Начинайте заниматься медитацией, не откладывая в долгий ящик. Сделайте себе пометку в календаре! Постарайтесь медитировать каждое утро в течение следующих пяти дней, а затем еще пяти, а затем еще пяти лет; можете попросить своего друга присоединиться к вам. Найдите или сами создайте медитационную группу; для этого вам не понадобятся модные коврики и свечи — просто посидите минут двадцать-тридцать. Или даже десять. Заранее поздравляю вас с началом или продолжением занятий этим простым и проникновенным делом — «просто сидением».

Поупражняйтесь в медитации

Попробуйте сделать это прямо сейчас. Где бы вы ни находились, сделайте несколько глубоких вдохов. Ваши глаза слегка приоткрыты и смотрят вниз; переключите внимание на свое тело. Отмечайте, где (в плечах, шее, спине, ногах, ступнях) вы удерживаете или ощущаете напряжение; постарайтесь немного посокращать и пораслаблять мышцы в этих местах.

Обратите внимание на положение вашего тела: сядьте прямо, живот слегка выдается вперед, а плечи отведены назад, спина слегка выгнута. Корректируя положение тела, наблюдайте за своим дыханием. Да, вы дышите! Теперь дышите в полную силу, пусть ваши легкие полностью заполнятся воздухом, а затем выдохните, медленно и до конца.

Уделяя внимание своему телу и дыханию, постарайтесь улавливать звуки вокруг вас. Замечайте запахи. Как только начнут появляться мысли, заботы и тревоги, снова концентрируйте внимание на дыхании и теле. Замечайте, что вы живы! Цените это. Что бы ни поднималось в вас, просто с любопытством наблюдайте за этим. Продолжайте следить за своим дыханием, своим телом, мыслями, за самими собой, ничего больше не делая и ни к чему не стремясь. Когда закончите, помедитируйте несколько секунд, чтобы постепенно перестроиться на грядущий день.

В ходе медитации, начиная сосредоточиваться на своем дыхании и теле, вы можете заметить, что ваше сердце, по мере того как внимание концентрируется на самом процессе дыхания, бьется медленнее и что этот процесс осуществляется без каких-либо усилий с вашей стороны; вы можете дышать одновременно глубоко и легко. Если ваш разум ускоряет темп и на вас обрушивается поток мыслей, ничего страшного; если вы ощущаете расслабленность и замечаете, что деятельность вашего разума более-менее замедляется, то это тоже хорошо. В отличие от практически любой ситуации в нашей жизни, в данном случае отсутствуют понятия «хорошо» и «плохо», и, возможно, именно в этом заключается весь секрет. Медитация — это выход за пределы нашего рассуждающего, анализирующего, оценивающего «Я», и именно поэтому она представляет собой такую ценность и приносит такое удовольствие. В конце концов, мы человеческие существа, а не человеческие механизмы.

Иногда я испытываю смятение, будучи в роли учителя медитации, — ведь я учу людей совершенно естественному ничегонеделанию! Что может быть проще и понятнее? Просто сидеть, просто наблюдать; просто позволять себе проявить свое собственное человеческое достоинство, самодостаточность, смирение и смелость.

Парадокс медитации заключается в том, что чем лучше вы способны абстрагироваться от своих желаний и ожиданий, тем глубже будет расслабление, тем качественнее исцеление и сильнее способность к полноценной и продуктивной жизни. Чем более вы расслаблены и сосредоточены одновременно, тем выше ваша способность достигать большего с меньшими усилиями.

Медитацию можно рассматривать как грандиозный и при этом простой эксперимент, который человек проводит в самом себе, как в лаборатории. В ходе медитации поэкспериментируйте, задав себе следующие вопросы.

- Что я чувствую?
- Что стоит за этими ощущениями?
- Какие ощущения стоят за этими ощущениями?

Ваши ответы и возникающие эмоции могут удивить вас и пойти вразрез с вашими самыми твердыми убеждениями. Вы можете заметить следующее.

- Ваш разум не отключается. Вы можете слышать поразительный шум и постоянную суету своих мыслей. Просто замечайте, признавайте и принимайте все, что поднимается в вас во время медитации.
- Процесс мышления замедляется и останавливается. Сначала, замечая это, вы будете «соскакивать», но в этом случае просто возвращайтесь к наблюдению за телом и дыханием, пока отвлекающие мысли снова не стихнут.

- Ваши эмоции, мечты и устремления могут проявить себя во всей красе. Будьте внимательны — что вы можете узнать?
- Вы — это нечто большее, чем ваши мысли, ваши страхи, тревоги и планы.

Медитация со счетом выдохов

Существует множество разновидностей и способов медитации. В частности, можете попробовать во время своей медитации считать выдохи (от одного до трех, затем снова начиная сначала). Подобная практика помогает структурировать, упорядочить медитацию: повышая вашу способность сосредоточиваться на чем-то одном, подчеркивает изменчивую природу вашего сознания. Вы можете заметить (так иногда случается и со мной), что произносите «раз», так и не доходя до «два», — потому что разум атакует вас списками неотложных дел, тревогами и мечтами. Выполняя это упражнение, вы можете ощутить бессилие, но при этом оно может быть очень полезным для восприятия изменчивой природы вашего тела, сознания и мира.

Практика полноты ума

Для достижения полноты ума нужно всего лишь отдалиться своим чувствам (или точнее — прийти в чувства!). Прямо сейчас почувствуйте тяжесть своего тела в кресле или на полу; отметьте свойства окружающего освещения; прислушайтесь к звукам вокруг; ощутите пол под ногами или как вы подобрали ноги под себя; почувствуйте, как ваши руки держат эту книгу. Отметьте ощущения в своем теле, обратите внимание на свое настроение. Отдайтесь осознанию, осознанию непрерывной изменчивости своего дыхания, тела и мыслей.

Выражение *полнота ума* несколько сбивает с толку, поскольку достижение полноты ума скорее похоже на его опустошение — избавление от предвзятых представлений, выход «из головы» и пробуждение своих чувств по отношению к тому, что вы видите, слышите, обоняете, осязаете и пробуете на вкус.

Чтобы почувствовать разницу между полнотой и не-полнотой ума, прямо сейчас постарайтесь заметить, что вы видите, слышите, обоняете, осязаете и пробуете на вкус. Теперь вспомните, в каком году вы родились, и разделите эту цифру на три. Полагаю, вам было достаточно просто перейти от полноты ума к размышлению и подсчетам и иногда так же просто осуществить переход в обратном направлении. Полнота ума доступна вам в любой момент времени. Как правило, наша работа требует от нас, чтобы мы думали, планировали и вычисляли — чтобы присутствовали «в голове», — но нет такого инженера, адвоката, врача или учителя, которому также не требовалось бы быть внимательным к окружающим, быть эмоционально открытым и способным продуктивно общаться. Когда нам необходимо быстро переключиться с расчетных таблиц на участие в конференции или просто требуется чуть больше тепла, чтобы размягчить закосневшие мысли или эмоции, полнота ума обеспечивает нам пространство для маневра и гибкость, предотвращая действия, продиктованные страхом.

Ведение дневника, или Преимущества общения

Ведение дневника очень полезно. Подобно медитации, эта практика предоставляет возможность сделать паузу и поразмышлять за пределами сферы деятельности. Делая периодические записи в дневнике, а затем просматривая их, мы имеем возможность отслеживать ход собственных мыслей, наблюдать их поток, а также анализировать их качество — какие эмоциональные проблемы возникают снова и снова, а какие нет? Те проблемы и события, которые тревожили нас на прошлой неделе или в прошлом году, все еще беспокоят нас? Что изменилось, ослабилось или, наоборот, усилилось? Этот процесс написания, анализа и пересмотра представляет собой еще один способ «разогреть» наше кажущееся неподатливым «Я» — размягчая, раскрывая и предоставляя себе возможность выбора в том, как преобразовать себя и свой мир.

Если вас не привлекает ведение дневника, попробуйте заменить его на нечто подобное, возможно просто живое общение. Регулярно: вече-

ром, утром или в течение дня — говорите со своим супругом или партнером, близким другом или наставником о волнующих вас вопросах, о том, что особенно занимает ваш ум и отнимает энергию. Прояснение собственных мыслей посредством регулярных разговоров может стать еще одной прекрасной возможностью открыть для себя новый и более глубокий образ мышления.

Ретрит как метод избавления от страха

Если вы полагаете, что у вас нет времени, чтобы ежегодно устраивать себе ретрит*, или подозреваете, что ретриты как таковые являются пустой тратой времени, предлагаю вам пересмотреть свои взгляды.

Каждую осень Билл Гейтс, основатель и председатель правления Microsoft, проводит неделю в размышлениях, поскольку верит в то, что ретриты дают ему возможность восстановить силы и освежить взгляд на перспективы его компании. Согласно сведениям из *The Wall Street Journal*, на протяжении своей «недели размышлений» Гейтс обдумывает перспективы развития сферы высоких технологий и то, какой вклад сделает в него Microsoft. Журнал *Time* процитировал слова Гейтса: «Мы каждый год проводим ретриты, в течение которых размышляем над тем, куда движется мир».

Когда деятельность Ганди была в самом разгаре и он неожиданно стал предметом внимания мировой общественности, кто-то спросил его: «Вы живете в условиях постоянного давления; как вам удастся соответствовать всем ожиданиям и при этом сохранять самообладание и достоинство?» Ганди ответил: «Раньше я каждый год отходил от дел на месяц; теперь мне требуется на это два месяца ежегодно».

Обычно я принимаю участие в ежегодных шести- или семидневных дзен-ретритах, проходящих среди секвой в лесах северной Кали-

* *Ретрит* — духовная практика (обучающий курс), обычно проходящая вне привычной для ученика атмосферы. Пример буддийского ретрита — так называемый темный ретрит. Монах закрывается на срок более трех недель в темном помещении, посвящая себя духовным практикам, и не соприкасается с внешним миром. — *Примеч. ред.*

форнии. Одна из основных причин, по которым я посещаю ретриты, заключается в том, что это дает мне возможность поработать со своими глубинными страхами. Подобный метод до сих пор воспринимается на Западе как довольно необычный, однако во многих мировых культурах на протяжении веков существуют практики ретрита, позволяющие успокоить разум и лицом к лицу встретиться как с невидными, так и с весьма ощутимыми страхами.

Программа каждого дня традиционного медитативного дзен-ретрита, который я посещаю, состоит из ряда получасовых медитаций, проводимых с пяти часов утра до девяти вечера; они перемежаются с периодами динамической медитации, трапезами в тишине, периодами работы и отдыха. Другие ретриты организованы иначе — не существует «среднестатистического» или типичного ретрита, однако с годами, посетив множество ретритов, я заметил, что существует определенная схема их прохождения, и хочу поделиться с вами своим открытием.

Первый день может быть приятным и спокойным. Контраст между темпом моей жизни и полной паузой в отсутствие необходимости что-либо делать приносит облегчение. И в то же время начало ретрита может стать испытанием. Возможность остановиться и просто посидеть позволяет мне осознать обычную скорость и напряженность моей жизни; это осознание и процесс выхода за пределы обычной сферы деятельности может причинить эмоциональные страдания и наряду с радостью и облегчением вызвать уныние.

В ходе второго дня меня начинают одолевать скука и сомнения, обычно вызываемые неуверенностью: в частности, я спрашиваю себя: а собственно, зачем я это делаю? Зачем я трачу свое время, сидя здесь, глядя в никуда, когда в моей жизни так много других вещей, которые требуют моего внимания, иногда в срочном порядке? Эти ощущения обостряются, если погода выдалась хорошая, хотя, сказать по правде, погода тут не при чем; эмоциональная насыщенность этих вопросов и сомнений может варьироваться от тихого раздражения до подчас громкого негодования.

На третий день давление сомнений и внутренних жалоб начинает усиливаться. Я добавляю масла в огонь тем, что нарочито позволяю себе овладеть собой; я также все больше и больше прислушиваюсь к вну-

треннему голосу своих проблем, страхов и тщеславия; как правило, одновременно с этим я начинаю ощущать физический дискомфорт. Болезненные ощущения в ногах и пояснице обычно повышают мой интерес к чему угодно, кроме того, чтобы находиться здесь и медитировать.

К середине четвертого дня я обычно дохожу до точки предельной измотанности и утомления одними и теми же жалобами: все те же записи, все те же представления о том, кто я такой, что я делаю и чего не делаю. В этот день меня, что называется, тошнит от самого себя. Я сыт по горло блужданиями по хорошо знакомым закоулкам своего сознания, среди которых есть и мои страхи: страх поражения, страх неспособности содержать семью, страх выставить себя дураком и тому подобное, и мне становится трудно различать умственный и физический дискомфорт. Я трачу столько усилий, пытаюсь устранить этот дискомфорт, что мои защитные механизмы начинают сдавать, и я сам начинаю сдаваться, подчиняясь глубокому чувству знания, а также находя утешение в не-знании.

Последние два-три дня гораздо менее предсказуемы. Конечно, меня до сих пор одолевает недовольство, в моем внутреннем диалоге бывают минуты сомнений и отвращения к себе. В то же время случаются моменты настоящего покоя; я ощущаю больше простора, единения, больше возможностей и меньше ограничений — в частности, слабеют многие из моих страхов; именно потому, что я провел столько времени лицом к лицу с ними, они мне поднадоели! Мои защитные реакции и сомнения уже не так сильны; по мере того как они отходят на второй план, я улавливаю проблески чего-то за пределами моего существа, находящегося в данном времени и месте, одновременно ощущая, что полностью прижился здесь и сейчас. Обыденное и необычное, земное и священное сливаются воедино; я весел и не чувствую забот. Сидеть, упершись взглядом в стену, становится чрезвычайно забавным и даже весьма приятным времяпрепровождением. Вкус еды кажется лучше; окружающие цвета приобретают яркость; люди вокруг удивительно красивы и замечательны; я вижу на их лицах проникновенную радость и боль; мое собственное лицо, наверно, отражает смесь непринужденности, напряжения, печали и радости одновременно.

Эти стадии не являются особенностью дзен-ретрита, это общий алгоритм для подобных процессов: сначала замедление темпа жизни, потом сопротивление, борьба, осознание, отказ от борьбы и в конечном итоге принятие и трансформация. Нечто подобное можно пережить и на более кратковременных ретритах — за один день или полдня, но в этом случае переживания, как правило, менее яркие. Нам всегда идет на пользу сознательный выход за пределы круга привычных дел и привычной жизни; однако более долгие ретриты проходят наиболее успешно, так как лучше структурированы, и вы имеете возможность получить поддержку и совет, как преодолеть особо трудные стадии, которые обычно вызывают желание все бросить и заняться чем-нибудь другим.

Виды ретрита и способы его проведения

Тщательно выбирайте время и место для вашего ретрита. Если ранее вы никогда не посещали ретриты, я рекомендую найти группу, которая проводит ретриты продолжительностью от одного до семи дней. Наведите справки, спросите друзей; зайдите в Интернет или попробуйте обратиться за рекомендациями в ближайший дзен-центр, в свой храм или велнес-центр. Когда найдете ретрит, который вам по душе, записывайтесь на него, вносите в свое расписание и выделяйте время.

Ретриты бывают разных видов и масштабов. Вот список возможных вариантов.

- **Персональный ретрит.** Создайте ретрит для себя либо подключите друга или небольшую группу единомышленников. Выделите на это один-два дня и составьте расписание, которое придаст ретриту некую структуру. Постарайтесь устранить потенциальные отвлекающие факторы и обеспечьте возможность сосредоточенной спокойной медитации, сидя или в движении.
- **Ретрит для руководителей.** Многие из самых эффективных руководящих составов устраивают себе однодневный ретрит каждый квартал и трехдневный ретрит ежегодно. Это время используется

для укрепления взаимного доверия, прояснения бизнес-стратегии и для продвижения к общей цели. Формирование доверия требует времени. Работа с опытным куратором способствует созданию условий для более открытого общения. Результаты в виде улучшения личных взаимоотношений и повышения производительности, безусловно, стоят потраченных времени и сил.

- **Ретрит для персонала.** Организуйте ретрит для персонала вашей компании. Если компания небольшая, включите в список участников всех сотрудников, а если крупная — возьмите только свою команду или подразделение. И опять-таки, целью будет являться укрепление доверия, разработка стратегий и конкретизация общей концепции работы.
- **Семейный ретрит.** Семьям иной раз трудно сбавить темп жизни, остановиться и побыть в тишине и покое. Организуйте совместное времяпрепровождение с семьей, исключающее все развлечения и прочие отвлекающие факторы обычного путешествия. Проживание в кемпинге, сплав по реке или любой другой вид деятельности на свежем воздухе создаст подходящую обстановку для выхода за рамки привычного образа жизни вашей семьи.
- **Еженедельный «шаббат».** Есть глубочайшая мудрость в ритуале еженедельного шаббата, или дня полноты ума — дня, когда никто не работает, не ходит по магазинам, не смотрит телевизор, не включает компьютер. Постарайтесь регулярно выделять один день в неделю, когда вы не будете заниматься ничем, напоминающим торговлю, и воздержитесь от привычных развлечений.

При планировании и проведении ретрита нужно учитывать несколько моментов.

- **Измените ритм жизни.** Сбавьте темп. Спланируйте день или часть дня таким образом, чтобы сосредоточиться на внимании к самим себе и к окружающему миру. Снизьте привычный уровень деятельности, устранив все внешние раздражители; свой сотовый и КПК выключите и отложите в сторону.

- **Смените декорации.** По возможности, проводите ретрит подальше от своего офиса и дома, в менее знакомом вам месте, там, где вы будете менее подвержены желанию вернуться к ежедневным делам и заботам. Тишина и простор — очень важные факторы.
- **Познакомьтесь со своим «обезьяньим умом».** Не удивляйтесь и не падайте духом, когда обнаружите, как шумно и суетливо ваш ум ведет себя в начале ретрита. Буддисты иногда называют это состояние сознания «обезьяньим умом» — постоянно, как обезьяна, прыгающим с дерева на дерево. Просто внимательно наблюдайте за его деятельностью; оставайтесь в контакте и проявляйте любопытство к своему неугомонному сознанию. Занимайтесь медитацией и достижением полноты ума, концентрируйтесь на дыхании и теле.
- **Испытайте отвращение к себе.** Обратите внимание на шаблоны и привычки своего образа мыслей. Послушайте истории, которые рассказываете самим себе, — о том, чем вы могли бы заняться, вместо того чтобы отдыхать и медитировать, как вам скучно и как вы устали, какая это пустая трата времени, как это неприятно — снова и снова сталкиваться лицом к лицу со своими страхами, и т. д. Позвольте себе испытать отвращение к своей персоне.
- **Найдите свой центр.** Почувствуйте, что вы нечто большее, чем ваши комплексы. По мере того как волнение в вашем сознании уляжется, вы приблизитесь к своему спокойному, не поддающемуся никаким определениям центру. Вы начнете осознавать, как сами фабрикуете истории-представления о самих себе, о других и о мире вокруг. Разве они обязательно правдивы? А что, если все совсем наоборот? А что, если правд несколько? Кто или что формирует ваши мысли? Найдите свой центр за рамками сюжета своих историй, за пределами своей личности — вступите в царство всего того, кем вы являетесь и кем еще можете стать.

В суете жизни можно легко поддаться убеждению, что тот вымысел, который вы сочиняете о себе, и есть вы сами и что он полностью определяет вас.

- **Почувствуйте себя обновленными.** Позвольте себе ступить (или, точнее, заглянуть) в сферу не-знания, неопределенности, радости и обновления. Посмотрите, способны ли вы просто ощутить благодарность за все, чем вы являетесь, даже за свои сомнения и усталость, просто быть благодарными за то, что живете.
- **Смешивайте обиденное и возвышенное.** Почувствуйте и испытайте благодарность за всю полноту ощущения жизни — от беспредельности и священности всего сущего до необходимости зарабатывать на жизнь, питаться и мыть посуду после еды, мести пол и вытирать пыль.
- **Избавьтесь от предубеждений.** Просто остановитесь, сядьте; отстранитесь от всех жизненных дел и забот, ничего не ждите, будьте любопытны, открыты, удивляйтесь. Как и медитация, ретрит не может проходить «хорошо» или «плохо». Не поддавайтесь искушению сравнивать свой опыт с чьим-то еще. Конечно, вы будете пытаться анализировать: «Ах, разве не увлекательно вот так оценивать и сравнивать?»
- **Создайте свой мир и вернитесь в него.** Возвращение с ретрита может стать новым испытанием. Я помню несколько дзен-ретритов, на которых по истечении семи дней устраивалось прощальное чаепитие, проходившее в праздничной атмосфере; однако мне хотелось тишины, безмолвной связи с людьми; я чувствовал неловкость и уязвимость. Обычно я все же соблазнялся перспективой съесть кусочек шоколадного торта, но потом незаметно уходил и возвращался в тишину своей комнаты.

Я также помню, что, возвращаясь домой после ретрита, чувствовал, как тишина и покой мгновенно исчезают в привычном быте. Иногда я становился раздражительным и нетерпимым, но, если удавалось, я ловил себя на этом и мне хватало мудрости произнести: «Надо же, как любопытно».

Короче говоря, будьте снисходительнее к себе, когда вернетесь к обычной жизни после ретрита. Воспринимайте людей, проблемы, радости и печали так, как будто вы еще на ретрите; так же принимайте свою раздражительность, нетерпеливость и суждения (в отношении самих себя и других). Привнести дух ретрита в свою жизнь — значит принимать все происходящее таким, какое оно есть; не думайте, что отныне каждый момент вашей жизни будет исполнен безмятежности. Добро пожаловать обратно в мир!

Чувствуя раздражение или нетерпение, попробуйте воспринять ситуацию своим «просветленным умом»; обращайтесь внимание на свои ощущения, делайте паузы и находите пользу в любом умонастроении.

Щедрость как дар бесстрашия

Щедрость — это лекарство от страха. Когда вы проявляете щедрость по отношению к себе и другим, страх ослабляет свою хватку. Щедрость в данном случае означает принятие всего сущего и самих себя такими, какие они есть, и благодарность за это. Для того чтобы расслабиться и отпустить, требуется меньше энергии, чем для того, чтобы вцепиться и держаться или пытаться управлять или манипулировать другими людьми и окружающим миром. В результате такого отношения мы опять достигаем большего с меньшими усилиями.

Тот факт, что все на свете было даровано нам, настолько очевиден, что иногда трудно постижим. Наши руки и глаза, наше тело и разум — все это дары! Воздух, которым мы дышим, вода, которую мы пьем, звезды в небе — это дар. Когда подобный благоговейный трепет окутывает нас, он способен изменить наше отношение почти ко всему — к работе, к личным отношениям, к жизни.

Нам трудно проявлять щедрость, сталкиваясь с проблемами и трудностями, и выражать благодарность за болезненные и неприятные переживания, как серьезные, так и незначительные. Приведу простой пример: когда я вижу длинную, медленно движущуюся очередь в супермаркете, я часто вспоминаю одну из моих любимых фраз каллиграфа Казуаки Танахаши: «Если вы научитесь наслаждаться ожиданием, наслаждение не заставит себя ждать». Вы можете проявлять щедрость во всех сферах повседневности — и это поможет вам пережить стояние в пробках, отмену рейсов и пятна кофе на чистой рубашке, а также более серьезные эмоциональные и физические потрясения.

Еще труднее постичь то, что мы не только получаем дары жизни и красоты от этого мира, но и сами раздаем их! Ведь мы существуем не отдельно от своего тела и разума, от воздуха и воды и от звезд — таинствен-

ным и по сути непостижимым образом мы непосредственно участвуем в сотворении всего на свете: каждый наш вдох, каждая мысль и каждое действие являются одновременно и даром, и актом щедрости к миру.

Проявлять щедрость в повседневном быту, на работе и в отношениях не так-то просто; щедрость, продиктованная эгоистическими либо корыстными мотивами, — это лишь еще одно из проявлений страха, но если мы дарим свое внимание и заботу кому-либо, не ожидая ничего взамен, это и есть акт щедрости. Настоящая щедрость подразумевает, что мы открываем сердца и позволяем себе любопытство, эмоции и благосклонность. Благодарность говорит «да» всем проявлениям жизни, даже неприятным, что позволяет нам оставаться открытыми к еще большей радости. Будучи щедрыми, мы как будто *делаем меньше*, но это дает нам много, на удивление много.

На выездном трехдневном семинаре под названием «Достигнуть большего, делая меньше» среди участников был недавно вышедший на пенсию преподаватель физики, назовем его Майкл. В течение последних пятнадцати лет работа для Майкла была главным в жизни, и в среднем он обычно работал по двенадцать часов в день. Во второй день семинара, на обеде, он спросил меня: «Когда вы начнете объяснять тему этого семинара — как добиться большего, делая меньше?» Он явно терял терпение. Я ответил, что, на мой взгляд, все, что происходит на этом семинаре, посвящено тому, как научиться *делать меньше*.

Когда мы продолжили работу в тот день, я пояснил Майклу и всей группе, что часто мы попусту тратим время в поисках ответов. Иной раз, сбавив темп деятельности и проявив щедрость к самим себе, мы тем самым расчищаем пространство для появления правильных вопросов; часто это происходит медленно, позволяя нам проникнуть глубже в собственную жизнь и открыть для себя новые возможности подхода к решению непростых проблем.

На следующее утро — утро третьего и последнего дня семинара — я увидел, как Майкл прослезился, начав рассказывать об озарении, постигшем его. Он пришел на этот семинар с намерением научиться распределять и использовать свое время теперь, когда его суматошная профессиональная жизнь закончилась. Тренируясь *делать меньше* и быть

щедрым к самому себе, он пришел к осознанию того, что на данный момент самым главным в его жизни является улучшение отношений с двумя его взрослыми дочерьми.

Обретая спокойствие и действуя четко и решительно, когда вас обуевают страхи, вы проявляете щедрость — в буддизме это называется «принесение дара бесстрашия». Я помню, как несколько лет назад, после того как я выступил перед аудиторией из нескольких сотен человек, ко мне подошел один слушатель и сказал, что заметил, что мои руки во время выступления дрожали, однако я говорил и двигался спокойно и непринужденно. Я ответил, что именно так я себя и чувствовал — я дрожал от страха и одновременно с этим был непринужденным и спокойным.

Потренируйтесь в проявлении щедрости: дарите свое внимание, заботу и любопытство тем, с кем вы живете и работаете, не ожидая ничего взамен. Сделайте это постоянной привычкой. Говорите «да» самим себе и другим. Отмечайте и записывайте свои проявления щедрости, а также проявления щедрости других.

Составьте список своих страхов — и за дело

Когда вы с помощью медитации осознаете страх, это уже само по себе помогает ослабить его, однако конкретные поступки в отношении своих страхов также являются необходимым шагом.

Упражнение

На листе бумаги составьте список своих страхов. Озаглавьте одну колонку списка «Мои страхи» и перечислите все страхи, какие только вспомните. Формулируйте как можно конкретнее, например: страх потерять работу, страх не иметь достаточно денег, страх выступать перед аудиторией, страх не встретить родственную душу, страх не иметь детей, страх потерять любимого человека из-за смертельной болезни, страх не найти призвание по душе. Запишите все, чего вы боитесь.

Соседнюю колонку озаглавьте «Дальнейшие действия». В этой колонке перечислите любые конкретные действия, которые напрямую атакуют или уменьшают эти страхи. Например, если вы боитесь потеть работу, запишите почему. Если это из-за того, что вы плохо с ней справляетесь (или кто-то так думает), то вашим дальнейшим шагом будет, к примеру, попросить у коллег совета о том, как вы могли бы повысить качество своей работы. Пойдите на курсы развития навыков коммуникации или презентации или пообщайтесь с коучером. Если вы боитесь увольнения по причинам, от вас не зависящим (скажем, сокращение штата), тогда следующим шагом будет начать поиск новой работы, прямо сейчас. Более смутные страхи — вроде страха не найти родственную душу — иногда могут сами побудить вас к конкретным действиям. Если вам просто попадаются не те люди, найдите новые способы и места для знакомства; если у вас имеются комплексы по поводу себя как партнера в личных отношениях, действуйте! Каждый день тренируйтесь в самосознании и повышении самооценки.

Мы имеем возможность ослабить страх, но все же не можем окончательно устранить его из своей жизни: мы всегда будем сталкиваться с необходимостью предпринимать важные и смелые шаги, чтобы лучше осознавать, ближе познакомиться и подружиться со страхом. Практические методы, описанные в этой книге, помогут вам в этом. Если вы научитесь всегда распознавать и уменьшать свой страх, ваша жизнь кардинально изменится — взамен чрезмерной занятости (которая часто является следствием стремления избежать столкновения со страхами) вы обретете более глубокое восприятие жизни, большую осознанность, спокойствие, безмятежность и удовлетворенность собой. Благодаря этому глубокому спокойствию и уравновешенности мы развиваем в себе способность принять других и помочь им; это высшее проявление щедрости и, быть может, высшая форма самовыражения человеческого существа.

Глава 5

Предубеждения

По утверждению неврологов, еще до того, как случатся те или иные события, мозг успевает сделать прогноз, что вероятнее всего произойдет, и приводит в действие представления, элементы поведения, эмоции, физиологические реакции и способы межличностного общения, которые лучше всего соответствуют его прогнозу. В определенном смысле мы предсказываем будущее на основе прошлого, а затем проживаем то будущее, которого ожидаем.

РЕГИНА ПАЛЛИ, «Предвидящий мозг»

Мы постоянно делаем предсказания и прогнозы и в целом блестяще справляемся: спускаясь по лестнице, мы полагаем, что следующие ступеньки будут на своих местах; за рулем мы делаем сотни предположений насчет функционирования нашей автомашины и поведения других водителей. Когда мы читаем и замечаем слово с пропущенными буквами, мы без труда подставляем в него недостающие. Глядя на лицо человека, мы, как правило, довольно точно оцениваем его эмоциональное состояние. Чтобы адекватно действовать в повседневности, мы делаем множество предположений причинно-следственного характера. Однако если они оказываются неверными и все идет не так и возникают конфликты, то самым оперативным и эффективным решением становится распознавание любых ложных предубеждений и избавление от них.

Например, много лет назад, когда я был молод и изучал дзен, живя на ферме Грин Галч в Калифорнии, у обитателей этой фермы возникла одна проблема: раздвижную деревянную дверь при входе в общежитие кто-то регулярно оставлял открытой, в результате чего ветры с Тихого океана пронизывали холодом наше общее жилище. По меньшей мере раз шесть на рабочих собраниях людям напоминали, что нужно закрыть эту дверь, но ее все равно постоянно находили распахнутой настезь.

Вскоре это вылилось в удивительно бурный конфликт: люди возмутились, бросались обвинениями, указывали друг на друга. Как изучающие дзен могли не помнить о том, что нужно закрывать дверь? Как могли они быть столь невнимательны к своим собратьям? В разгар одного из таких напряженных собраний наша собака Сьерра, золотистый ретривер, открыла эту дверь снаружи, вошла в помещение и присоединилась к нам; дверь она, конечно, оставила открытой. Все засмеялись. Никому в голову не приходило, что Сьерра может изловчиться открыть деревянную раздвижную дверь. Так ложные предубеждения членов коллектива чуть не привели к настоящей войне.

Финал у этой истории вышел комичный, однако нельзя не признать, что в действительности фраза «это сделала собака» все же довольно редко оказывается правдой. Тем не менее, следует признать и то, что многие конфликты основаны на предубеждениях или недопонимании. Часто в подобных случаях мы делаем предположения о мотивациях других людей: мы можем трактовать их действия совершенно по-разному, в зависимости от того, что мы думаем об их отношении к нам, об их помыслах, биографии, религиозных убеждениях, профессиональной этике и т. д.

Например, несколько лет назад, будучи главным управляющим Brush Dance, я работал на стенде нашей компании на отраслевой выставке производителей канцелярских товаров в Нью-Йорке. Наш стенд был одним из сотен других в Джавиц-центре, который жужжал как улей и кишел тысячами людей. В один особенно насыщенный и суматошный день я стоял перед нашим стендом, приветствуя потенциальных покупателей, художников и всех остальных. Один из представителей моей компании, Чарли, подошел ко мне, встал справа и завел беседу. Пока мы разговаривали, заказчица от одной крупной сети книжных магазинов подошла слева; я повернулся и начал говорить с ней.

Примерно через год после этого события, общаясь по телефону с Чарли, я заметил, что не слышу в его голосе привычного дружелюбия. Я спросил, все ли у него хорошо, и он ответил, что зол и обижен на меня все это время. Ему показалось, что я во время нашей встречи в Джавиц-центре «бросил его», повел себя с ним грубо и пренебрежительно. Все эти месяцы он считал, что я пренебрег им, предпочтя обще-

ние с человеком, который обладал большими полномочиями и сулил финансовую выгоду.

Когда он сказал мне об этом, я извинился. Я не собирался обидеть или унижить его и понятия не имел, что ему так показалось. В тот момент я был поглощен атмосферой лихорадочной деятельности, царившей на выставке, и ничего такого, что показалось Чарли, не имел в виду, когда отвернулся от него, чтобы поговорить с кем-то другим. Чарли же сделал предположение о моих намерениях и затаил обиду на целый год. Если бы я не спросил его, что с ним такое, и если бы он честно не признался мне, наши отношения — как деловые, так и личные — могли бы закончиться.

Этот случай выявляет два важных момента; первый состоит в том, что, когда мы делаем предположения о чьем-либо поведении, нам почти никогда не удастся угадать все верно. Нам бывает трудно определить мотивы даже своих собственных действий! Возможно, тогда, в Джавиц-центре, я непреднамеренно «бросил» беседовать с Чарли, но я не сделал это сознательно или по причинам, которые он себе напридумывал. Я не хотел ни обидеть его, ни дать ему понять, что он для меня менее значим, чем другой собеседник. Он воспринял мои действия как личное оскорбление, тогда как они ничего подобного не означали. Этот пример хорошо иллюстрирует необходимость более бдительно относиться к своим домыслам, особенно учитывая нашу всеобщую склонность преувеличивать личностный аспект взаимодействия, даже когда это неуместно и нецелесообразно.

Не менее важен тот факт, что Чарли никогда бы не узнал о том, что его выводы оказались ложными, если бы честно не рассказал о своей обиде.

Столь же необходимо проверять свои предположения: если бы Чарли проигнорировал мой вопрос о том, как у него дела, то недопонимание могло бы вырасти в нечто гораздо худшее. Вот почему так важно говорить людям о том, что они обидели нас, и чем скорее, тем лучше, и говорить внятно, чтобы они услышали и поняли. Если конфликт основан на ложных предположениях, наше молчание может нанести куда больший вред, чем сам инцидент.

Далее я представлю вам практические методы снятия ложных предубеждений и повышения взаимопонимания. Зачастую наши ложные

представления основаны на страхах касательно того, что о нас думают люди, поэтому первые две категории Манифеста «Меньше», страх и предубеждения, идут рука об руку. Разбираясь с собственными страхами и предубеждениями, мы повышаем уровень доверия к другим людям, увеличиваем продуктивность в работе, поддерживаем гармонию отношений в семье и сообществах и даже делаем гармоничнее окружающий мир. Чем меньше у нас страхов и ложных предубеждений, тем легче нам контролировать свои мысли и эмоции, объединять рациональный и интуитивный аспекты своей личности и повышать свою способность любить других и самих себя, и хотя любовь и доверие, казалось бы, не связаны с продуктивностью, без них многого не добьешься.

Выявляем собственные предубеждения

*Так просто жить с закрытыми глазами,
Не понимая, что творится вокруг.*

THE BEATLES

Семилетняя девочка едет в машине со своей матерью; когда они сворачивают на автостраду, девочка интересуется: «Мама, мама, а где все идиоты?» Мама озадачена и спрашивает: «Ты о чем?» Та объясняет: «Когда папа ведет машину, на других машинах всегда едут идиоты».

Какие предположения вы делаете о других людях — по телефону, на работе, на дороге? Ваш мир полон идиотов и эгоистов или добросердечных, внимательных людей, которые во многом разделяют ваши интересы? Какие предположения вы делаете насчет самих себя: по вашему мнению, что вы за человек? Как, на ваш взгляд, вы проявите себя в той или иной ситуации?

Вообще, вы осознаете свои предубеждения? По определению, предубеждения — это точки зрения, мнения и ожидания, которые мы принимаем как сами собой разумеющиеся. Наша точка зрения кажется нам правильной, для нас она отражает реальность, поэтому мы даже не сомневаемся в ней. В качестве коучера я часто прошу своих клиен-

тов, когда речь заходит об осознании собственной жизни, представить, будто каждый человек живет на своей отдельной планете; полагая, что все живут на одной планете с нами, мы можем сильно запутаться. Мы не можем испытать то, что переживает другой человек; не можем знать, что он чувствует, что думает и к чему стремится. Соответственно, другие точно так же не могут знать обо всем том, что происходит у нас внутри. Лучший способ понять других — это задать им вопрос: «А что вы об этом думаете? Как вы оцениваете эту ситуацию? Какова ваша точка зрения?» А лучший способ добиться того, чтобы другие поняли нас, — это сказать им: «Вот что я думаю об этом». Как ни странно, такая форма честного, открытого диалога не слишком востребована.

Если мы хотим уменьшить количество ложных предубеждений и сделать нашу жизнь спокойнее и плодотворнее, мы должны начать с того, чтобы понять самих себя.

Медитативные упражнения, предложенные в главе 4, являются отличным средством для достижения этой цели. Еще одна столь же существенная стратегия, на которой будет сосредоточено наше внимание в этой главе, основана на общении и слушании других. Регулярно интересоваться честным мнением окружающих о нас — отличный способ выявить ложные представления о себе и через осмысление преобразовать их. Совпадает ли то, что мы думаем о самих себе, с тем, как воспринимают нас окружающие — на работе, в команде, в качестве руководителя и коллеги, дома? Просто «наострив уши» и спокойно выслушивая людей, мы учимся воспринимать критику, не начиная сразу защищаться. Обратная связь — один из простейших и самых действенных способов выяснить, соответствуют ли результаты нашей деятельности намеченным целям. Допустим, мы хотим быть полезными другим и люди воспринимают нас именно так. Если нет, то почему? Такого рода обратная связь помогает нам выявить наши собственные ложные представления (о самих себе, о нуждах других) и распознать пораженческие настроения, которые часто сводят на нет наши усилия и портят отношения.

Удивительно, что регулярная практика обратной связи способна не только повысить нашу производительность труда и качество наших отношений, но и сделать нас гораздо счастливее в целом. Выслушать мнение другого человека (о нас самих или нет) — это возможность познать себя и других, понять, что люди имеют в виду и что движет ими в их взаимодействии с нами. В такой атмосфере предубеждения каждого человека проходят проверку и либо подтверждаются, либо опровергаются; тем самым мы уменьшаем свою склонность к поспешным выводам, повышаем уровень взаимопонимания, а лучшее взаимопонимание ведет к повышению продуктивности и качества результатов работы.

Очистка мутной воды

Один мой знакомый консультант как-то рассказал мне о своем недавнем посещении организации, специализирующейся на предоставлении финансовых услуг. Как только он вошел в офис, он тут же ощутил атмосферу крайнего недовольства — результат враждебных отношений между менеджерами по продажам и производственным персоналом. Он сказал главному управляющему компании: «Атмосфера тут у вас, как в застоявшемся аквариуме. Вам никогда не приходило в голову почистить этот аквариум и наполнить его свежей водой?» Главный управляющий даже не понял, о чем речь. Порой мы так привыкаем к своему окружению — в организации и в личной жизни, — что даже не замечаем, когда «вода мутнеет», а если и замечаем, то склонны полагать, будто кто-то другой, не мы, виноват в том, что вода грязная; что нет способа исправить ситуацию и почистить «аквариум»; что наши действия бесполезны; что очищение окружающей среды не входит в наши обязанности. Тот управляющий ничего не замечал, пока ему не указали на проблему; но затем он предпринял ряд шагов — поработал с личным коучером и внешним консультантом, улучшил качество взаимодействия менеджеров — что привело к позитивным изменениям.

Однако спросить чьего-либо мнения и открыто принять его не так просто. Прошлым летом я участвовал в пятидневном семинаре по

развитию лидерских качеств, в ходе которого мои навыки руководителя должны были оценивать другие участники. Перед семинаром меня попросили найти по крайней мере пять человек, которые бы в письменной форме оценили мои способности руководителя. Я делал все возможное, чтобы избежать этого: я откладывал, оправдываясь перед инструктором тем, что в данный период своей жизни не являюсь руководителем коллектива и считаю неуместным просить моих клиентов на поприще коучинга и консалтинга оказать мне такого рода услугу. Инструктор не моргнув глазом сообщил мне, что обратная связь является основной составляющей данного курса и что я мог бы попросить друзей, коллег или бывших клиентов заполнить анкету. Почти перед самым началом семинара я сдался и попросил шестерых человек (мою жену, двоих коллег-коучеров и троих бывших клиентов) выразить свое мнение обо мне. В конечном итоге я был поражен тем, насколько полезной оказалась эта обратная связь и как она помогла мне в работе по развитию навыков руководителя — и в рамках семинара, и в моей жизни вообще. Иногда было трудно воспринимать чужое мнение (и, читая, я замечал, что мысленно делаю оговорку «да, но...»), однако это все равно заставляло задуматься и помогло мне выявить пути усовершенствования моих навыков руководителя.

Мы постоянно получаем обратную связь — от своих друзей, партнеров, детей и коллег; однако мы склонны трактовать любое мнение о себе таким образом, чтобы оно отвечало нашим предвзятым убеждениям: о самих себе, о тех, кто обеспечивает нам обратную связь, и об окружающей обстановке.

Довольно трудно воспринимать обратную связь, не занимая оборонительную позицию, а затем, по необходимости, менять себя и свои представления в свете услышанного.

Обеспечить себе постоянный отклик со стороны тех, кому вы доверяете, со стороны своих преданных союзников — один из самых прямых путей к тому, чтобы *делать меньше* и добиваться большего.

Важно отличать конструктивную критику от необдуманной, чисто негативной, которая способна блокировать осмысление и восприятие. Тщательно выбирайте людей для обратной связи и, по крайней мере сначала, старайтесь обращаться к тем, кому вы действительно доверяете, кто искренне желает вам добра. Также не следует останавливаться на мнении одного человека: постарайтесь выяснить несколько точек зрения, особенно если дело касается непростых вопросов. Но помните: все мы исходим из своего собственного понимания ситуации, и даже точка зрения, выраженная с самыми лучшими намерениями, — это всего лишь одна точка зрения; иногда нам необходимо услышать множество мнений, чтобы полностью осознавать проблемы и находить свежие, эффективные решения.

Устанавливаем обратную связь

Конструктивная критика увеличивает наши познания о самих себе — к сожалению, человек ограничен в самосознании, в частности, потому, что сконцентрирован на себе, и, сколь бы непрерывно мы себя ни оценивали, мы не можем постоянно отслеживать то, как проявляем себя в мире и как наши поступки воспринимают другие. Конечно, иногда само выражение *обратная* связь заставляет нас внутренне съежиться, но когда внешняя критика выражается честно и принимается открыто, она может легко улучшить качество нашего взаимодействия с окружающими и уменьшить количество всяческих ложных предубеждений.

От того, каким образом вы спрашиваете чужого мнения, зависит его качество. Вместо того чтобы задавать негативные вопросы вроде «Что я делаю не так?», для получения конструктивной критики спросите, например: «Что (или как) я могу делать лучше?» Это великолепный вопрос для тех, с кем вы работаете, — и тех, кто отчитывается перед вами, и тех, кому отчитываетесь вы; его с тем же успехом можно задать своим детям, супругам, родителям и друзьям. Чтобы получить четко выраженное мнение, сформулируйте вопрос точнее, включив в него свои цели и стремления: «Я хотел бы добиться (того-то). Что я мог бы делать лучше (в этой области)?» Однако, по сути, это все вариации того же простого вопроса

«Что я могу делать лучше?» — вопроса эффективного, поскольку он подразумевает ваше желание совершенствоваться и, прямо или косвенно, помогать другим. Версию этого вопроса, возможно, более уместную в беседе с супругом(ой) или членом семьи, нежели с коллегой, я впервые услышал из уст вьетнамского учителя дзен Тхич Нхат Ханха: «Пожалуйста, скажи мне, как я могу лучше выразить свою любовь?» И остается лишь одна приятная трудность — дать откровенный ответ на этот вопрос.

Я признаю, что эти простые вопросы не так уж и просты. Если наше взаимодействие с определенными людьми или поведение в определенных ситуациях нерезультативно, мы пытаемся дать этому сколько-нибудь разумное объяснение и затем крепко держимся за свой щит предположений; мы делаем поспешные выводы и реагируем совершенно неконструктивно, полагая, что это неизбежно и предопределено. Однако способность осознать свои заблуждения и изменять их может стать весьма мощным преобразующим фактором.

Просяба обеспечить обратную связь — это лишь первый шаг; следующий важный шаг — выслушать чужое мнение, просто послушать его (об этом мы поговорим подробнее чуть позже), что бывает подчас труднее, чем попросить высказаться. Однако сделать это необходимо, если вы хотите получать непрерывную и полезную обратную связь в будущем. Когда кто-то говорит, не спорьте и не доказывайте, почему мнение этого человека неправильно или несправедливо. Просто слушайте, старайтесь полностью вникнуть в смысл услышанного вами, а затем поблагодарите собеседника. Помните, что хоть выслушивать критику и трудно, высказывать честную критику может быть не легче. Подходящий ответ на искренне выраженное мнение, согласны вы с ним или нет, такой: «Спасибо, я ценю ваше мнение, и я подумаю о том, что вы сказали». Ваши следующие действия: не нужно казнить себя или обижаться на того, кто вас критиковал, поразмышляйте в свете сказанного, какие предположения вам следует отвергнуть как ложные и в каком направлении вам двигаться, чтобы достигнуть более удовлетворительных результатов.

Много лет назад, когда я возглавлял издательскую фирму Brush Dance, я нанял команду консультантов, чтобы те помогли мне с маркетинговой и общей стратегией развития предприятия. Однажды мои

консультанты отвели меня в сторону и поинтересовались, замечаю ли я, что многие из моих подчиненных боятся открыто заговорить со мной. Они сказали, что моим коллегам кажется, что я не слушаю их и не интересуюсь их проблемами. Я был совершенно потрясен: «Со мной? Они не могут поговорить со мной?» Я руководил людьми, убежденный, что мои сотрудники относятся ко мне совершенно иначе (в данном случае я имел позитивное ложное предубеждение).

Побывав в роли менеджера среднего звена на нескольких предыдущих местах работы, я не понаслышке знал, что такое так называемая «болезнь высокого начальства» — отсутствие взаимопонимания между человеком, облеченным властью, и его окружением. Теперь я, топ-менеджер, сам был шокирован, узнав, что моим сотрудникам кажется, что я не слушаю их, что они боятся спорить со мной. Чтобы разрешить эту ситуацию, мои консультанты попросили двенадцать сотрудников моей фирмы анонимно заполнить анкеты, оценив мои качества как руководителя. Ознакомившись с анкетами, я получил массу сведений о своих сильных и слабых сторонах. Я провел несколько доверительных бесед с сотрудниками во всех отделах и на всех уровнях и изменил свой стиль общения с подчиненными, что положительно сказалось на их моральном состоянии и производительности предприятия — удивительно, насколько все оказалось взаимосвязано.

Обратная связь на практике: закрепление и погружение

Слушание обычно считается пассивным процессом, но когда мы интересуемся чужим мнением, слушание должно быть активным. Один мой друг, который учит юристов навыкам медитации, разработал технику под названием «закрепление». Она заключается в резюмировании того, что сказал другой человек, для подтверждения понимания сказанного. Обычно, когда мы подвергаемся критике, мы в первую очередь озабочены тем, чтобы сформулировать ответ или защититься, и когда мы делаем это, мы перестаем слушать. Поэтому, получая обратную связь,

практикуйте «закрепление», благодаря которому вы сосредоточиваетесь только на активном и внимательном слушании. Когда же собеседник закончит, задайте вопрос: «Я все правильно понял? Я ничего важного не пропустил?» Этот метод поможет нам заметно повысить свою эмпатию и развить уважительное отношение к болезненным переживаниям другого человека, особенно если мы являемся их причиной.

Говорящий же со своей стороны может практиковать метод «погружения», то есть осознания своих ощущений, в то время как его собеседник «закрепляет» то, что услышал. Когда обобщают сказанное вами, каково ваше эмоциональное состояние? Вы слушаете от начала до конца? Вам необязательно выражать свои чувства, но «погружение» в свои ощущения позволит вам получить дополнительную информацию или поможет прояснить для себя дальнейшие действия.

Итак, можете переходить к практике; на следующей неделе, будучи на работе или дома, попросите хотя бы одного человека из вашего ближайшего окружения выразить его мнение по конкретному вопросу. На работе, пожалуй, лучше сначала обратиться к сослуживцу (нежели к начальнику или подчиненному): задайте ему вопрос о том, как, по его мнению, вы можете стать лучшим товарищем по команде — есть ли более эффективные способы помогать, слушать, поддерживать других или руководить? В равной степени уделяйте внимание тому, что люди говорят о вас, и тому, насколько трудно или легко вам выслушивать их мнение. Можете ли вы слушать активно и не защищаться? Как люди реагируют на вашу просьбу? С вашей точки зрения, повлияло ли на их ответы то, как вы попросили их высказаться? Что вам сказали? Составьте список высказанных мнений, какими бы банальными они ни были, и в конце недели просмотрите его от начала до конца. Замечаете какие-нибудь повторяющиеся моменты, что-нибудь вас удивляет? Соответствует ли тот портрет, который вам нарисовали, вашему самоощущению? Если вам удалось выявить какие-нибудь проблемы со стилем вашей работы, какой план действий, пусть даже втайне, вы будете осуществлять для того, чтобы добиться соответствующих изменений?

В свою очередь, поинтересуйтесь у одного-двух ваших близких людей, какого они мнения о вас; спросите у них, например: «Как я могу быть лучшим мужем (женой), братом (сестрой) или другом?» И просто

слушайте; думаю, вы будете поражены тем, сколь многие из ваших представлений о самих себе и других нуждаются в корректировке. Приятным сюрпризом иной раз становится обнаружение того, что люди относятся к нам гораздо лучше, чем мы думаем, — это дает нам возможность изменить некоторые устоявшиеся негативные предубеждения.

Распознаем болевые точки

Будь терпелив в минуту гнева и век не будешь знать печали.

КИТАЙСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Одна из моих клиентов, Кэти, — директор по разработке проектов в одной крупной некоммерческой организации. Кэти за тридцать, она умна и амбициозна, делает успешную карьеру менеджера проектов как в корпорациях, так и в некоммерческой сфере. На сеансе коучинга она рассказала о том, как проводила собрание, на котором ее команда сообща обсуждала новые идеи и предложения по обслуживанию крупного потенциального клиента. В самом разгаре собрания Том, менеджер, которому было уже за пятьдесят, поднял руку и заявил, что не понимает, зачем они тратят столько времени на этот «мозговой штурм».

Кэти тут же «завелась»: пока Том говорил, ее мышцы напряглись, а лицо покраснело — ее обуревал гнев; она хотела уже наброситься на Тома, но понимала, что это неуместно и неконструктивно. Затем практически сразу ее гнев сменился сомнениями в себе, ей казалось, что она утрачивает свою привычную уверенность; она чувствовала себя ребенком в женском теле, и ей хотелось заплакать, но она сдержалась.

Рассказывая об этом событии на следующий день, Кэти отметила знакомую тенденцию; когда я спросил, что она испытывала во время собрания, она сказала: «Мне казалось, Том меня совсем не ценит, сомневается во мне, как будто я для него пустое место». Она признала, что нечто подобное испытывала уже множество раз.

Я предложил Кэти закрыть глаза, расслабиться и сделать несколько глубоких вдохов; я спросил, может ли она припомнить подобные ощу-

щения в прошлом; на ее глазах тут же выступили слезы, и она стала рассказывать о том времени, когда была маленькой девочкой, девяти-десяти лет: как-то она сидела за обеденным столом в кругу семьи; ее отец выражал свое неодобрение и разочарование ее успеваемостью в школе; она чувствовала себя непризнанной, почти невидимой.

Это классический пример воздействия на болевые точки: некто пронесит нечто, и в нашем теле происходит что-то вроде химической реакции; сначала мы охвачены реакцией «борьбы или бегства», тело напрягается, и дыхание становится неглубоким. Поднимается гнев, сменяемый тревогой, тоской или сомнениями в себе; мы застываем, словно олень под ярким светом фар, и теряем способность адекватно реагировать на ситуацию. Как правило, это происходит потому, что мы становимся заложниками старой схемы поведения, реагируя на давно прошедшее событие, часто — случившееся еще в детстве. Мы чувствуем, что нас «заклинило», и не можем отреагировать на происходящее иным или более приемлемым образом, не можем удержаться от этой реакции всякий раз, когда это повторяется.

Существует множество способов воздействия на болевые точки. Когда мы говорим, что кто-то нам «давит на больную мозоль», мы имеем в виду именно это: мы не можем не реагировать на данный раздражитель, даже если наша реакция совсем неприемлема. Болевые точки формируются на основе наших ложных убеждений, домыслов и предположений, которые делают нас несчастными. Эти предубеждения могут являться образцами самозащиты, скопированными с ситуаций из прошлого, или привычными реакциями защитного характера.

Постарайтесь вспомнить о тех случаях, когда вы реагировали подобным образом. В каких конкретно ситуациях это происходило? Осознание того, что вы уязвимы, дает определенную свободу: осознавая то, что происходит, мы имеем возможность выбирать, хотя бы в какой-то степени, как отреагировать иначе, чем это было раньше.

Первый позитивный шаг, который следует предпринять в «болевой» ситуации, — это озвучить для себя происходящее: «Ну вот, это происходит снова». Следующий шаг — обеспечить себе пространство и успокоиться. Подвергаясь болевому воздействию, лучше всего никак на это не

реагировать, поскольку наши сильные эмоции относятся скорее к неразрешенным конфликтам в прошлом, чем к тому, что только что стимулировало наши переживания. Сделайте паузу, сходите в уборную, выйдите на воздух; хотя бы остановитесь и сделайте несколько глубоких вдохов. Сейчас не самое лучшее время принимать решения или сдаваться на милость эмоций. Можете сказать человеку, что вам необходимо обдумать его слова, и назначьте следующую встречу; используйте это время для размышлений о том, что вас так задело; можете также поговорить с близким другом или надежным коллегой, чтобы иметь более ясное представление о своих болевых точках, чтобы взглянуть на проблему шире. Когда вам все станет более-менее ясно, снова назначьте встречу с «проблемным» человеком — можете говорить или не говорить ему о том, что он сумел задеть вас (в любом случае этот человек наверняка сам это почувствовал), но дайте ему понять, что вы заинтересованы в том, чтобы услышать больше; затем слушайте то, что человек произносит в данный момент, — это может сильно отличаться от ваших предположений.

Делайте паузу

Важно и полезно освоить еще один навык. Он состоит в умении распознавать симптомы происходящего с вами во время воздействия на ваши болевые точки. Например, вы ощущаете, что сжимаетесь в ответ на чьи-то слова? Ваше дыхание учащается, становится менее глубоким? Когда такое происходит, можете по возможности попробовать внутренне отстраниться и сосредоточиться на своем дыхании: ритм собственного дыхания вернет вас «на землю», и вы не потеряетесь в прошлом.

Вы также можете заранее разработать противоядие специально для подобных ситуаций давления. Одно из лучших противоядий, которые мне известны, — просто сделать паузу. Остановиться. Дайте себе возможность абстрагироваться и почувствовать свое дыхание. В случаях столкновения с особо трудными ситуациями Пема Чодрон, американская буддистская монахиня, в своей книге «Достижение мира во время войны» предлагает такой совет: «Остановившись и сделав несколько

вдохов-выдохов, мы можем ощутить бесконечное присутствие, невыразимую мудрость и доброту в своем собственном сознании; мы сможем увидеть мир новыми глазами и услышать все по-новому. Во время этой паузы ...мы имеем возможность расслабиться и открыться.

Еще одно действенное противоядие — намеренно произнести слово или фразу, которые способны остудить вас, как только вы заметите, что закипаете. Например, можете сказать про себя: «Я здесь и сейчас». Я знаю одного человека, который произносит «арахисовое масло», чтобы остановиться, абстрагироваться от происходящего и достичь спокойствия и осознанности. Иногда и веселая шутка оказывает неоценимую помощь в трудных ситуациях.

Когда мы делаем паузу и на какой-то момент перестаем подливать масла в огонь затруднительных ситуаций, мы получаем возможность открыться и расширить пределы восприятия, а потом можем и сами удивиться тому, что слышим, — и обнаружить, что точка зрения другого человека представляет немалую ценность.

Познай себя

Преодолевая стереотипные предубеждения, мы имеем возможность взглянуть на вещи шире, что приносит больше удовлетворения и результатов.

Этот позитивный цикл актуален как для бизнеса, так и для личной жизни: в основе человеческих взаимоотношений лежит доверие; доверительные человеческие отношения основаны на покое и удовлетворении; покой и удовлетворение умножают общую результативность.

Задумайтесь на минуту о людях, которым вы доверяете, и о качествах, которые они проявляют: у них слово редко расходится с делом; наверняка на них можно положиться; если же что-то идет не так, они всегда готовы признать это и извиниться. Вы просто уверены, что они желают вам самого лучшего; они умеют хранить тайны — вы знаете это

отчасти потому, что они не сплетничают с вами о других и не наслаждаются чужими неудачами, рассказывая о них вам.

Я с удивлением обнаруживаю, что гораздо больше людей достойны доверия, чем традиционно принято полагать. Вспоминая о сотнях поставщиков и мелких предприятий, с которыми я работал, полагаясь на их порядочность, все эти годы я убеждаюсь в том, что если к людям относиться с уважением и вести себя с ними честно, они отвечают тем же.

Упражнение

В своем дневнике запишите следующие неоконченные предложения; не слишком задумывайтесь над этим заданием — просто пишите и смотрите, что получается.

Когда меня задевают за живое, я замечаю, что _____.

Когда назревает конфликт, я обычно чувствую _____.

Когда меня обуревают неприятные эмоции, мне хорошо помогает _____.

Также попробуйте следующее: самостоятельно в своем дневнике либо в разговоре с другом или наставником выявите человека, с которым вам трудно общаться. Какие у вас существуют предубеждения на его счет? Как вы готовитесь или могли бы подготовиться к разговору с этим человеком? Что происходит в вашем теле при мысли о разговоре с ним?

Откровенный разговор: «правило неотложности»

В своей работе с руководящими составами корпораций я обнаружил, что установление «правила неотложности» может стать отличным средством нейтрализации ложных предубеждений. Как я уже говорил, если у нас в общении с кем-либо возникает проблема и мы не рассказываем

человеку об этом честно, откровенно и вежливо, наши страхи и негодование зачастую заполняют эту пустоту ложными домыслами и мы можем представлять ситуацию в гораздо худшем свете, чем на самом деле.

Я придумал это правило, когда был главным управляющим Brush Dance. Мой исполнительный директор, Дженис, была волевой и компетентной женщиной, и хотя я уважал ее мнение, не всегда соглашался с ним. Постепенно я стал замечать, что Дженис вроде бы неприятно общаться со мной: я часто видел гримасу недовольства на ее лице и слышал, как она вздыхает в моем присутствии или просто принимает усталый вид. Когда мы работали в непосредственной близости, я замечал, что иногда буквально хожу на цыпочках вокруг нее — мне казалось, что она переживает стресс и выглядит несчастной.

Я полагал, что чем-то обидел ее; я был склонен избегать конфликта и трудных разговоров и в общении с ней пытался акцентировать положительные моменты, даже когда это было нецелесообразно с точки зрения бизнеса и на самом деле требовалось обсудить сложности.

Со временем я понял, что ради благополучия бизнеса и сохранения наших отношений нам необходимо уладить эту проблему; я определенно испытывал необходимость свободно и открыто поговорить с моим исполнительным директором. Когда я поговорил с Дженис о том, что замечал и чувствовал, она была удивлена моими предположениями. Она сказала мне, что ее напряженность и тревожность являются следствием тех трудностей, которые у нее возникли дома в отношениях с мужем и дочерью-подростком. И хотя я испытал облегчение от того, что не являюсь причиной ее стресса, я был смущен тем, что мои ложные предположения усугубили ситуацию, — из-за моего поведения, призналась мне Дженис, ей иногда казалось, что я холоден с ней и избегаю ее: она рассматривала это как признак того, что я недоволен ее работой, и в результате чувствовала себя непризнанной. Ну вот, еще одно ложное предположение.

Этот единственный разговор прояснил ситуацию, и после него мы стали чувствовать себя гораздо лучше и работать успешнее. До этого мы оба тратили столько энергии, беспокоясь по поводу сложившейся ситуации, что сложности совместной работы отнимали немало лишнего времени и сил — прекрасный пример того, как, делая больше, добиваться меньше!

После этого мы единогласно приняли «правило неотложности»: если кто-то из нас начинает строить предположения о другом, мы обязались немедленно высказывать эти предположения и чувства и вести открытый диалог в атмосфере взаимного уважения. Это правило работало прекрасно, наши отношения улучшились, и наша руководящая команда стала функционировать гораздо успешней.

Это правило полезно не только на работе — с таким же успехом его можно применять дома или в любом другом месте, где существуют отношения двоих людей.

Предлагаю вашему вниманию трехэтапный подход к откровенному разговору и выявлению предубеждений.

1. Определите проблему, которая имеется в ваших отношениях с другим человеком, которую вы не затрагивали напрямую и которая влияет на качество отношений. Мы склонны строить гипотезы о мотивациях другого человека, однако, наблюдая и составляя мнение о чьем-либо поведении, мы не можем в точности знать, что движет человеком, пока он сам нам об этом не расскажет.
2. Вызовите этого человека на разговор, сообщив ему о своих мыслях. Очень важно проявлять терпение, выдержку и уважение, не негодовать и не осуждать: ваша цель — разобраться в ситуации, а не разрешить ее так, как вам бы хотелось. Будьте особенно тактичны, если предмет обсуждения довольно деликатный; спросите человека, готов ли он рассказать о своих мотивах и есть ли у него вопросы или какие-либо ощущения касательно вашего поведения или мотивов. Верны ли ваши предположения о мотивах этого человека и его поведении? Узнали ли вы что-нибудь, что изменило ваши представления и могло бы изменить ваше поведение?
3. В зависимости от того, как прошел ваш разговор, возьмите на вооружение «правило неотложности»: заключите соглашение о том, чтобы откровенно разговаривать каждый раз, когда будут возникать проблемы и назревать конфликты. По меньшей мере, вы сами всегда можете следовать этому правилу — и будете удивлены, от какого количества бесплодных умственных усилий вы себя избавите.

Просите о помощи и предлагайте ее сами

Устали строить гипотезы и делать поспешные ошибочные выводы? Попросите вас помочь — не переоценивайте себя.

Вопросы отнимают мало сил, но могут дать впечатляющие результаты. Спрашивая человека о его мотивах и намерениях, вы можете польстить ему — ведь это демонстрирует ваше уважение и искреннюю заинтересованность в нем как в коллеге, дорогом друге, любимом супруге, даже как в новом ценном знакомом. Умение задавать вопросы — весьма эффективный и недооцениваемый навык, и здесь я представляю его как практический метод. Некоторые люди уже отлично владеют им, тогда как остальным не помешали бы регулярная практика и совершенствование.

В нашей культуре знание — сила, но я хотел бы возразить, что не следует недооценивать и не-знание. Или, иначе говоря, подход к жизни и отношениям с позиции человека, который до сих пор учится, более эффективен, нежели поведение всезнайки, которому учиться словно бы уже нечему. Задавая вопросы, вы умножаете понимание, ведете открытый диалог и имеете возможность завязать неожиданные контакты. Иногда люди неохотно задают вопросы, потому что это делает их уязвимыми — вопрос подразумевает, так или иначе, что задающему его что-то неизвестно.

Уязвимость, вызванная незнанием, — это состояние, свойственное всем людям; это одна из наших общих и ценных черт, однако, похоже, мы ее слишком мало ценим и редко проявляем. Я надеюсь, что если на данный момент вы недооцениваете свою уязвимость, то вы пересмотрите свое мнение. Забавно, но чем более мы уязвимы, тем более мы открыты для получения помощи от других — и это может стать отличным способом побудить людей к максимальному проявлению своей компетентности и проницательности — и получить результат.

То, как мы обращаемся с просьбой, слова, которые мы употребляем, действительно имеют громадное значение. Язык играет огромную роль в формировании нашей личности и построении отношений с другими людьми. Четкость речи повышает качество общения и обеспечивает большее взаимопонимание.

Поэкспериментируйте с тремя способами эффективной формулировки запросов: 1) обращение с просьбой; 2) предложение поделиться чьим-либо опытом и 3) предложение помочь другим.

Обращение с просьбой

Это задание я часто даю своим клиентам как коучер: на протяжении следующей недели попробуйте обращаться с просьбами напрямую; начинайте фразы словами вроде: «Прошу вас...» и «Вы не могли бы...» Эти простые и прямые слова, возможно, находятся вне рамок традиционной манеры общения многих людей; однако обращение с просьбой позволяет вам быть более открытыми — вы недвусмысленно просите того, чего хотите, а это часто трогает и обезоруживающе действует на людей. Это также является способом выработать стиль речи в обращении к другим; данный навык необходим для более четкого и живого описания того, чего бы нам хотелось.

Замечайте, когда вы обращаетесь с просьбами, а когда нет: что останавливает вас или мешает вам? Что вы чувствуете, когда обращаетесь с просьбой? Что происходит, когда вы не просите ни о чем? Как вы обычно реагируете на просьбы других людей? С готовностью или неохотно? Если вы готовы откликнуться, это от всего сердца или из вежливости?

Безусловно, существует и теневая сторона всей этой «ясности» по поводу того, что нам нужно. Иной раз, очень четко давая понять, что нам нужно от других людей, мы должны учитывать, что они, быть может, не хотят или не могут выполнить нашу просьбу. Может быть, мы просто требуем от них слишком многого или просим так, что у них не возникает желания откликнуться. Мы просим о том, чего бы нам хотелось или в чем мы нуждаемся; мы либо удовлетворяем свои нужды, либо отказываемся от них. Обращаясь с просьбой, мы также получаем возможность почерпнуть что-то новое, проанализировав, как откликнется на нее другой человек.

Если быть кратким, ко всем упражнениям и экспериментам, рекомендуемым в этой главе (как и во всей книге), следует подходить с

известной долей терпения и непременным пониманием того, что человеческие взаимоотношения могут быть бесконечно сложными. Кроме того, вы будете удивлены тому, каких успехов можно добиться даже в самых сложных ситуациях. Как говорил писатель-фермер из Кентукки Венделл Бери: «Радуйтесь, даже если вам все известно».

Предложение поделиться опытом

Недавно один мой коллега-коучер направил ко мне знакомую художницу. Она позвонила мне, представилась и сказала: «Я подумываю о том, чтобы организовать фирму по производству поздравительных открыток. Как мне понять, подходит ли это мне? Что мне предпринять после того, как я приму такое решение? Какие первые шаги мне нужно сделать и с какими проблемами я могу столкнуться в перспективе?» Как бывший главный управляющий именно такой фирмы, я не понаслышке знал, как подходить к этому делу, и был польщен тем, что она спросила моего совета. Хорошо зная этот бизнес, я быстро помог ей разработать кратчайший путь для оценки ключевых решений по поводу того, основывать или не основывать фирму по производству открыток. Также я смог предложить ей разные варианты трудоустройства для художника — лицензирование, иные формы партнерских соглашений и т. п. За час разговора я смог обобщить свой многолетний опыт и предоставить этой художнице список рекомендаций и идей, которые могли бы сэкономить ей месяцы времени и уйму денег.

Я был счастлив ответить на вопросы этой девушки, поскольку практически все, что я знаю о производстве поздравительных открыток, я почерпнул за многие годы из похожих разговоров с торговыми представителями, производителями, полиграфистами, дизайнерами, адвокатами, бухгалтерами и владельцами полиграфических компаний. В конце нашей беседы я также заверил художницу, что готов и в будущем давать ей советы и направлять ее.

Этот телефонный разговор в очередной раз убедил меня в том, что практика задавания вопросов может дать весьма благотворные резуль-

таты при минимуме усилий. Больше всего меня поразило, что мне совсем не казалось, будто моя собеседница просит слишком много или ведет себя некорректно, выжимая из меня информацию, — наоборот, мне было приятно быть частью потока информационного обмена, который, возможно, является самым приятным и определенно одним из самых эффективных способов ведения бизнеса.

В качестве эксперимента попробуйте сделать это сами — позовите пообедать или выпить кофе кого-нибудь, кто компетентен в той области, о которой хотите побольше узнать.

Предложение помощи

Это может показаться парадоксальным, но предложение помощи на самом деле одна из форм просьбы: если я предлагаю вам участие в составлении бизнес-плана или готов помочь с устройством вечеринки по поводу дня рождения вашего ребенка, я прошу у вас позволения заключить с вами соглашение. Важно четко формулировать свое предложение и убеждаться в том, что оно было услышано и принято; столь же важно надлежащим образом выполнять свои обещания. Предложение помощи приблизит вас к решению какой-либо проблемы или разработке нового стиля поведения.

Потренируйтесь предлагать помощь; мысленно отмечайте, какие предложения вы делаете; обращайтесь внимание на любые трудности, которые испытываете при этом. Как вы чувствуете себя, предлагая помощь, — уставшими или обновленными? Безусловно, иногда вы можете чувствовать и то и другое одновременно, но сосредоточьте внимание на преобладающей реакции. Будет ли вам полезно изменить ее?

Все эти способы обращения с вопросами основаны на самом лучшем в нашей человеческой природе. Вдобавок они немало способствуют тому, чтобы мы не делали поспешных выводов или ложных и, как правило, совершенно бесполезных предположений.

В одном дзенском предании есть знаменитый диалог между двумя выдающимися китайскими учителями VI века — эпохи процветания

дзен. Один учитель спросил другого: «Что такое Путь?» Еще один способ постановки вопроса — как мне прожить счастливую, осмысленную жизнь? Или как обрести настоящую свободу? Другой учитель ответил, к немалому удивлению первого: «Путь есть обыкновенное сознание».

Мне кажется, что это чудесный, вдохновляющий ответ, а также и великолепный способ пробраться сквозь дебри наших представлений. Такой ответ не ожидался и не предполагался тогда, неожиданным он выглядел бы и сейчас. Обыкновенное сознание есть Путь. Просто доверяя или возвращаясь к своему обыкновенному сознанию, мы можем найти счастье и смысл жизни! Чтобы обрести удовлетворенность, спокойствие и добиться желаемого, нам не нужно ничего особенного — нам не нужно делать что-то дополнительно; нам нужно *делать меньше!* Нам просто нужно избавиться от некоторых предубеждений, в особенности насчет того, что наша свобода и счастье существуют где-то в другом месте, или в другом времени, или сознании — и пусть нас ведет по жизни наше собственное, исключительное, игривое, таинственное и совершенно обыкновенное сознание.

Глава 6

Отвлекающие факторы

Нас оглушают гудки машин, нас вечно отрывают от дел и заваливают новыми, мы вечно спешим и страдаем от перегрузок — вот так мы живем сегодня... Нам просто необходимо возродить внимательность — снова сделать ценностью и развивать способность быть внимательными, дабы суметь проникнуть в глубины мысли и отношений, живя в эту сложную эпоху высоких технологий.

МЭГГИ ДЖЕКсон, NEW YORK TIMES
от 22 июня 2008 года

*Искусство быть мудрым состоит в умении знать,
на что не следует обращать внимания.*

Уильям Джеймс

Различные отвлекающие факторы настолько присущи современной жизни, что мы даже не осознаем, как трудно нам бывает сконцентрироваться; мы практически утратили навык и разучились уделять чему-либо пристальное внимание. Большинство неврологов, психологов и специалистов в области современных технологий убеждены, что отвлекающая способность современных коммуникационных средств фактически лишает наш мозг способности к продолжительной концентрации на чем-либо. Например, в широко обсуждавшейся статье, опубликованной в 2008 году в журнале *The Atlantic*, «Google превращает нас в дураков?» Николас Карр, один из ведущих философов-критиков информационных технологий, заявляет: «И вот как Интернет мешает мне сосредоточиться и поразмышлять: мой разум уже привык воспринимать информацию в том виде, в котором она распространяется в Интернете, — в виде стремительного потока частиц. Когда-то я

был аквалангистом, ныряющим в море слов, теперь же я скольжу по поверхности этого моря, как на гидроцикле». Та статья наделала много шума, поскольку Карр задался в ней вопросом: действительно ли всем знакомое (хоть и совсем недавно введенное в обращение) средство коммуникации — Интернет — серьезнейшим образом влияет на наше мышление и переработку информации?

Что же такое отвлекающие факторы? Действительно ли они так опасны? Возможно ли теперь возвращение в прежнюю, пожалуй романтическую, эпоху, когда у нас было больше времени на то, чтобы подумать, сосредоточиться и посвятить какое-то время только одному занятию? Можно ли каким-то образом уменьшить влияние отвлекающих факторов, особенно на работе, поскольку отвлекающие факторы возникают неожиданно, часто настырно и практически всегда неизбежно? А может быть, мы околдованы разнообразием соблазнительных возможностей — печатаем, отсылаем мгновенные сообщения, болтаем по телефонам, слушаем музыку, проверяем электронную почту, читаем новостные ленты в Интернете? Конечно, многим из нас нравятся все эти развлечения — сейчас интересно, даже необходимо делать сразу несколько дел: если мы сделали за раз что-то одно, разве мы не раздосадованы тем, что удалось сделать так мало? Забавно, но полностью отдаваться тому, что делаешь, похоже, уже вчерашний день.

Из этой главы вы узнаете, почему избыток отвлекающих факторов и метание в разные стороны приводят к рассеянности — состоянию, противоположному вовлеченности, умению быстро реагировать, продуктивной внимательности, другими словами, противоположному концентрации, которая наверняка никогда не устареет, какими бы занятыми мы ни были. Концентрация — это не только необходимый, надежный, эффективный и удовлетворительный метод достижения целей; она может приносить радость и удовольствие.

В конечном итоге именно хорошее настроение обеспечивает нам успех в делах.

Отвлекающие факторы, серьезные и не очень

Существует два основных вида отвлекающих факторов: те, которые тянут нас в разные стороны одновременно, в результате чего возникает путаница в голове и мы оказываемся не способны завершить свою мысль или действие; и те, которые обеспечивают умственную релаксацию, предлагая сделать небольшой перерыв, чтобы восстановить силы для последующей концентрации. Естественно, нас больше привлекают последние, нежели первые. Эта глава главным образом посвящена рекомендациям о том, как уменьшить пагубное влияние отвлекающих факторов — вовлечения в споры внутренних и внешних голосов, недостатка концентрации и четкости; данные факторы способствуют тому, что наши приоритеты и намерения расходятся с реальными поступками. Как ни странно, мы редко относимся к отвлекающим моментам положительно, но они могут быть полезны: например, слушание музыки во время работы иногда стимулирует концентрацию, а не ослабевает ее. Кроме того, медитация, уединение, практика полноты ума и применение дыхательных техник не считаются отвлекающими занятиями, но в данном контексте ими являются: они отвлекают нас от привычных схем мышления и поведения, но при этом и воодушевляют нас, благодаря чему мы работаем и живем лучше.

Тем не менее всем нам не понаслышке известно, что такое рассеянность. Как правило, делая десяток дел одновременно, постоянно останавливаясь и начиная снова, так ничего и не доводя до конца, мы питаем иллюзию о собственном усердии, однако результаты нашего труда не сопоставимы с потраченными усилиями. Когда такое случается, мы падаем духом: ведь мы работаем почти без остановки, делаем все и сразу, тратим максимум усилий — и хотим получить заслуженное признание и удовлетворение, хотим, чтобы нас ставили в пример другим. Однако, несмотря на самые лучшие намерения, когда мы забиваем свой день делами под завязку и разрываемся, чтобы не отклониться от заявленного графика и разрешить критические ситуации. Обычно к концу такого дня мы ощущаем не столько удовлетворение от успешно выполненных дел, сколько усталость, а случается — и депрессию.

Это весьма распространенный сценарий, который повергает нас в тяжкие думы о том, как долго мы еще сможем выносить это безумие. Мы ежедневно относимся к своей работе, как будто это блицкриг, «молниеносная война». Между тем нам стоит научиться строить каждый свой день так, чтобы иметь возможность не только работать с максимальной продуктивностью, но и сохранять уравновешенность, приятное расположение духа.

Контроль над отвлекающими факторами

В своей книге «Бдительный мозг» знаменитый детский психиатр и педагог Дэниел Сигель пишет: «Мы действительно можем сосредоточивать свое мышление таким образом, чтобы менять структурные и функциональные показатели мозга на протяжении своей жизни... Способность пребывать в настоящем моменте, не цепляясь за предубеждения, открывает путь к состраданию и внутреннему благополучию. Это подтверждают современная наука и тысячи лет практики».

Хайке Брач и Сумантра Гошал в своей статье с остроумным названием «Осторожно: занятой руководитель», в журнале *Harvard Business Review* приводят данные одного исследования, которое выявило, что девяносто процентов руководителей растрачивают свое время на непродуктивную деятельность и лишь десять процентов тратят время целенаправленно и продуманно.

«Самая малая часть руководителей, участвовавших в нашем исследовании — около десяти процентов — были одновременно очень энергичны и весьма сосредоточенны... Руководители, умеющие действовать целенаправленно, склонны более трезво оценивать себя, чем большинство людей... Они гораздо внимательнее, чем другие их коллеги, подходят к достижению своих целей и разрешению конфликтов».

Как всем нам известно, бывают дни, когда мы просто безнадежно заняты, когда дела буквально рвут нас на части, но количество таких дней в жизни можно сократить. Нам никогда не удастся устранить все отвлекающие факторы, но мы можем уменьшить их число и взять

под контроль те, что останутся, чтобы они не лишали нас сосредоточенности и не отнимали энергию, — это определенно усилит у нас чувство удовлетворенности и продуктивность, поскольку тем самым мы максимизируем результаты, минимизируя усилия. Для обретения большей уравновешенности нам необходимо иметь стремление к этому: спокойствия и сосредоточенности нельзя достичь, просто уменьшив количество дел, требующих нашего внимания, — здесь более важно умение расставлять приоритеты, а также качество внимания, уделяемого тем или иным задачам.

Каковы же некоторые из конкретных мер, предпринимаемых десятию процентами сосредоточенных и энергичных руководителей?

- Они регулярно выделяют время на размышление в течение дня.
- Они сводят отвлекающий приток информации к минимуму, отвечая на электронные письма и телефонные звонки только в определенное время дня.
- Они применяют хорошо проработанные стратегии для снижения уровня стресса.
- Они продуманно и стратегически подходят к количеству встреч, которые намечают и посещают.

Работайте «изнутри наружу», а не «снаружи внутрь»

Данные исследования, приведенные в Harvard Business Review, также обнаруживают, что менее успешные руководители работают, по выражению авторов, «снаружи внутрь». Эти руководители, как правило, чрезмерно подвержены влияниям и чрезмерно чувствительны к внешним условиям и ситуациям — их сбивают с толку и ограничивают их свободу должностные инструкции, начальство, коллеги. Менее успешные руководители склонны с легкостью отрываться от выполняемой задачи под действием меняющихся обстоятельств; чаще всего они не применяют техник повышения концентрации (вроде медитации или практики полноты ума), что отрицательно сказывается на завершенности и

четкости их мыслей. Они не сокращают внешние отвлекающие факторы, поскольку ошибочно убеждены в том, что им это не удастся; они не знают своих подлинных возможностей. Опуститься до такого рода неконструктивного поведения куда легче, чем кажется; следует честно задуматься над тем, какой выбор мы делаем, и проанализировать свои способы контролирования отвлекающих моментов, чтобы убедиться в их максимальной эффективности.

С другой стороны, исследование показало, что более сосредоточенные и успешные руководители работают «изнутри наружу»: они четко представляют, чего хотят добиться, и более искусны по части регулирования и приспособления окружающей среды к достижению желаемого. Эти руководители четко расставляют приоритеты и постоянно направляют свои усилия на достижение более значимой цели; они не позволяют внешним обстоятельствам связать им руки, изыскивая и объединяя необходимые ресурсы и позитивно воздействуя на людей с целью добиться своих целей. Они обладают сильным самосознанием, но при этом как-то умудряются не быть авторитарными и эгоцентричными. И, пожалуй, самое главное: они пробуждают в своих коллегах самоуважение и чувство востребованности. Будучи великими «достиженцами», эти успешные руководители проявляют уважение к талантам других.

Вы скажете, что мои слова похожи на описание руководителя мечты, но успешные управленцы действительно именно такие. Вспомните, какими руководителями вы восхищаетесь, с кем вам больше всего нравится работать, — они наверняка обладают некоторыми из этих качеств или всеми сразу; их высокая эффективность и продуктивность являются результатом того, как они подходят к своей работе; они способны сосредоточить энергию каждого и свою в первую очередь.

В сфере работы мы часто бываем вознаграждены за проявление энергии — чаще, чем за проявление сосредоточенности. Однако в долгосрочной перспективе энергия как таковая не заменяет эффективность и не приводит к успеху. Путая деятельность (и деятельность лихорадочную) с продуктивностью, мы увеличиваем количество энергии и движения, а также уровень занятости, при этом не достигая желаемых результатов.

Как сократить число отвлекающих факторов

Постоянно отвлекаться в наши дни стало не только принято, но даже как бы и модно: делать только что-то одно? Как скучно, какая тоска! «Многостаночность» заслуживает похвал; так мы востребованы, активны, популярны, компетентны. Но представьте, что вы ведете машину без телефонной трубки в руках, не поглощая еду и не накладывая макияж; представьте, что просто наслаждаетесь прогулкой по городу, молча, без болтовни по телефону — и тогда вы будете присутствовать в настоящем и все окружающее будет вам интересно: лица прохожих, цвета и формы кроны деревьев, архитектура. Как бы вам работалось, если бы вас не отвлекали входящие письма? Каково это — слушать другого человека, одновременно не обдумывая свой ответ?

Предлагаю вашему вниманию пять практических методов, которые помогут снизить уровень рассеянности, избежать лихорадочной деятельности и развить сосредоточенность и внимательность. Эти методы на удивление просты в применении, и не успеете вы оглянуться, как они станут хорошими привычками.

1. Цените непостоянство

В последнем номере журнала *New Yorker* я видел карикатуру, на которой двое, закончив обед в китайском ресторане, только что взяли печенье с предсказаниями и развернули бумажки. Одно предсказание гласило: «Ты умрешь».

Если вы позволите этому факту — что жизнь коротка и все мы умрем, — запасть вам в душу, он может стать мощной движущей силой для поддержания сосредоточенности и соблюдения приоритетов. Все меняется и все непостоянно, а полностью ли мы присутствуем в этом ускользающем мгновении, максимально ли эффективно используем его? Полностью ли мы осознаем, что делаем? Признание непостоянства мира проясняет приоритеты, что, в свою очередь, помогает определить, какие суматошные, незначительные и неконструктивные занятия отвлекают

нас от самого главного; мы ясно видим, что именно истощает наши силы и мешает ощущать благословенность и потенциал каждого дня.

В дзенской традиции распространено сравнение нашей жизни с капелькой росы на листке — прекрасной, драгоценной и крайне недолговечной. Жизнь весьма непредсказуема, и к чему бы вы ни стремились, что бы ни было для вас важно, делайте это, и делайте прямо сейчас — с максимальным изяществом, энергией и непринужденностью, на какие только способны. Никто не знает, что нас ждет, — в любой момент все, что мы воспринимаем как должное, может измениться. Не следует, однако, слишком много думать об этом непостоянстве, иначе страх потерь парализует нас; но в глубине сознания следует хранить мысль об изменчивости мира, чтобы не забывать о главном и не переставать ценить красоту бытия как таковую.

2. Определитесь со своими стремлениями и разработайте план дальнейших действий

Так же как в упражнении с описанием страхов в главе 4, составьте список в две колонки; первую назовите «Стремления, планы и проекты», а вторую — «Дальнейшие действия», где перечислите конкретные шаги к воплощению каждого стремления, плана или проекта. Что первым делом требуется для выполнения каждого пункта? Что нужно сделать потом и далее? В популярной книге «Как привести дела в порядок» специалист по повышению продуктивности Дэвид Аллен говорит об облегчении, которое испытывают люди, просто перечисляя «дальнейшие действия» в связи с незавершенными проектами. Сам процесс фиксации конкретных действий способен оказывать эффект раскрепощения и продвижения к цели (иной раз, погрязнув в трясине постоянных задержек и сопротивления, в возне с разными мелочами или в тонкостях офисной политики, в это не так-то легко поверить). Бывает, вы чувствуете себя просто ужасно, когда над вами висит сразу множество проектов, но планирование поможет вам определить шаги, необходимые для продвижения каждого проекта к завершению.

3. Перевоспитайте «собаку Павлова»

Мы реагируем на электронные письма и телефонные звонки точно-точно как собака Павлова на колокольчик: мы срываемся бежать, высунув язык. Чтобы грамотно справляться с ежедневным наплывом писем, телефонных звонков и всего того, что ворует наше внимание, попробуйте применить следующие трансформаторы привычек.

Электронные письма

Приучите себя проверять содержимое электронного ящика только два-три раза в день — скажем, в середине и в конце рабочего дня или в начале, в середине и в конце. Понимаю, иногда это просто нереально; иногда действительно приходится решать неотложные вопросы и мы просто обязаны читать письма и отвечать на них немедленно. Однако подобные ситуации наверняка возникают реже, чем нам кажется, и такой экстренный тип поведения скорее является исключением, нежели правилом. Несмотря на господствующее представление о том, что мы живем в мире, где все ждут быстрой, чуть ли не мгновенной реакции, это неправда — большинству людей не нужны ответы незамедлительно, они всего лишь привыкли их получать. Если вы непрестанно проверяете свою электронную почту, постарайтесь хотя бы проверять ее только раз в час, потом раз в два часа, пока не дойдете до всего трех раз в день, и вы обнаружите, что практически в каждом случае это вполне всех устраивает и устраняет серьезный отвлекающий фактор из вашей жизни.

Телефонные звонки

Так же как в случае с электронной почтой, приучите себя отвечать на телефонные звонки или сообщения только два-три раза в день. Для того чтобы изменить любую привычку, и эту в том числе, необходимы терпение и определенная перестройка, так что дайте себе как минимум неделю времени. Конечно, все зависит от ваших потребностей в коммуникации, но все равно придерживайтесь нового принципа поведения: пусть ваша служба доставки сообщений делает свою работу, а вы зани-

майтесь своей. Приучите себя не всегда реагировать на звонок телефона или вибрацию мобильного — таким образом вы сами будете управлять своим общением, а не оно вами.

Время на размышление

Выделяйте время на размышление в начале и конце каждого дня; эти периоды могут включать в себя полноценную медитацию или хотя бы молчаливое, сосредоточенное раздумье за чашечкой кофе или чая, на прогулке или первым делом с утра, еще в постели. В любом случае обязуйтесь преподносить себе этот ежедневный дар — возможность несколько минут спокойно посидеть и собраться с мыслями; эти минуты могут стать самыми приятными, драгоценными и полезными; они помогут переориентировать внимание и энергию самым неожиданным образом.

4. Наслаждайтесь «дополнительным» временем

«Дополнительное» время — кратковременная передышка, когда у нас нет никаких дел; можно просто подышать и почувствовать свежесть воздуха, немного подумать о деле, которое мы только что завершили или за которое собираемся взяться; можно послушать пение птиц, стук собственного сердца или разговоры вокруг (не участвуя в них). Эти моменты восстановления могут длиться всего минуту или две, их может быть много в течение дня, если мы себе это позволим. По сути своей это просто витание в облаках, но не следует рассматривать такое времяпрепровождение как потакание своим слабостям. Один из ценных результатов медитации или достижения полноты ума заключается в том, что мы получаем возможность расслабиться, и ощущение покоя становится привычным; все эти практики позволяют нам сделать паузу и восстановить силы.

Более передовой и чрезвычайно эффективный образ мышления состоит в том, чтобы всю свою жизнь рассматривать как «дополнительное» время.

Представьте на минуту, что вы уже умерли, но вдруг у вас появился шанс вернуться к этой жизни. Ну и?.. Что бы вы сделали иначе? Как это отразилось бы на ваших решениях и действиях? Такой подход, если вы им полностью проникнетесь, очень помогает сосредоточиться на самом главном.

5. Создайте свой собственный арсенал для борьбы со стрессом

Потренируйтесь каждый день или большинство дней начинать с медитации. Попробуйте воспользоваться методами восстановления равновесия и расслабления в течение дня: всего три-четыре глубоких вдоха диафрагмой, несколько раз в день — превосходно для начала. Приучите себя делать паузы: замечайте теплоту солнечных лучей или шум ледяного дождя; улыбнитесь, выпейте стакан воды; закройте глаза на одну-две минуты; вытяните руки и ноги, дайте расслабиться шее, плечам и кистям либо выйдите из-за своего стола, чтобы поболтать с коллегой в коридоре. Делайте что угодно, что позволяет вам освежиться и ненадолго покинуть водоворот хлопот, в который вы попали, возможно даже не сознавая этого. Если большую часть дня вы работаете за компьютером, попробуйте ставить таймер, который будет регулярно напоминать вам, что пора остановиться и размяться.

Визуализация успеха

Если бы вас не отвлекали бесконечные дела, чем бы вы хотели заняться? Иногда мы разбрасываемся попусту, потому что не имеем понятия о своей самой главной цели. Итак, я предлагаю вам упражнение, в котором вы будете воображать, чего в идеале вы хотели бы добиться и кем стать. Постарайтесь, однако, не быть реалистами: представьте, что бы вы делали, если бы обладали всем необходимым для этого — не нуждаясь в деньгах, прочих ресурсах, особом статусе или времени. Что, если бы вам нечем было оправдать свое бездействие? Что тогда? Что бы вы стали делать?

Сядьте, закройте глаза и сделайте несколько глубоких вдохов. Расслабьте тело, сосредоточьтесь на своем дыхании, вдыхайте «до упора» и выдыхайте полностью.

Представьте перед собой календарь с отмеченной сегодняшней датой; теперь посмотрите на череду дней, идущих один за другим, неделя за неделей. Наблюдайте за движением дней вперед вплоть до сегодняшней даты через три года. Запомните этот день и год.

Представьте, где вы и что делаете через три года и опять-таки не задумывайтесь о недостатке возможностей — позвольте фантазии разгуляться. Рассмотрите место, где вы находитесь, подробности окружающей обстановки; увидите себя занятыми любимым делом, представьте своих коллег — это люди, с которыми вам действительно приятно работать и которые помогают вам реализовать ваши самые продуктивные и творческие замыслы. Представьте, что ваши мышцы, кости и мозг ощущают комфорт.

Теперь представьте журнал или газету, к мнению которых вы относитесь с большим уважением; вообразите, что в этом издании напечатали статью о вас и ваших последних достижениях: представьте заголовок этой статьи и ее содержание. О чем в ней говорится? Какой прорыв вы совершили, какое новшество разработали, что стало темой для статьи?

Теперь увидите себя на обложке этого журнала. Как вы выглядите? Вы искренне улыбаетесь или, быть может, выглядите серьезными и уверенными в себе? Какой заголовок описывает вас и ваш успех? Какие эмоции вы испытываете, глядя на себя?

Закончив чтение этой воображаемой статьи, постепенно переключайте внимание на свое дыхание и тело. Медленно и спокойно вернитесь в сегодняшнее время и место и откройте глаза.

Запишите то, что визуализировали.

- Какой деятельностью вы занимались?
- Кто из коллег или близких людей был рядом с вами?
- Каким было ваше основное передовое изобретение?
- Какое было у вас настроение?
- Чему вас научило это упражнение, и как это отразится на вашей жизни?

Занятость и собрания

Я часто слышу от своих клиентов жалобы на то, что им приходится проводить слишком много рабочих собраний в их жизни, но они не переставая размышляют о значении этих собраний. Если вы несчастны или недовольны темпом своей жизни, и в особенности избытком встреч, которые вам приходится посещать, поразмышляйте за пределами конференц-зала: все ли собрания необходимы? Все ли участники должны присутствовать на каждом из них? Можно ли встречаться где-то в другом месте (по крайней мере иногда)? Какая стратегия лучше всего удовлетворяет нужды того или иного проекта или вашей команды? Можете, вдобавок к сокращению количества собраний, подумать над изменением своей роли в них, чтобы они приносили большее удовлетворение вам и больше пользы в целом. Создание высокопродуктивной, сплоченной команды — один из самых эффективных и приятных способов *делать меньше* и добиваться большего.

Управление проектами во многом связано с проведением собраний; чтобы сделать эти собрания максимально успешными и интересными, для начала ответьте на несколько «зондирующих» вопросов. Прислушайтесь к своей интуиции и отвечайте как можно точнее.

- В чем для вас успех текущего проекта?
Сформулируйте ответ просто и ясно, так, чтобы раскрыть более значимую, благородную цель, — это вдохновит всех участников проекта, включая вас.
- Каковы конкретные шаги к достижению этого успеха и кто будет в первую очередь помогать вам его достичь?
- Ваши представления уже разделяют остальные участники или вам необходимо прийти к консенсусу? Если ваши коллеги видят будущее проекта иначе, как вам прийти к согласию, чтобы все могли приложить максимальные усилия и лучшие навыки к осуществлению данного проекта?
- Какую проблему (проблемы) вы пытаетесь решить? Ваше видение успеха непосредственно затрагивает эти проблемы?
- Как будет выглядеть успех проекта через три недели, три месяца, через год, три года или пять лет?

Коэффициент рассеянности

Как руководитель, регулярно проверяйте, как продвигаются ваши дела относительно плана, который вы наметили для себя или для своей команды. В зависимости от проекта или ситуации это может означать оценку результатов несколько раз в день, в неделю, в месяц или в ходе квартала. Разработайте методы оценки результатов своей деятельности; регулярно проверяйте, успеваете ли вы, торопитесь или запаздываете с выполнением своего плана, а также отмечайте, как вы сами и ваша команда относитесь к своей работе. Честно признавайтесь себе, если ваша команда считает, что вы забуксовали, или если динамика работы стала слишком неровной. Неофициально (либо официально) вычисляйте коэффициент рассеянности: потенциальные отвлекающие факторы почти всегда присутствуют, и иногда уровень рассеянности резко повышается. Например, в конце каждого дня или недели производите оценку качества вашей деятельности и деятельности своей команды по десятибалльной шкале, где «единица» означает «очень рассеянно», а «десять» — «очень сосредоточенно». Если у вас постоянно выходят низкие показатели, подумайте, какие коррективы внести, чтобы все не пошло прахом и чтобы усилить концентрацию и удовольствие от процесса работы над проектом.

Работайте как великий спортсмен

Есть одна стратегия, которую применяют все великие спортсмены, в любом виде спорта; заключается она в том, чтобы работать рывками, на пике возможностей, а затем делать небольшую передышку. Например, однажды я смотрел по телевизору на игру Шахар Пеер, израильтянки, которая является одной из самых высококлассных теннисисток в мире; это был очень напряженный и тяжелый матч в рамках чемпионата США. Между сетами Шахар часто отворачивалась от корта и своей соперницы и закрывала глаза. Комментаторы полагали, что она применяет технику визуализации — представляет, как она посылает мяч на поле своей соперницы или принимает ее подачу, ударяя по мячу быстро

и четко. Что бы она там ни представляла, она использовала это время для того, чтобы успокоиться, расслабиться и подготовиться к следующему сету; она делала небольшую передышку, чтобы перенастроиться, и это приносило свои плоды.

В статье, опубликованной в *Harvard Business Review* в 2001 году, «Становление корпоративного спортсмена», Джим Лор и Тони Шварц рассказывают о том, как великие теннисисты совершают определенные ритуалы между сетами, которые помогают им ослабить сердцебиение на пятнадцать-двадцать процентов. Эти ритуалы включают в себя концентрацию на струнах ракетки или визуализацию следующего сета. Лор и Шварц, которым случалось работать со спортсменами и руководителями предприятий, считают, что «благодаря соблюдению режима в повседневной жизни, что подразумевает регулярные физические упражнения и прекращение деятельности в установленное время в течение дня, руководители тратили меньше времени на работу, а сделать им удавалось больше». Далее в той же статье авторы делают отчасти сенсационное заявление: «Настоящий враг высокой производительности — это не стресс, который, как бы парадоксально это ни звучало, на деле является стимулом для дальнейшего роста; проблема скорее в отсутствии систематического, периодического восстановления сил. Хронический стресс в отсутствие восстановления истощает запасы энергии, приводит к перегоранию и срывам и в конечном итоге сильно ухудшает производительность».

Поражает вывод о том, что стресс не только не является проблемой, но и способен оказать положительный эффект; чтобы работать лучше, нет необходимости устранять стресс из своей жизни, и это хорошо, потому что полностью избавиться от стресса все равно невозможно. Все, что нам нужно, — это найти способы урегулирования стрессовых ситуаций. Повседневная жизнь большинства из нас не так уж отличается по темпу движения от теннисного матча: по мере того как в течение дня мы передвигаемся из дома на работу и обратно, мы участвуем в играх на различных «кортах», где царит напряженная непрерывная деятельность, но время игры ограничено. Мы играем, или взаимодействуем, с другими людьми (ведь у нас может и не быть соперников как таковых); эти матчи проходят в соответствии с великим множеством взаимопри-

емлемых схем и правил, но они также могут включать в себя известную долю непредсказуемости и неожиданности. Мы постоянно подаем и принимаем, но не теннисные мячи, а слова и идеи.

Как и в теннисе, у большинства из нас случаются периоды напряженной работы, а также периоды, когда можно сделать передышку. Паузы я стараюсь делать регулярно в течение своего рабочего дня. Когда я писал эту книгу, я определял отрезки времени, например часа три, которые посвящал исключительно работе; это означало, что на протяжении этих трех часов я не читал газеты, не отвечал на электронные сообщения и телефонные звонки и не смотрел теннис по телевизору. Тем не менее я находил полезным делать паузу примерно каждые двадцать-тридцать минут: я вставал, расслаблялся, делал глубокий вдох и абстрагировался от своего занятия. Эти передышки позволяли мне работать с большей интенсивностью и бодростью; они являют собой пример тех полезных отвлекающих моментов, о которых я говорил ранее, и помогают заметно восстановить силы.

Снятие стресса

Обзаведитесь такой же привычкой: на работе или занимаясь любой напряженной деятельностью, делайте паузу через определенные интервалы времени; делайте глубокий вдох и позволяйте всему телу расслабиться. Если вы сидите — встаньте, сделайте несколько непринужденных шагов. Если вы работаете стоя, сядьте; прикройте глаза и сосредоточьте внимание на своем дыхании и теле; позвольте мышцам расслабиться. Сознательно, на одну минуту или на то время, пока вы сделаете несколько медленных вдохов, перестаньте думать о работе и любых проблемах, которые занимают вас, — переключите внимание на дыхание и тело. Ваше дыхание всегда с вами и всегда поможет вам ослабить стресс.

Разработайте свои методы релаксации. Если вы испытываете сильный стресс, что выражается в виде гнева или волнения, остановитесь: сделайте паузу, почувствуйте связь с землей, ощутив, как ваши ступни касаются пола; это простое ощущение связи поможет вам расслабиться и открыться новым возможностям, обрести ясность мысли и действий.

Привычки как ключ к счастью

Привычки свойственны человеку.

Почему бы не придумать такой, чтобы приносила золото?

Х А Ф И З, ПЕРСИДСКИЙ ПОЭТ XIV ВЕКА

Кто-то однажды спросил его святейшество Далай-ламу: «Если бы вы могли одним словом описать секрет счастья, полноценной и осмысленной жизни, что это было бы за слово?» Далай-лама, не колеблясь, ответил: «Привычки».

Привычка — это то, чему мы отдаем дань регулярно, не задумываясь и не планируя. Закрепившись, привычки требуют мало усилий для следования им и избавляют от принятия решений: они становятся неотъемлемой частью нашей жизни. Привычная деятельность не требует повышенной осознанности, поэтому привычки столь эффективно поддерживают определенные формы поведения, как позитивные, так и негативные.

Как и в случае с отвлекающими факторами, привычки помогают нам либо становятся помехой, усиливают либо нашу сосредоточенность и продуктивность, либо рассеянность. Лучшие привычки включают в себя те полезные отвлекающие практики, которые мы уже обсуждали, — медитацию, практику полноты ума, перерывы для ослабления стресса и т. д. В число хороших привычек также входит все, что способствует гармонизации нашей жизни: физические упражнения для бодрости тела, общение с теми, кого мы любим, чтение, практика ретритов. Все эти виды деятельности помогают взбодриться и заряжают энергией.

Полезные привычки помогают избавиться от серьезных негативных факторов — перевозбуждения и перенапряжения, которые, в свою очередь, приводят к повышенной тревожности, бессоннице, депрессии и снижению способности сосредоточиваться.

Почему так? Почему Далай-лама назвал привычки необходимой составляющей счастья и осмысленности жизни? Каким образом привычки уменьшают заторможенность и сопротивление и способствуют появлению непринужденности, осмысленности и глубокому ощущению самореализации?

На ум приходят сразу несколько ответов; некоторые из них мы рассмотрим более подробно.

- У всех нас есть свои привычки, так давайте заводить полезные.
- Повторяемость свойственна природе (а мы — часть природы).
- Привычки связывают нас с чем-то большим, чем мы сами.
- Парадоксально, но благодаря системам, формируемым нашими привычками, мы способны развить в себе гибкость, поскольку наши мысли становятся яснее, а тела — бодрее.
- Привычки способствуют личностному росту и трансформации застарелых пагубных пристрастий.

У всех нас есть свои привычки, так давайте заводить полезные

У всех у нас есть привычки, так почему бы не завести полезные? Вы чистите зубы каждый день утром и вечером? Вы принимаете ванну или душ, регулярно готовите еду? Вы читаете или медитируете каждый день, раз в неделю или вообще этого не делаете? Вы занимаетесь физическими упражнениями три раза в неделю, пять раз или не занимаетесь вообще? Вы едите здоровую или нездоровую пищу? Вы просыпаетесь по утрам в одно и то же время, смотрите одни и те же телепередачи, употребляете по большей части одни и те же фразы и выражения?

Поскольку формирование привычек неизбежно, почему бы не завести здоровые и полезные, которые помогут вам приблизиться к тому, чего вы хотели бы достичь в своей жизни? Привычки — это возможность позаботиться о себе. Далее — о трех основных привычках, которые я, как коучер, прописываю практически всем своим клиентам.

По возможности ежедневно занимайтесь медитацией

Как вы уже наверняка заметили, я часто советую тратить от пятнадцати до тридцати минут в начале каждого дня на медитацию — чтобы просто посидеть, почувствовать себя живым, слиться со своим дыхани-

ем. Это основная деятельность по «затачиванию пилы», а вы и есть эта пила. Медитация позволяет вам сбавить ход, поглубже заглянуть внутрь себя и открыть самих себя заново.

Выполняйте физические упражнения три раза в неделю

Регулярные физические нагрузки необходимы для поддержания здоровья тела и духа. Под упражнениями я подразумеваю интенсивную физическую нагрузку в течение как минимум получаса — в виде ходьбы, бега или занятий на тренажере в спортзале. Я понимаю, что это не всем доступные способы, но в рамках своих физических возможностей вы все же способны сделать физические упражнения частью своего режима.

Каждый день делайте запись в дневнике

Регулярная практика ведения дневника позволяет многое узнать о себе и способствует развитию. Каждое утро или вечер, перед тем как пойти спать, потратьте десять-пятнадцать минут на то, чтобы записать свои мысли, планы, страхи, основные события дня или пожелания. Попробуйте просто писать, ничего не поправляя, — это позволит вам излить душу и многое для себя прояснить; относитесь к своим записям как к попытке исследования, в котором неизвестно, что будет обнаружено. Ведение дневника помогает лучше осознать себя, выявляя повторяющиеся проблемы и негативные тенденции, которые в противном случае так и будут оставаться незамеченными. Через неделю или месяц перечитайте написанное за этот период; замечаете ли вы какие-либо закономерности или откровения, которые удивляют, или разочаровывают вас, или улучшают ваше отношение к самому себе?

Если ведение дневника вам не по душе, попробуйте завести сходную привычку беседовать со своим супругом (супругой), партнером (партнершей) или с другом каждый день или каждую неделю, делясь своими мыслями, страхами, текущими делами и т. д. Эти разговоры могут проходить как лицом к лицу, так и по телефону и должны быть недвусмысленно и намеренно посвящены рассмотрению проблем и поиску решений — речь идет не просто о болтовне о пустяках.

Повторяемость свойственна природе

Наши сердца бьются в определенном ритме, в своем ритме работают легкие и все остальные системы нашего организма. Солнце, луна и воды океана движутся, подчиняясь определенным циклам. Практически все во вселенной живет согласно неким закономерностям. Древние люди просыпались с первыми лучами солнца и отправлялись спать с наступлением темноты; периодичность менструаций у женщин отвечала циклам лунного календаря. Ежедневные ритмы поддерживают нас и сообщают чувство защищенности, предоставляя возможность играть и творить. Во всем, что мы делаем, нас поддерживают природные обычаи.

Привычки способны соединить нас с чем-то большим, чем мы сами и наши пристрастия, с более крупной сетью, объединяющей род человеческий, и непосредственно с природой и бытием.

Например, дни рождения, День благодарения, Новый год и все приятные и традиционные праздники, которые мы отмечаем, являются частью системы обычаев нашего общества, независимой от нашего выбора. Эти и все прочие обычаи и привычки формируют традиции, которые сильнее ежедневных или ежечасных сомнений и причуд.

Гибкость через формальность

В практике дзен использование ритуалов и формальностей определяется как «строгая форма/гибкий разум». Это выражение указывает на тот парадоксальный факт, что формальности и привычки способствуют развитию гибкости и чуткости разума. Какими бы строгими и неподатливыми ни были обычаи и привычки, на деле они дают нам свободу в переживании своего собственного уникального присутствия в их рамках, обеспечивая нам умственное, физическое и духовное преимущество.

Один из моих клиентов на поприще коучинга недавно позвонил мне, чтобы сказать, что немного опоздает на нашу встречу, назначенную на восемь

часов утра; он объяснил, что утром по четвергам ходит на утреннюю службу в своей синагоге, а раз в месяц участвует в чтении Торы. Когда он впоследствии приехал в мой домашний офис, то выглядел одновременно расслабленным и оживленным. Клиент рассказал, как для него важен этот утренний обычай и как он упорядочивает и вносит смысл в весь текущий день.

И я могу это понять, поскольку в один из самых насыщенных периодов своей жизни я соблюдал монастырский режим в горном дзен-центре Тассаджара. Когда я жил там, два раза в год у нас наступали периоды обучения по девятидню; каждый такой период начинался с церемонии открытия и завершался церемонией закрытия. Каждый день календаря, содержащий цифру четыре или девять (четвертое, девятое, четырнадцатое, девятнадцатое числа и т. д.), был выходным. В эти дни мы отсыпались до пяти часов утра (обычно звон колокольчика будил нас в полчетвертого утра). Каждое календарное число, содержащее цифру три или восемь (третье, восьмое, тринадцатое числа и т. д.), назывался «днем перед выходным». В эти дни у нас было несколько иное расписание, и мы совершали ритуал подготовки к выходному. Кроме того, каждый день у нас соблюдался режим сервировки и приема пищи, режим медитации, режим обучения и даже режим приема ванной и пользования туалетом.

Я ощущал, что эти месяцы монашеской дисциплины обогащают мою жизнь, и причина здесь заключалась в том, что когда от меня требовали придерживаться строгого, но вполне гуманного расписания, в этом было такое облегчение! Режим обеспечивал структурированность и наполненность любой деятельности, что на удивление раскрепощало. И в то же время эта система ритуалов позволяла мне более четко осознавать все попытки моего сопротивления ей.

Чеканим золото

Привычки уже являются неотъемлемой частью вашей жизни; изучите их подробнее и с известной щедростью по отношению к себе. Вы можете также создавать привычки, которые будут «приносить золото».

Один из способов начать это делать — составить список рутинных дел, которые обыкновенно занимают вас в течение дня, особенно по утрам: при-

нимаете душ или ванну; чистите зубы; бреетесь или накладываете макияж; готовите первую чашку кофе и наслаждаетесь ею; готовите завтрак членам семьи; одеваете детей; занимаетесь физическими упражнениями — ходьбой, растяжкой или йогой; проверяете электронную почту; прослушиваете голосовые сообщения, которые накопились за ночь; посылаете текстовые сообщения; участвуете в предрасветных конференциях по телефону (есть люди, которые это делают!); спите до последней минуты и мчитесь на работу, не потратив ни минуты на личные надобности; добираетесь на работу на своей машине или на общем автомобиле с коллегами, или пользуетесь общественным транспортом; и т. д. Теперь определите, от каких привычек вам хотелось бы избавиться, а также наметьте им на замену другие — такие, которые помогут вам добиваться большего с меньшими усилиями.

Как бы то ни было, наслаждайтесь процессом проведения этой инвентаризации своих привычек таким образом, чтобы ваша жизнь проходила более конструктивно и наполненно. Приливы и отливы повседневности могут быть просто чудесны, и это удовольствие доступно всем нам.

Неутолимые желания

Я многие годы посвятил изучению чрезмерной занятости, влияния информационных технологий на нашу работу и на наши души, также я исследовал, как медитативные практики могут противодействовать безумной занятости. Экспертом в этих смежных областях является Давид Леви, профессор информационных технологий в университете Вашингтона в Сиэтле. Тема его исследований — взаимосвязь технологии, перегрузки информацией и созерцательных практик. В своей прогрессивной работе «Нет времени подумать» он описывает некоторые исторические события, сформировавшие наш сегодняшний менталитет «больше-быстрее-лучше». Почти сто лет назад, в конце 1920-х годов, правительство США было озабочено тем, что страна достигла пика индустриальной революции. Было предпринято обширное исследование с целью определить, не ослабевают ли темпы разработки новых продуктов и даже собственно потребность в них.

Вот как профессор Леви комментирует результаты этого исследования: «Доклад Комитета по новейшим экономическим изменениям Герберта Гувера от 1929 года поддерживал тон радостного открытия: „Исследование убедительно доказало то, что долгое время утверждалось теоретически: желания потребителей практически неутолимы, одни удовлетворенные потребности бесконечно порождают новые, по мере их удовлетворения...“ В свете этих исторических фактов сегодняшние проблемы с занятостью, ускорением темпа жизни, избытком информации и трудности с ее распределением являются абсолютно прямой экстраполяцией тенденций прошлого — в виде новейшей жизненной философии „больше-быстрее-лучше“».

За этими «неутолимыми желаниями» скрывается тот факт, что мы делаем выбор каждый день, в каждый момент: мы выбираем определенный образ жизни, выбираем, проверять почту или нет и когда это делать; выбираем, каких целей достигать и какими средствами; какой дорогой ехать на работу. Бывает трудно, а иногда практически невозможно провести различие между тем, что нам действительно необходимо, чего мы хотим, и тем, что является просто блажью; не существует правил, по которым можно было бы это определить.

Практические навыки, описанные в этой главе, способствуют усилению вашей сознательности и поддержанию способности делать выбор — выбор, который позволяет вам приблизиться к актуализации всех ваших реальных способностей, с тем чтобы вы уже сегодня могли добиться того, чего больше всего мечтаете добиться в расширенном контексте своей жизни. В этом отношении работа и карьера, должности и повышения значат немало, поскольку позволяют ставить перед собой точные цели и обеспечивают ощущение продвижения вперед. Однако в конечном итоге успех в нашей профессиональной сфере и в жизни в целом не ограничивается достижениями и наградами во внешнем мире; самое главное — насколько больше любви и добра стало на этой планете благодаря нашему существованию, насколько успешно складывались наши отношения с самыми близкими людьми, и насколько мы были способны обрести в себе чувство глубокого спокойствия в самом разгаре жизненной суеты.

Глава 7

Соппротивление

*Относитесь терпимо ко всем неразрешенным вопросам,
и старайтесь любить их как таковые.*

РАЙНЕР МАРИЯ РИЛЬКЕ

Что касается перемен, буддисты все понимают правильно: все изменчиво, все непостоянно, все, что мы принимаем как должное, течет непрерывно. Очертания облаков в небе уникальны в каждый отдельно взятый момент и никогда не повторяются. Каждые семь лет происходит полная замена всех клеток нашего организма — одни заменяются быстрее, другие медленнее. Наша планета и вселенная пребывают в состоянии непрерывной, непостижимой трансформации. Пока я пишу эту книгу, цена на бензин взлетает до четырех долларов и выше за галлон, а когда вы ее прочтете, эта цена, возможно, упадет или, наоборот, станет очень высокой.

Тот факт, что все меняется, — это хорошая новость, или, как сказали бы буддисты и ученые, эта новость ни хорошая, ни плохая. Это просто факт. Однако порой нам довольно трудно мириться с переменами и той неопределенностью, которая их сопровождает: мы цепляемся за то, что нам знакомо, и противимся всему, что может это поколебать. Наши желания также могут выражать сопротивление: допустим, мы хотим, чтобы все складывалось иначе или стремимся к конкретному исходу, определенному будущему, тем самым отклоняя прочие возможности. Когда мы отвергаем механизм сопротивления, когда перестаем цепляться за то, что имеем или чего хотим, мы видим, что перемены — это ни хорошо, ни плохо. При таком подходе мы видим свою жизнь и мир вокруг такими, какие они на самом деле; мы становимся более продуктивными, поскольку обретаем способность адекватно реагировать на любую ситуацию. Как и перемены, любые события не могут быть абсолютно

плохими или хорошими. Например, подорожание бензина плохо потому, что бьет по кошельку тех, кто зарабатывает немного, поскольку высокие цены на горючее означают повышение цен на товары ежедневного спроса, продовольствие, одежду и т. д. Положительный же эффект повышения цен на горючее заключается в том, что это стимулирует разработку альтернативных источников энергии и совершенствование общественного транспорта, что приведет к снижению в атмосфере количества парниковых газов и к меньшей зависимости мира от нефти.

Мы живем в меняющемся, динамичном пространстве, в непрерывном потоке. Когда мы не держимся исключительно за то, что имеем, и не страшимся перемен, мы более полноценно воспринимаем ситуацию и более открыты опыту. Как и в случае со всеми прочими принципами Манифеста «Меньше», это проще увидеть и понять, нежели применить в повседневной жизни.

Человек за бортом!

Прошлым летом я отправился в двухдневный сплав на плотях по реке Керн в южной Калифорнии вместе со своей юной дочерью в роли штурмана. Я с гордостью смотрел, как моя девочка (тогда ей было девятнадцать) ловко и уверенно управляет нашим надувным плотом, преодолевая множество препятствий в этих беспокойных водах. Я даже присматривался, наблюдая, как моя дочь командовала и выкрикивала приказы по поводу того, когда и как надо грести.

Когда мы достигли самого большого порога на реке, я почувствовал, как мое сердце забилося сильнее. Войдя в бурный поток, наш плот застрял на большом валуне. Я сидел в передней части плота и наклонился с веслом вперед, намереваясь попробовать оттолкнуть плот от камня. В следующее мгновение я почувствовал, как падаю за борт в реку. Какое это незабываемое ощущение: «Ого, я падаю за борт!» Я был удивлен и должен признать, что в какой-то момент испытывал сопротивление (и страх): «Ну почему я, как я мог быть таким дураком? Как я мог вывалиться из лодки?»

Это сопротивление быстро улетучилось, когда я погрузился в холодную, шумно клокочущую реку. Несмотря на мой прекрасный надувной спасательный жилет, меня затянуло под воду, но, к счастью, через несколько секунд я снова всплыл на поверхность. Это здорово взбодрило меня, хоть мне и было страшно. Несколько мгновений спустя один из участников сплава крикнул мне, чтобы я плыл к его лодке, и меня быстро подняли на борт. Я весь дрожал, еле дышал и чувствовал заметное облегчение от того, что выбрался из бушующей воды.

Сходные события постоянно происходят в жизни — нас подрезают на дороге другие водители; наш ребенок внезапно ударяется и плачет; наш босс входит к нам в офис и объявляет о незапланированном собрании, к которому мы не готовы; мы получаем агрессивные и угрожающие письма; наш рейс откладывают; любимый человек серьезно заболевает или переживает кризис. Такова жизнь; нельзя рассчитывать на то, что все пройдет гладко, — иначе в большинстве случаев нас ждет горькое разочарование. Сопротивление переменам, которые часто происходят внезапно и без предупреждения, не позволяет нам отчетливо увидеть, по какому сценарию разворачиваются текущие события, и лишает возможности действовать эффективно и находчиво, чтобы в результате быть довольными и гордиться собой. Существует множество стратегий, которые позволяют уменьшить сопротивление переменам и повысить личную и профессиональную эффективность.

Сила позитивного прайминга

Большую часть времени мы просто движемся на автопилоте, и наши мысли и действия, а также их качество в гораздо большей степени, чем кажется, зависят от внешних воздействий.

Малькольм Глэдвелл, «МЕРЦАНИЕ»

Джон А. Бар и Таня Л. Чартранд в своей книге «Невыносимый автоматизм бытия» рассказывают о проведенном ими эксперименте, в ходе которого двум группам студентов предложили решить один и тот же ряд

математических и финансовых задач. В помещении, где находилась одна из групп, на столе лежал портфель, а в помещении другой группы на столе был рюкзак. Группа с портфелем набрала заметно больше баллов по тесту, чем группа с рюкзаком. Дело в том, что портфель, наводящий на мысли о бизнесе и конкуренции, стимулирует усиленную концентрацию и дух соревнования, а рюкзак настраивает людей на расслабленное времяпрепровождение, вроде прогулки или похода.

Прайминг — психологический термин, означающий активизацию определенных представлений или ассоциаций в памяти с целью повлиять на поведение. Прайминг по сути подготовка или предварительная настройка; например, если вы сначала прочитаете слово *компьютер*, то если затем вас попросят закончить слово, начинающееся с *ком-*, то скорее всего, вы ответите: «Компьютер». Все мы можем использовать принцип прайминга, чтобы создавать позитивные ассоциации, которые, как показал эксперимент со студентами, могут дать эффективные результаты.

Недавно одна из моих клиенток, очень успешная предпринимательница и фантазерка, перечислила мне пункты своего расписания на следующий день: «В восемь утра у меня встреча за завтраком, а в девять встреча на другом конце города. Затем у меня селекторное совещание в девять сорок пять, а в десять тридцать снова встреча, уже в моем офисе. Завтра у меня совершенно невозможный день».

На этой фразе я сразу прервал ее: «Так что, вы планируете себе невозможный день? Вы думали об этом? Вы действительно этого хотите? Как вы себя чувствуете из-за этого? А как насчет того, чтобы спланировать совершенно другой день? Как иначе можно составить ваше расписание?»

«Хорошо, — засмеялась она. — По крайней мере, мне стоит перенести ту встречу, которая в девять утра, и, может, удастся сдвинуть начало селекторного совещания. Да, я составлю себе заманчивое, а возможно, даже расслабляющее расписание».

В следующий раз, предвкушая очередное рабочее собрание, отметьте, что вы думаете о себе и о том, как это собрание пройдет. Если и те, и другие представления негативного характера, можно ли переосмыслить их более позитивно? Каждый раз, принимаясь за выполнение задачи, нужно сначала остановиться, проверить умственный пульс и убедиться в том,

что наши представления и ожидания имеют позитивный характер. Если присутствие рюкзака может влиять на чьи-то математические способности, представьте, насколько влиятельны ваше отношение к ситуации и представления о ее исходе. В течение следующей недели, перед тем как начать разговор, взяться за выполнение задачи или прийти на собрание, обратите внимание на то, как вы относитесь к этому в глубине души.

Часто наши тревоги, опасения и сомнения служат плохую службу — порождают убеждения, которые, в свою очередь, блокируют творческие способности и лишают нас радости от самого процесса. Из-за них мы можем не достичь того результата, к которому так стремимся.

Овидий, римский поэт, живший более двух тысяч лет назад, поведал нам историю одного скульптора, Пигмалиона, который создал статую идеальной женщины. Изваяние было так прекрасно, что Пигмалион безнадежно влюбился в собственное творение. Он взмолился, прося богов оживить скульптуру. Статуя ожила, и с тех пор она и скульптор были счастливы вдвоем.

Сегодня динамика воздействия наших убеждений на результаты наших действий называется эффектом Пигмалиона. Например, исследователи в области образования Роберт Розенталь и Ленора Якобсон в своей книге «Пигмалион в классе» демонстрируют, как сильно мнение учителя о большом потенциале (или отсутствии такового) у ученика влияет на успеваемость последнего. Таким образом, то, в чем мы сами убеждены, или то, во что нас побуждают верить другие люди или наше окружение, может стать сбывшимся пророчеством.

Эффект Пигмалиона чаще упоминается в негативном смысле, как принцип, согласно которому наши убеждения ограничивают нас или управляют нами, однако сам этот принцип не является ни позитивным, ни негативным. То, в чем мы убеждены, влияет на результат наших поступков, а эти убеждения можно осознать и при необходимости «перформатировать» так, чтобы они помогали нам, а не мешали. Раз уж мы постоянно подвергаемся предварительной настройке, почему бы не использовать этот процесс для достижения положительных результатов?

Часто мы придерживаемся сдерживающих и подавляющих убеждений, потому что так безопаснее: эти убеждения отражают то, что, по нашему мнению, мы знаем о себе и о мире («я не очень хорошо готовлю»; «я не умею выступать перед публикой» и т. п.). Иной раз мы сопротивляемся даже позитивным переменам, лишь бы не избавляться от того, что уже имеем; нам кажется, что мы вполне довольны тем, что имеем, хотя в результате остаемся совершенно недовольны.

Есть несколько способов поэкспериментировать с более гибкими убеждениями. Выяснив, как вы можете их изменять, вы станете мыслить и действовать иначе; это также может снизить общий уровень протеста. Ниже я привожу список убеждений, который недавно составил для себя. Составьте свой собственный список ограничительных убеждений и перефразируйте их в менее категоричной форме, используя мои примеры в качестве образца. Затем запишите свои «раскрепощенные» убеждения на стикерах или на карточках размером 3 на 5 сантиметров и поместите их в виде памяток в своем офисе, бумажнике или кошельке. Наблюдайте за тем, как ваши раскрепощенные убеждения одно за другим побеждают преж-

Распространенные ограничительные убеждения	Менее категоричные убеждения
У меня нет времени. (Я слишком занят.)	Я четко сознаю свои приоритеты и свою ответственность.
У меня недостаточно опыта.	Я знаю свои сильные стороны и осознаю, чему мне еще нужно научиться.
Я недостаточно умен.	Я люблю узнавать новое, и я достаточно умен.
Я недостаточно многого добился.	Я более успешен, чем полагаю.
Я обычно довольно упрям.	Я могу учиться на своих ошибках.
У меня нет необходимых средств.	Я знаю, как привлечь к делу других людей и собрать средства.

ние, а также подумайте, почему вам выгодно устанавливать себе ограничения: всегда есть причины — порой веские, хотя и не особенно целесообразные, — по которым мы так долго цепляемся за то, что сковывает нас.

Самоограничительные установки мешают нам гораздо сильнее, чем мы думаем. Внимательный взгляд на них может привести в смятение; выявить и осознать собственные ограничения непросто, и этот процесс, наверное, не завершается никогда: едва только нам удастся увидеть со стороны свой негатив и страхи и побороть их, тут же могут появиться новые и, возможно, более глубокие убеждения, с которыми тоже придется работать.

Потренируйтесь в эмоциональной гибкости

Одну из последних глав своей книги «Эмоциональный интеллект» Дэниэл Гоулман назвал «Ошибка на миллиард долларов»; в ней он говорит о том, что эмоциональная гибкость требует большего, нежели просто интеллектуальное обоснование. Организации, предлагающие программы по развитию эмоциональной гибкости и преподающие его принципы так, как будто это информатика, обычно добиваются крайне неудовлетворительных результатов. Эмоциональная гибкость требует регулярной практики. От привычки цепляться за то, что известно и потому кажется безопасным, даже если это сдерживает ваше развитие и вредит вам, избавиться довольно трудно. Поэтому необходимо регулярно практиковаться сразу в нескольких направлениях, а именно: в ежедневной медитации, в открытом восприятии критики, активном слушании и создании полезных привычек в своей жизни.

Попробуйте также следующее.

Составьте список того, что, как вы считаете, ограничивает вас. Просто запишите эти установки и убеждения, отметьте для себя и осознайте их существование.

Почему спросите себя: истинны ли эти убеждения?

Почему я считаю их истинными?

А что, если они не верны?

Точные наблюдения

Один из моих клиентов является главным управляющим динамично развивающейся медиакомпанией. В ходе одного из наших первых сеансов он упомянул о своих проблемах с деньгами, я попросил его показать мне свои схемы распределения денежных потоков и был крайне удивлен, когда он сказал мне, что у него таких нет. Как же тогда он отслеживает и планирует свои денежные расходы? Он ответил, что отслеживает движение денежных потоков, «ощущая и замеряя интенсивность боли и сдавленности в груди».

Услышав это, я понял, что именно так мы нередко обобщаем проблемы и трудные ситуации. Мы знаем: если нечто причиняет нам боль, значит, что-то не ладится в нашей личной жизни или в бизнесе. Однако мы не утруждаем себя более пристальным взглядом на саму ситуацию и на средства ее исправления. В данном случае уход от проблемы становится способом сопротивления; это все та же привычка держаться за известное и удобное — даже если такое поведение влечет за собой эмоциональную и физическую боль.

Мы с моим клиентом тут же сели за его компьютер и за последующие два часа собрали всю его финансовую отчетность, составили сводную таблицу, отображающую его финансовое положение, и набросали черновик схемы распределения денежных потоков на три месяца вперед. Несмотря на то что положение его дел не внушало особого оптимизма, благодаря самому акту планирования боль в его груди утихла. Теперь этот человек был способен предпринять конкретные и эффективные меры — он знал, какие счета может оплатить, какие клиенты должны ему денег и как выглядит в финансовом плане конец квартала. Эта схема распределения денежных потоков открыла ему целый мир возможностей для немедленного выбора и решений в более отдаленной перспективе, а также позволила ему более рационально организовать свой бизнес. Смутные страхи заменила достоверная информация.

Чем четче ваше представление о реальности, тем меньше вы подвержены страхам относительно текущего положения дел, а это открывает возможности для новаторских решений и трансформаций.

Бизнес-план должен соответствовать действительности. Возможно, вам не очень хочется менять свои установки и цели или вовсе отказываться от них, но не лучше ли заранее подкорректировать план полета, чем лететь наугад и потерпеть крушение лишь потому, что вы побоялись взглянуть на указатель расхода топлива или на карту? Если вы хотите добиться большего, важно определить, насколько большего, то есть выразить свои пожелания в количественной форме. Измерения и хронология позволяют отследить, как далеко мы продвинулись, а также определить, что мешает осуществлению наших планов. Если вы хотите *делать меньше*, упростить себе жизнь, определите точно, чего именно вы хотите. Наверняка вы имеете в виду уменьшение занятости, но, чтобы добиться этого, вам необходимо конкретизировать цель. Каковы ваши критерии, сроки и прочие показатели для уменьшения нагрузки или корректировки расписания дня? Какие еще изменения или полезные привычки помогут вам избавиться от ощущения непрерывной спешки? Что именно требует изменений?

Наблюдайте и придерживайтесь системы

Уровень наблюдательности можно повысить посредством регулярной практики. Вот перечень того, что вы можете попробовать делать.

- Почти как при медитации, сосредоточьте внимание на том, что находится прямо перед вами — что вы видите, слышите, обоняете, осязаете и пробуете на вкус? В течение хотя бы пяти минут постарайтесь ощутить каждую мелочь в своем физическом мире.
- Вспомните, что придает вам сил, а что их отнимает. Существует ли связь между вашей энергией, вашей деятельностью и вашими ощущениями? Если захотите, можете начертить диаграммы или блок-схемы, отражающие эти связи. Старайтесь уделять максимальное внимание деталям, стремитесь к точности.
- Отслеживайте движение своих денежных потоков и общее финансовое положение как в бизнесе, так и дома. Установите порядок или привычку отслеживать распределение финансовых потоков на работе и в личной жизни.

Я рекомендую вам создавать несложные системы, которых легко и приятно придерживаться. Лично я с наступлением последнего дня каждого месяца сравниваю свой реальный доход с запланированным. Последний день каждого квартала — это повод оценить свои успехи в бизнесе на предмет соответствия моей стратегии. Чем больше фактов вам известно о вашей рабочей и личной жизни, тем более вы ослаблены и тем более способны мыслить творчески, а также сохранять душевное спокойствие.

И напоследок насчет создания системы. У меня есть одна замечательная привычка: папки, которые мне понадобятся в течение дня, я заранее кладу на свои туфли, что стоят перед входной дверью. По моему убеждению, это образец разумной простоты — совершенно простая и совершенно надежная система, созданная для преодоления моей возможной забывчивости или непредусмотрительности. Безусловно, любые эффективные средства напоминания и организации замечательны, однако, как правило, чем проще следовать им и чем они очевиднее, тем более успешным станет и результат.

Интегративное мышление

Согласно утверждению Роджера Мартина, декана школы бизнеса университета Торонто, акцентировать внимание на том, что делает успешный лидер, ошибочно. Мартин считает, что более целесообразно анализировать мышление великих лидеров. В своих исследованиях, посвященных личностям успешных лидеров, он приходит к выводу, что они обрабатывают информацию иначе, чем все остальные.

В своей книге «Как мыслят успешные лидеры» Мартин пишет о том, что успешные лидеры «имеют способность и предрасположенность к тому, чтобы удерживать в голове две противоречивые идеи одновременно. Таким образом, не паникуя и не удовлетворяясь лишь одной из этих альтернатив, они способны найти оригинальный способ разрядить напряжение между двумя этими противоположностями, создав новую альтернативу, сочетающую в себе элементы имеющихся, однако превосходящую их».

Мартин называет этот процесс анализа и синтеза интегративным мышлением и заявляет, что именно эта способность, а не «превосходная стратегия или безупречное исполнение» является определяющей характеристикой самых выдающихся предприятий и людей, которые ими управляют. В ходе своего исследования Мартин побеседовал с пятьюдесятью образцовыми руководителями и пришел к выводу, что многие успешные руководители даже не подозревают о том, что обрабатывают информацию именно таким образом.

Мы постоянно сталкиваемся с необходимостью делать выбор — решая, какой бизнес-стратегии следовать или как развивать карьеру и личные отношения. Мы также вынуждены принимать огромное количество менее судьбоносных решений, значительных и не очень. Мы сталкиваемся с простейшей дилеммой «либо — либо», когда должны выбрать одно из двух: купить целую пинту или полпинты черники, выбрать бумажный или пластиковый пакет, добраться до нужного места на машине или на автобусе. Большинство альтернатив, однако, не настолько очевидны.

Например, в своей нынешней компании, занимающейся коучингом и консалтингом, у меня нет штатных сотрудников «на зарплате», и мне нравится этот свободный режим, особенно после пятнадцати лет в роли главного управляющего. Однако если я хочу, чтобы моя компания расширялась, я должен решить, в каком направлении и как справиться с повышением рабочей нагрузки. Должен ли я сосредоточиться на персональном коучинге или корпоративном консалтинге либо мне следует развивать и то, и другое? Нужно ли мне нанять (и обучить) других коучеров тому, что я умею сам, или лучше нанять специалистов по маркетингу и финансам, чтобы не заниматься этими вопросами самому, уделять больше времени коучингу и литературе? Эти люди должны быть штатными сотрудниками или работать по договору подряда? Я сталкиваюсь с множеством вариантов выбора, мне необходимо принимать решения, и в некоторых случаях начинает казаться, что я в тупике, потому что ни один из вариантов не кажется привлекательным.

В таких случаях я могу применить метод интегративного мышления — вместо того чтобы решать дилемму «либо — либо», полагая, что

должен пойти одним из путей, я могу переформулировать саму проблему либо объединить лучшее, что есть в обоих вариантах ее решения, чтобы придумать новый, лучший выход.

А вот еще один пример. Несколько лет назад моя дочь (тогда ей было семнадцать) заявила, что хочет провести шесть месяцев в глухой деревушке в западной Африке. Моей жене и мне это не показалось хорошей идеей, и сначала мы все трое были способны рассуждать только в рамках «да или нет»: может она поехать или нет? Постепенно мы с женой осознали, что хотели бы поощрить увлечение и смелость дочери, но нам требовалось организовать все так, чтобы мы могли чувствовать, что она в безопасности или, по меньшей мере, настолько в безопасности, насколько это вообще возможно. Мы приступили к разработке такого сценария — он, в частности, подразумевал присутствие при дочери человека, которому мы могли бы доверять и который позаботился бы о ее безопасности в Африке. А с дочерью мы договорились о том, что она будет связываться с нами по телефону раз в неделю. Как только мы вышли за рамки мышления по принципу «да — нет», мы все получили то, что хотели, благодаря продуманной комбинации решений.

В жизни нам по большей части требуется именно интегративное мышление. За время управления дзен-буддистским монастырем я понял, что бизнес и духовность вовсе не противоречат друг другу; мне не приходилось выбирать между повседневными мирскими делами и духовным развитием. На своих семинарах «Как достичь большего, делая меньше» я начал использовать техники импровизационного театра с целью развития навыков лидера и формирования самосознания.

Попробуйте применить интегративный подход к той проблеме, с которой сталкиваетесь: составьте список основных дилемм, которыми мучаетесь в данный момент на работе или дома. Выберите одну из них (или несколько поочередно) и на листе бумаги перечислите все «за» и «против» каждого из вариантов решения вашей проблемы; постарайтесь, указывая каждое «за» или «против», точно определять, почему именно вы выступаете «за» или «против» в том или ином случае. Теперь сравните эти списки. Где именно варианты выбора противоречат друг другу, а где нет? Возможно ли создание некоей комбинации луч-

ших «за» с наименее неприятными «против»? Теперь попробуйте написать ряд утверждений типа «если... тогда», описывающих те условия, при которых определенные неизбежные «против» будут приемлемы. В случае с моей дочерью мы сказали ей следующее: если мы сможем быть уверены в твоей безопасности, тогда мы одобрим твою поездку. Это помогло нам найти решение за рамками этой двоичной дилеммы «либо — либо». Проводя анализ своих «за» и «против», замечаете ли вы наличие каких-либо убеждений или эмоций, которые блокируют все варианты выбора? Не сопротивляетесь ли вы перемене как таковой и не цепляетесь ли за старые, удобные привычки, даже если они мешают вам жить? Если это так, отложите на время принятие решения и попробуйте сначала разобраться со своими переживаниями. Интегративное мышление всегда заставляет нас выйти за пределы зоны комфорта, за рамки того, что нам уже известно, — с тем чтобы обнаружить новые и незнакомые решения и пути.

Пробуждение творческого начала

Чем меньше мы цепляемся за то, что знакомо, тем более мы открыты для творчества. И наоборот, чем больше мы развиваем в себе творческое начало, тем меньше мы сопротивляемся переменам.

Жюль-Анри Пуанкаре, выдающийся математик XIX века, определил четыре стадии творческого процесса: 1) подготовка: определите проблему; проанализируйте попытки решения, которые уже предпринимались, и делайте все необходимое, чтобы приступить к творческому процессу; 2) вынашивание замысла: размышляйте и фантазируйте; пусть ваша проблема или задача пустит корни в вашей душе и в вашей жизни; 3) озарение: момент откровения, «эврика!», когда появляется новая идея или новый способ сделать что-либо; 4) исполнение: претворение своей творческой находки в жизнь, что требует немалой настойчивости, проб и ошибок.

В нашем напряженном и занятом мире, в мире «высокого давления», нам, конечно, хотелось бы сразу перейти к третьей стадии, к оза-

рению, не тратя времени на подготовку и вынашивание. Кроме того, слишком часто преуменьшается значение исполнения, которое требует не только терпения и настойчивости, но и обращения за помощью и консультациями к другим людям.

Вдобавок к этим четырем стадиям, определенным математиком Пуанкаре, пробуждению творческой активности также способствует соблюдение четырех важных принципов, сформулированных Майклом Рэем, бывшим профессором Школы бизнеса при университете Стэнфорд. Он разработал и преподавал один из самых популярных бизнес-курсов в Стэнфорде. Вот эти четыре принципа.

1. Верьте в собственные творческие способности: будьте уверены в своем творческом потенциале. Если вам недостает этой уверенности, вспомните три самых креативных начинания, в которых вы участвовали. Каково это — творить? Случалось ли вам создавать что-нибудь необычное? Возможно, вы любите печь, или петь караоке, или создавать эксклюзивные фотоальбомы? Пробуждайте свое творческое начало — рисуйте, пишите стихи или ведите дневник.
2. Меньше критикуйте себя: у всех, кого я знаю, есть внутренний критик, но я также замечал, что практически все люди убеждены в том, что голос этого внутреннего судьи звучит громче и убедительнее, чем чей-либо еще. Бывает трудно смириться с тем, что наличие внутреннего критика — неотъемлемая часть человека. Памятуя об этом, попробуйте расслабиться и дать себе передышку. Как бы вы себя ни судили, вы действительно способны на творчество. На это способны все.

Уделите внимание своему внутреннему критику; подружитесь с ним. Не пытайтесь отмахнуться от него, наоборот, пригласите войти и поиграйте с ним. Чем больше вы игнорируете своего критика, тем громче и настойчивее он будет говорить. Если вы просто расслабитесь, послушаете и попробуете что-нибудь извлечь из его слов, он утихнет, а временами будет вообще молчать.

3. Уделяйте внимание деталям. В ходе творческого процесса мы начинаем видеть все вокруг по-новому, не так, как большинство

людей. Обращайте внимание на самое очевидное, на то, что находится прямо перед вами.

Можете провести такой забавный эксперимент — давайте предметам новые названия. Например, возьмите скрепку; тщательно изучите ее, как будто это вы ее только что изобрели, — как бы вы ее назвали? Попробуйте то же самое с телефоном, футболькой, ягодой клубники — с любой обыденной вещью в своей жизни. Подчас мы принимаем знакомые вещи как должное и перестаем замечать их изящную форму и детали. Давайте им новые имена — и вы увидите их свежим взглядом.

4. Глупых вопросов не существует: наше желание казаться умнее, чем мы есть, способно помешать развитию творческой мысли. Спрашивайте обо всем, даже рискуя попасть в неловкое положение. Возьмите за привычку смотреть в глубь вещей, интересуясь, почему все происходит так, как происходит.

Мне вспоминается вопрос, который несколько лет назад мне задал мой девятилетний сын. Мы вместе ехали в машине; я тогда все еще был главным управляющим Brush Dance. Он держал в руках «Календарь духовного гольфа», который был недавно выпущен моим издательством, и спросил меня самым серьезным тоном: «Почему ты выпустил этот календарь? О чем ты думал? Сколько людей купят его?» Сначала вопрос сына, его пренебрежительный тон и его сомнения в правильности моих решений огорошили меня, но я признавал, что этот календарь действительно не пользовался большим успехом, и осознал, что сын поднял очень важный вопрос, достойный ответа: как мы принимаем решения о том, какие календари выпускать? Затем мой сын выпалил, что может минут за пять придумать идею для календаря, который будет лучше, чем все, что мы делали раньше. Я повернулся к нему и сказал: «Прекрасно, у тебя пять минут, вперед». Он закрыл глаза и затих, размышляя. Затем, спустя несколько минут, он открыл глаза и произнес: «Придумал. Тебе нужно сделать календарь с изображениями улыбок». Мне пришлось признать, что это потрясающая идея.

Кайдзен: небольшие изменения ради отличных результатов

Во многих случаях мы сопротивляемся переменам потому, что они кажутся слишком серьезными. Перемену легче принять и осуществить, когда она незначительна; в этом и заключается тайная сила кайдзен.

Изначально являясь японской концепцией организации управления, разработанной для совершенствования всех аспектов ведения бизнеса, кайдзен — это процесс, имеющий целью уменьшение объема лишней физической или умственной нагрузки; эта система поощряет людей к экспериментам в рамках повседневной рабочей жизни, с тем чтобы опознавать и избавляться от лишнего в работе. Главная цель практики кайдзен — добиваться большего, *делая меньше*.

В своей книге «Гемба кайдзен» Масааки Имаи цитирует Эдварда Си Джонсона III, председателя совета директоров и президента компании Fidelity Investments: «Суть кайдзена в том, что, чем бы вы ни занимались, вы можете делать это лучше. Кайдзен обеспечил нам необходимый фундамент для того, чтобы мы могли работать как единая команда, устанавливая и поддерживая все более высокие стандарты сервиса. Эта система также помогала нам успешно предсказывать суровые времена в сфере инвестиционного бизнеса... На протяжении многих лет мы наблюдали появление и исчезновение множества стратегий успешного руководства; на мой взгляд, кайдзен — совсем другое дело; это не какая-то очередная причуда, это помогает нам действительно сосредоточиться на том, как мы работаем; процесс работы становится самоцелью, равно как и источником удовлетворения. Для меня в этом и заключается настоящее удовольствие».

Мой коллега недавно обедал с одним из руководителей Fidelity Investments, и тот человек рассказал ему, что в его компании более сорока тысяч сотрудников и что термин *кайдзен*, хотя он нигде официально не прописан, на устах у всех сорока тысяч.

Затем, чисто случайно, через несколько дней после этого, я встретился с местным представителем Fidelity, и уже в течение первых нескольких минут нашего разговора этот представитель упомянул о практике

кайдзен. По его словам, на еженедельных собраниях персонала каждый работник должен рассказать о том, как он применял принципы кайдзен в своей работе, — каждый должен выделить одно небольшое улучшение, которого он достиг или планирует достигнуть на следующей неделе. Мне это показалось полезным и эффективным способом получать удовольствие от процесса изменений.

Уменьшите свое собственное сопротивление переменам и практикуйте кайдзен.

Спросите себя: какое изменение я могу внести в свою жизнь, чтобы это повысило ее качество уже сегодня?

Все непрерывно меняется: ваше тело, ваши намерения, ваша жизнь, окружающая среда, — а эта простая практика позволяет вам легко влиться в меняющийся поток.

Возьмите минуту на размышление, а затем запишите свой ответ на вопрос: укажите одно изменение в своей жизни. Это изменение не должно быть значительным. Пусть это будет маленькая, кажущаяся несущественной перемена; она может касаться привычек, отказа от чего-либо или едва заметной корректировки мировоззрения. Концентрируясь на одной детали, уделяя ей внимание и оценивая ее, вы сможете уменьшить сопротивление и повысить свою продуктивность.

Традиционная практика кайдзен обычно руководствуется тремя основными принципами.

- 1. Результаты.** Установите критерии оценки успешности своего рабочего процесса или конкретного проекта. Придумайте способ оценить масштаб воздействия той или иной перемены.
- 2. Обобщающее мышление.** Не забывайте о картине в целом — вписывается ли то, что вы делаете, в рамки общей системы? Кто связан с тем, что вы делаете? Каким образом можно оценить и улучшить состояние этих систем и отношений?

3. Позиция отказа от осуждения и обвинения. Это существенный принцип практики кайдзен; осуждение и обвинение не только мешают улучшениям, они сами по себе излишни, зря отнимают время и силы и способствуют усилению внутреннего протеста.

В практике кайдзен могут участвовать люди на всех уровнях организационной структуры, от президента компании до самых рядовых сотрудников. Кайдзен вообще можно практиковать в любом формате: самостоятельно, маленькими или большими группами, семьями. Кайдзен — это не соревнование, он действует по принципу, что человек не может получить выгоду за чужой счет; кроме того, эта практика непрерывна и не имеет завершения; метод кайдзен предполагает, что человек производит изменения, оценивает результаты, а затем подправляет, что нужно, и этот цикл повторяется без конца.

Вот общая схема этого цикла.

1. Уделяйте внимание деталям своей деятельности, особенно самым незначительным.
2. Устанавливайте цели, сроки и критерии оценки того, насколько ваши успехи соответствуют намеченным целям.
3. Находите новаторские решения и претворяйте их в жизнь.
4. Внимательно оценивайте результаты своих нововведений.
5. Находите способ практически внедрить произведенные улучшения в общую систему.
6. Начинайте цикл заново.

Представленные здесь принципы и практики напоминают мне о методе, который я помогал внедрять в одной передовой технологической компании; назовем его «Поиск внутри себя». На первом занятии мы объясняли, что поиск необходим для развития самосознания, для формирования эмоциональной гибкости и лидерских качеств. Определенная структура и настрой способствуют осуществлению процесса поиска. Вы точно не знаете, чего ищете; вы абстрагируетесь от своих представлений, не пытаетесь искать ответы и погружаетесь в более

глубокое созерцание самих себя и мира вокруг; результат может оказаться на удивление стоящим.

Практические методы, описанные в этой главе — позитивный прайминг, точные наблюдения, интегративное мышление, активизация творческого потенциала и кайдзен, — помогут открыться навстречу переменам. Это инструменты, которые позволят вам наилучшим образом легко, не изнурая себя, реализовать личные возможности, развить гибкость и чувствительность по отношению к самим себе. Я надеюсь, что по мере применения этих методов вы будете становиться добрее и снисходительнее к себе и другим. Опыт и знания, которые мы приобретаем в жизни, имеют безусловную ценность, но придерживаться того, что давно известно, также на редкость неконструктивно. Чем больше мы сопротивляемся переменам, тем больше вероятность закрепления привычных, не способствующих нашему развитию способов действия и поведения. Чем охотнее мы принимаем перемены любого масштаба, открывая свое сознание для новых решений и идей, тем скорее добьемся всего, чего хотим, и даже больше.

Глава 8

Чрезмерная занятость, или Как найти того, кто не занят

*Быть занятым недостаточно; муравьи тоже заняты.
Вопрос в том, чем именно мы заняты.*

ГЕНРИ ДАВИД ТОРО

Существует притча о двух китайцах — учителях дзен VII века. Один учитель подметал метлой каменные ступени на территории монастыря; к нему подошел другой учитель, посмотрел на него и заметил: «Слишком занят» (имея в виду: «Зачем ты тут машешь метлой, когда должно медитировать или предаваться созерцательной практике?»). Первый учитель, держа метлу, ответил: «Ты должен бы знать, что существует тот, кто не занят».

Хотя мы часто связываем занятость с активностью и скоростью, а недостаток занятости — с замедлением темпа, это не всегда правильно. Вполне возможно принимать активное участие в чем-либо и при этом не быть занятым. Не быть занятым — не значит остановиться, сбавить ход или вообще выйти из игры — в большинстве случаев мы обретаем это спокойствие в самом разгаре напряженной работы, нам просто приходится это делать!

Меньше усилий, больше результатов

В своей книге «Невероятный гольф» Фред Шумахер рассказывает об исследовании, в ходе которого сравнивалось качество удара основных гольфистов-профессионалов с качеством удара средних гольфистов. Были обнаружены интересные факты насчет активного участия в процессе, усилий и их отсутствия. В исследовании выделялось три категории гольфистов,

в зависимости от точности удара. В первую категорию попадают профессионалы; во вторую — средние гольфисты, ударяющие по мячу. В третьей категории — средние гольфисты, отрабатывающие удар без мяча. Было обнаружено, что, когда среднестатистический игрок не пытается ударить по мячу, по точности удара он приближается к профессионалу; когда же рядовой гольфист пытается ударить по мячу, качество его удара ухудшается.

Получается, что, когда гольфист не стремится к определенному результату, он способен на лучший, более профессиональный удар — но стоит поместить мяч на метку, как гольфист начинает стараться изо всех сил и прикладывает ненужные усилия, что мешает проявить себя естественному, эффективному знанию, заложенному в теле и разуме.

Недостаток усилий сам по себе не обеспечивает удачного удара в гольфе (равно как и не делает вас более сосредоточенными, эмоционально вовлеченными людьми или лучшими руководителями). Чтобы добиться успеха, нужно учиться, тренироваться и формировать навыки, и тогда демонстрация наивысшего мастерства будет происходить непринужденно; однако весьма показательно, что данное исследование подчеркивает негативное влияние лишних усилий либо излишних стараний.

Я цитирую результаты этого исследования не для того, чтобы повысить уровень вашей игры в гольф (хотя для кого-то это может стать неожиданным последствием), но в качестве наглядного примера того принципа, который можно применить к чему угодно в вашей жизни. Напряжение, волнение, лишние усилия, умственные перегрузки, внутренний критик и любой другой недоброжелательный внутренний голос — все это может нарушать душевный покой и равновесие, что отразится на нашей продуктивности. Результаты этого исследования являются собой прекрасную иллюстрацию к центральной теме этой книги: с меньшими усилиями можно добиться большего.

Меньше усилий, меньше стараний, меньше спешки, меньше давления — и мы получаем на удивление более качественные результаты, и работа, выполняемая нами, становится менее изнурительной, она уже не истощает нас, как раньше.

Это происходит самым непосредственным образом: когда мы понижаем уровень занятости, продуктивность нашей деятельности повышается — будь то личная жизнь или бизнес.

Избавляйтесь от лишнего

Один из способов «найти того, кто не занят» состоит в том, чтобы задаться вопросом: что я делаю лишнего? Затем, в течение нескольких часов на протяжении дня, обращайтесь внимание на простую быденную физическую деятельность вроде ходьбы или сидения. Да, именно так, обращайтесь внимание на то, как вы ходите и как сидите. Ваши плечи напряжены или расслаблены? Во время ходьбы вы двигаетесь легко и свободно или в вашей походке заметно усилие и напряжение? Замечайте, какие мышцы у вас скованны, и старайтесь расслабить их: сделайте глубокий вдох и отпустите напряжение. Продолжайте регулярно делать это в течение дня, наблюдая за своим телом, осанкой и стараясь ослабить стресс.

Замечаете ли вы какие-либо изменения к концу дня? Напряжения стало меньше, а когда вы ощущаете его, вам уже легче расслабиться? Чтобы изменить укоренившиеся физические привычки, потребуется немало внимания и тренировки, но это сулит огромные преимущества. В зависимости от того, насколько вам трудно все это дается и сколько напряжения скопилось в вашем теле, подумайте о том, чтобы поработать с тренером в спортзале или заняться иным видом физических упражнений, например йогой, пилатес, техникой Александера и т. п.

Теперь задавайтесь все тем же вопросом — «Что я делаю лишнего? Где у меня скопилось напряжение?», — занимаясь повседневными делами, например готовя письма или работая на компьютере. Вы расслаблены и уравновешены? Вы не слишком много думаете? Можете ли вы избавиться от лишних усилий? Постарайтесь прodelывать это регулярно и отмечайте, не улучшается ли ваша производительность.

Сделайте перерыв, чтобы совершить прорыв

Всем нам знаком этот парадоксальный факт: целыми неделями мы безуспешно бьемся над решением какой-нибудь особо сложной проблемы, а потом в один прекрасный день, когда мы прекращаем думать об этом и ничто особенно не занимает наши мысли, ответ неожиданно озаряет нас, как вспышка молнии. Почему так происходит?

Один из самых знаменитых случаев, когда перерыв привел к прорыву, произошел две тысячи двести лет назад. Архимед, великий греческий математик, принимал ванну в публичных банях. В то время, по легенде, он взялся выяснить, не сделана ли корона правителя из поддельного золота, и постоянно размышлял над решением этой проблемы. Сидя в ванне, Архимед заметил, что чем глубже его тело погружается в воду, тем больше воды оно вытесняет. Он заключил, что, поскольку золото весит больше, чем серебро, то корона, сделанная из золота, смешанного с серебром, должна быть крупнее, чтобы иметь такой же вес, как корона из чистого золота, и, следовательно, должна вытеснить больше воды, чем корона из чистого золота. Осознав, что нашел решение своей задачи, он выскочил из ванны и голым бросился домой, восклицая: «Эврика! Эврика!» — «Нашел! Нашел!»

Хотя эта история, безусловно, апокрифична, нечто подобное повторяется бесчисленное множество раз в нашей жизни. Нас осеняет в ванне, на прогулке по лесу или по пляжу, а иногда во время мытья посуды или за рулем автомобиля. Как показали результаты множества психологических экспериментов, это происходит оттого, что творческое начало активизируется, когда наш разум расслаблен и открыт, чего не наблюдается, когда мы активно прилагаем усилия к решению какой-нибудь проблемы. Часто можно испытать это, пробуждаясь ото сна, от абсолютного отдыха, — проблема видится совершенно с иной стороны, нежели до сна. Это происходит потому, что, когда мы расслабляем свое сознание, у подсознания появляется возможность проделать кое-какую замечательную работу.

Блуждающий разум

Марк Юнг-Биман, специалист по когнитивной неврологии университета Северо-Запада, выяснил, что происходит внутри человеческого мозга в момент «озарения». Его слова были процитированы в статье, опубликованной в одном из номеров журнала *New Yorker*: «Чтобы у людей чаще возникали озарения, они должны больше расслабляться». В статье отмечено, что «последнее исследование Юнга-Бимана дает ответ на то, почему люди в хорошем расположении духа настолько лучше справляются с решением сложных проблем».

Юнг-Биман обнаружил то, что появлению озарений и творческих решений может препятствовать чрезмерная сосредоточенность мысли — ведь чаще всего все, что нужно для того, чтобы вас «осенило», — это сознательно не сосредоточиваться. Далее в той статье сказано: «По мнению Юнга-Бимана и Коуниоса (невролога из университета Дрекслея), интуитивное озарение является продуктом сознательного размышления — разум должен быть сосредоточен на поставленной задаче, — возникающим в результате случайной находки. Мы должны концентрироваться, но концентрироваться на том, чтобы позволить своему разуму блуждать в поисках».

Другими словами, чтобы повысить свою способность находить новаторские решения особо сложных проблем, нужно найти того, кто не занят.

Может показаться, что вышесказанное противоречит тому, что я говорил в главе 6 о преимуществах сосредоточения внимания, но на деле никакого противоречия нет; вся разница в контексте: когда нас слишком много отвлекает, снаружи или внутри, нам необходимо ослабить влияние этих отвлекающих факторов и усилить сосредоточенность, чтобы поддерживать стабильную производительность. Однако если же мы чересчур сосредоточены, необходимо в положительном смысле отвлечься: расслабиться и «отпустить» разум, чтобы суметь воскликнуть очередное «Эврика!».

Расслабиться бывает нелегко, особенно на фоне стресса и давления, и расслабление может показаться нецелесообразным для того, чтобы активизировать творческий потенциал, но подобная практи-

ка приносит замечательные плоды. И все же, как мы уже обсуждали в главе 6 и как мы знаем из повседневной жизни, расслабиться в нашем перенасыщенном информацией и технологиями мире становится все труднее и труднее. Когда мы все же делаем передышку, мы обычно заполняем свободное время телефонными разговорами, изучением ресурсов Интернета и отправкой сообщений, просмотром телепередач и фильмов.

Все больше возможностей для развлечения и общения уместаются у нас в кармане: теперь это уже неотъемлемая часть современной жизни, которая имеет много преимуществ. Но посетило бы Архимеда то гениальное решение, если бы он пошел в бани и тут же начал проверять свою почту, одновременно выясняя в Интернете, где можно купить тоги за полцены? Перерывы, которые ведут к прорывам, должны быть посвящены свободному блужданию разума, способствовать прекращению шума и суеты у нас в голове и расслаблять нас физически. Мы должны буквально выключать шум и заниматься тем, что способствует восстановлению сил и подразумевает тишину. Вообще, многие из практических методов, описанных мною в этой книге, помогут вам добиться желаемого за счет формирования полезной привычки к состоянию полноты ума, в которое вы можете входить, когда потребуется.

На протяжении многих лет, пока я был главным управляющим Brush Dance, я часто выходил на прогулку в обеденный перерыв или в конце дня с целью успокоить разум и позволить возникнуть идеям для нового календаря или открытки. Когда я работал с художниками над разработкой новых идей, мы часто начинали с того, что заваривали чай, потом неторопливо попивали его в тишине и только после принимались за работу. Не могу сказать, что такие передышки всегда порождали новые творческие идеи, однако я точно чувствовал, что эти перерывы и паузы являются важной частью общего творческого процесса, и, чтобы не забыть про них, я помечал нужное время в своем ежедневнике.

Сегодня один из своих обычаев я соблюдаю перед самым длинным перерывом за день — когда готовлюсь ко сну. Уже в постели я обычно

сосредоточиваюсь на своем дыхании, тихо кладу ладони себе на грудь и начинаю размышлять о какой-нибудь проблеме на работе или за ее пределами, которую мне необходимо прояснить для себя. Когда эта проблема всплывает в моем сознании, я представляю себе, что во сне или когда я буду в полусонном состоянии, посреди ночи, я получу какую-нибудь подсказку, какой-нибудь намек на ее решение — я свято верю в возможности своего подсознания.

Когда я просыпаюсь утром, я несколько минут сижу в тишине, иногда пишу что-нибудь в дневнике. Очень часто мне удается испытать интуитивное прозрение, посещающее меня благодаря отдыху во время сна. Эти утренние минуты, когда я сижу или пишу, обычно оказываются самым творческим периодом дня. В статье в журнале *New Yorker*, упомянутой мною выше, говорится об этом: «Юнг-Биман утверждает: „Проблема нашего утра в том, что мы всегда слишком торопимся, — нам нужно собрать детей в школу, поэтому мы выскакиваем из постели, не давая себе возможности поразмышлять“. Юнг-Биман рекомендует: в случае, если нас заботит какая-то серьезная проблема, завести будильник на несколько минут раньше, чтобы у нас было время полежать в постели и поразмышлять, — иногда лучшие мысли приходят к нам, когда мы еще не до конца проснулись».

Попробуйте сами: ежедневно выделяйте десять минут на перерыв в течение дня; выйдите прогуляться и просто наблюдайте за тем, как двигаетесь, за своим дыханием, за всем, что вокруг вас. Отбросьте все мысли и попытки решить какую-нибудь проблему. Когда мысли будут возникать в вашем сознании, замечайте их, но затем всегда переключайте внимание на ходьбу, дыхание, тело и то, что вас окружает.

Затем, в конце дня, перед сном, положите ладони на грудь и сделайте несколько глубоких вдохов. Ваше дыхание должно быть ровным, а живот расслабленным; позвольте какому-либо вопросу или проблеме всплыть в вашем сознании; откройтесь, чтобы по-новому осмыслить проблему и подход к ее решению. Проснувшись утром, снова сделайте несколько ровных вдохов и вспомните о своей проблеме. Пришло ли вам в голову что-нибудь новое? Знаете ли вы теперь, в каком направлении двигаться дальше?

Познай себя — забудь себя

Познать буддизм означает познать себя. Познать себя означает забыть себя. Забыть себя означает пробудиться во всем и вся.

Эйхэй Догэн, основатель дзен-буддизма в Японии в XIII веке

Поворотный момент в моей жизни наступил в первый год моего обучения в колледже, когда я прочел книгу «К психологии бытия» Абрахама Маслоу. Маслоу посвятил большую часть своей жизни изучению человеческого счастья и эмоций. В частности, он стремился выяснить, почему некоторые люди более здоровы, благополучны, и более успешно, по его выражению, самореализуются. Эти люди также переживают больше «пиковых моментов» — моментов, когда проявляются глубокие чувства и ощущается единение с миром. Мне, девятнадцатилетнему парню, выросшему в Нью-Джерси, тогда показалось, что это просто потрясающая идея — что некоторые люди могут быть более развиты, чем другие, и что через познание и преобразование себя можно измениться и развиваться в эмоциональном плане и обрести глубокое ощущение покоя и единения с миром. Я не мог даже вообразить себе что-либо более важное и достойное, чем это познание себя.

Познание себя требует любопытства — нужно просто проявлять интерес, открыться и наблюдать за тем, что будет происходить дальше, ничего не ожидая. Оно также требует ощущения благодарности за саму жизнь — за настоящий момент жизни, за свое тело, свое дыхание — и свежего, открытого, без предубеждений, восприятия людей в этой жизни. Также необходим определенный уровень бесстрашия — то есть способности встретиться со своим страхом лицом к лицу и мало-помалу приближаться к нему, приближаться к неизвестности; бояться и все равно идти вперед.

А как еще можно познать себя? Когда Догэн говорит о том, что нужно познать себя, думаю, он имеет в виду больше, чем просто познание: нужно понять, проникнуть в суть и изменить себя.

Что же Догэн имеет в виду, говоря «забыть себя»? Забыть себя — значит перестать цепляться за свои убеждения и привычки. Как мы узнали

из главы 7, стремление держаться за то, что знакомо и удобно, и сопротивление переменам основаны на страхе, они делают тщетными наши усилия и наносят вред нашему человеческому достоинству.

Искренне любить и уважать самих себя не означает страдать нарциссизмом. Совсем наоборот: когда мы искренне счастливы с самими собой, мы распространяем свое умиротворение и великодушие на окружающих.

В общем, забыть себя — значит полностью присутствовать в настоящем моменте и быть открытыми любой возникающей ситуации, по крайней мере, насколько это возможно. Удивительно, насколько спокойнее можно тогда чувствовать себя и встречать лицом к лицу все, что готовит нам жизнь.

Практикуйте подход с разных точек зрения

Для того чтобы потренироваться «забывать себя», попробуйте следующее: вспомните какую-нибудь особенно сложную ситуацию, возникшую накануне, — проблему на работе, дома, в отношениях. Сначала в своем дневнике опишите эту ситуацию с точки зрения ее жертвы; если бы вы не несли никакой личной ответственности за возникшие проблемы, что бы вы сказали? Затем опишите ту же самую ситуацию так, как будто несете полную ответственность за все, что происходит, — как это выглядело бы, если бы во всем были виноваты только вы? Далее опишите ту же ситуацию с точки зрения нейтрального наблюдателя: как бы выглядело происходящее, если бы вы стояли в стороне и наблюдали за тем, как разворачиваются события? Как вы ощущали себя, описывая ситуацию с каждой из этих точек зрения? Что вы узнали о себе и о том, как забывать себя? Это подняло вам настроение? Может, вы даже посмеялись над собой, хоть немного?

Сбавьте темп, чтобы двигаться быстрее

Скорость убивает; даже в буквальном смысле, если речь идет о езде на машине: чем выше скорость, тем больше шансов на роковую случайность. Также правда то, что напряженная работа в быстром темпе, без «переключения скоростей», способствует развитию множества физических заболеваний, приводящих к различным проблемам со здоровьем и сокращению жизни.

Но быстро движется сама жизнь, и нам приходится прибавлять скорость, чтобы не отставать от нее. Кем бы мы ни были — президентом компании, работающим и по ночам, или матерью, сидящей дома с ребенком, — наша жизнь может наполниться бесконечными проблемами, делового или бытового характера: телефоны звонят, письма летают, отчеты выстраиваются штабелями; потом собрания и авралы, детей нужно забрать из школы, обед приготовить, белье постирать, счета оплатить и т. д. Когда возникают проблемы, нам иногда приходится принимать решения за долю секунды.

Мы бываем очень похожи на отбивающего бейсбольной команды высшей лиги, который стоит на основной базе в ожидании мяча. Питчер стоит всего в девяноста футах от нас, и мы не знаем, что он нам подаст: крученный, фастбол, подаст высоко или низко. Однако нам известно, что скорость полета мяча может достигать девяноста миль в час, и у нас меньше секунды на то, чтобы решить, бить ли по мячу и как это делать.

Размышлять фактически некогда; только задумайтесь над этими цифрами:

- фастбол, летящий со скоростью девяноста миль в час, способен достичь базы за четыреста миллисекунд — то есть за четыре десятых секунды;
- у отбивающего есть всего четверть секунды, чтобы определить манеру подачи и решить, отбивать ли мяч и как это сделать.

Процесс принятия решений не ускоряется, однако, что удивительно, некоторые из самых успешных бейсболистов утверждают, что,

когда мяч отрывается от руки питчера, время словно замедляется, и кажется, что можно спокойно выбрать стратегию, хотя в реальности проходит десятая доля секунды. Чтобы добиться такого ощущения, отбивающие стараются расслабиться, вместо того чтобы волноваться и создавать напряжение. Отбивающему нужно среагировать быстрее, чем он способен думать, и любое напряжение, любой отвлекающий фактор способен замедлить его реакцию. Конечно, питчеры тоже знают об этом, поэтому стараются подать мяч каким-нибудь неожиданным образом; все, чего они добиваются, — на долю секунды поколебать спокойствие отбивающего.

И не только в бейсболе мне приходилось замечать, что многие наиболее успешные люди находят способ сбавить темп в самом разгаре того, что кажется крайне напряженной и динамичной ситуацией. Как они это делают? Существует три основных способа замедлить скорость в своем мире: подготовка, практика полноты ума и сосредоточенность.

Подготовка

Когда отбивающий в «готовности номер один» (то есть должен отбивать следующим), он старается приспособиться к манере и скорости броска питчера. Отбивающий физически и мысленно подстраивается под темп питчера; он создает своего рода лабораторию для экспериментов: каждый раз, когда подходит его очередь отбивать, он предельно внимателен — при подготовке к удару и во время самого удара, и хотя повторение опыта невозможно, принцип сохраняется.

Согласно своему знаменитому изречению, Микеланджело считал, что его работа скульптора заключается в том, чтобы, удалив весь лишний мрамор, явить на свет статую, скрытую внутри. В нашей жизни, подобно этой статуе, скрыты огромные запасы нерастраченной энергии и возможностей, и наша работа состоит в том, чтобы устранить все помехи и преграды, мешающие нам войти в невидимый и труднодоступный поток нашей собственной жизни — и тогда отбивать мячи и вырезать статуи станет гораздо легче.

Полнота ума

В самом разгаре сложных ситуаций обращайтесь внимание на свое дыхание и тело, это поможет вам заземлиться и успокоиться. Полностью сосредоточьтесь на текущей деятельности. Когда будут появляться отвлекающие факторы, замечайте их и отпускайте. Отмечайте скорость и темпы своей деятельности, и пусть ваши реакции будут быстрыми и адекватными.

Сосредоточенность

Можно делать за раз только что-то одно. Следите за тем, чему вы уделяете свое внимание: если замечаете, что отвлекаетесь, возвращайтесь к тому, чем заняты. Со временем вы разовьете свою способность концентрироваться на чем-то одном и будете вовремя завершать работу. В некоторых случаях, возможно, вам следует попробовать метод расщепления внимания — это поможет разуму оставаться открытым и свободным, продолжать искать решение проблемы или правильно сформулировать таковую.

Чтобы справиться с бурным течением, расслабьтесь

Когда наши дети были младше, мы часто на семейные каникулы ездили сплавливаясь на плотях по рекам; для нас это значило, что мы можем побыть все вместе, пообщаться с природой, ощутить ее красоту, познакомиться с другими людьми (включая довольно колоритных штурманов). Кроме того, это же приключение, и там, на реке, никому из членов семьи не приходилось задавать самый ужасный из всех вопросов: «Что мы сегодня будем делать?» С этим всегда было все ясно — забираемся в лодку и гребем вниз по реке! Это был наш способ достичь большей близости друг с другом при минимуме усилий.

Мы также обнаружили, что река — всегда великий учитель; например, иногда ваш плот проходит через особенно трудный порог, и вы

вдруг выпадаете из лодки и оказываетесь в воде. Когда такое происходит, вы попадаете в бурлящий водоворот, в котором вода движется в направлении обратно вверх по течению. И что делать? Первое естественное желание — пытаться изо всех сил плыть дальше вниз по течению, но в данной ситуации вода отбрасывает вас назад, так что на деле вы плывете против течения. Это очень опасно, особенно в ледяной воде; вы можете быстро выбиться из сил и не суметь выбраться. К сожалению, бывало, что люди погибали. Однако если вы перестанете пытаться плыть и расслабитесь, вода затащит вас и на мгновение вынесет вверх; как правило, этого бывает достаточно для того, чтобы вас выплонуло из воронки и вы безопасно продолжили путь вниз по течению.

Хотя это не укладывается в голове, но самое действенное и безопасное решение в такой ситуации — расслабиться и позволить течению вынести вас. Сначала вода уносит вас в направлении, противоположном тому, куда вы хотите двигаться, но это единственный способ попасть из порога обратно в речной поток. Расслабившись, *делая меньше*, вы добиваетесь своей цели.

Похожая ситуация сложилась у меня на одном из недавних сеансов коучинга, который я проводил с главным инженером одной из крупнейших компаний; он рассказал мне, что всю неделю чувствует себя так, как будто плывет против течения. Чем большее давление он ощущает, тем усерднее он работает. Чем усерднее он работает, тем меньше времени он проводит со своими менеджерами и со своей семьей. Ему и в голову не приходило, что из-за своей усердной работы он пренебрегает важными обязанностями руководителя — формированием взаимного согласия в коллективе и прояснением жизненно важной взаимосвязи между работой каждого из членов команды и общей целью.

Например, в ходе нашей встречи он рассказал мне, что на следующий день должен провести важную презентацию для своего начальства и коллектива, но совершенно не успел к ней подготовиться. Темой презентации были успехи, которых добилась его команда в первом полугодии.

Он настолько погряз в улаживании ежедневных проблем, что совершенно утратил ощущение пребывания в более широком потоке, потерял из виду более серьезные приоритеты для руководителя и траекто-

рию собственной карьеры. Ситуация могла улучшиться только в том случае, если бы он оставил попытки распутать клубок повседневности, в котором погряз; обрел спокойствие в окружающем хаосе и вернулся в основной поток, к более актуальным и куда более важным вещам.

Учитесь плавать

Определите такие «воронки» в своей жизни: где и когда вы пытаетесь одолеть кипучую занятость посредством напряжения усилий, вместо того чтобы расслабиться и все отпустить? Возможно, вы изо всех сил пытаетесь выбраться в безопасную зону, но таким образом, что сами себе мешаете попасть в более стабильный поток своей жизни?

Обращайте внимание, не плывете ли вы где-то против течения. Что произойдет, если вы расслабитесь и отдадитесь потоку? Выявите страхи, которые, возможно, удерживают вас от этого. Что вы приобретете и что потеряете, оставшись там, где вы есть?

Полюбите парадоксы

Парадокс — это утверждение, которое кажется противоречивым, невероятным или абсурдным, но при этом является правдой. *Делайте меньше*, добивайтесь большего — вот пример парадокса. Признание и принятие парадоксальной сущности нашей жизни, жизни других и мира в целом способствует уменьшению сопротивления переменам и повышению продуктивности; это снимает напряжение и делает нас более открытыми счастью.

Глядя на свою собственную жизнь и себя самого, я вижу, что воплощаю собой некоторое количество парадоксов. Приведу пример.

Я стеснителен и люблю уединение, и при этом люблю выступать перед публикой.

На работе я полностью являюсь самим собой и одновременно играю роль.

Я твердый и решительный человек, но при этом осторожный и консервативный.

Я бизнесмен, и я священнослужитель.

Я могу быть сосредоточенным в течение длительного времени и легко отвлекаюсь.

Я уверен в себе и чрезвычайно уязвим.

В каждом из нас уживаются подобные парадоксы. Чем больше мы уделяем им внимания, тем больше парадоксов видим вокруг — в делах сердечных, на работе и в обществе. Признание и осознание этой основополагающей истины дает свободу.

Не нужно загонять самих себя, других людей и саму жизнь в рамки каких-то ограничений. Какое облегчение дает эта мысль!

Интуитивно все мы понимаем, что все человеческие существа устроены сложно и противоречиво; полюбив свои парадоксы, мы не только можем узнать себя еще лучше и еще глубже себя принять, это также помогает нам больше ценить удивительные причуды и противоречия других людей.

Иногда мы попадаем в ловушку, пытаясь разрешить внутренние противоречия. Мы полагаем, что если нам это удастся, мы избавимся от груза проблем; однако эти усилия сами по себе могут стать причиной усугубления проблем и полного замешательства. Сложность нашего разума, эмоций и черт характера — это просто еще один замечательный факт человеческого существования, принятие которого способствует облегчению и расширению наших представлений о самих себе, делая их более гибкими. Как ни странно, такое восприятие жизни является более достоверным.

Полюбите парадоксы — и вы повысите свою самооценку, станете более терпимыми к другим и откроете для себя новые возможности.

Опишите свои парадоксы

На недавнем семинаре, который я проводил для группы главных инженеров, я дал всем участникам задание охарактеризовать себя каким-либо парадоксом. Вот что поведал нам Чад Менг Тан, инженер Google, скрывающийся за официальным титулом «отличный парень».

- Я упорно стремлюсь быть ленивым.
- Я эгоистично милосерден.
- Я желаю не хотеть.
- Иногда я — это не я.
- Часто я нахожусь не там, где нахожусь.
- Я активно участвую в ничегонеделании.
- Я чувствую возвышенность своих низменных желаний.
- Иногда мне не удается проиграть.
- Я тщательно делаю небрежные ошибки.
- Иногда моя голова забита ничем.
- Моя собственная самоуверенность унижает меня.
- Я стал знаменитым неизвестным.
- Я иногда жалею тех, кому больше повезло.

Теперь ваша очередь. Перечислите парадоксы, которые характеризуют вас. Каким образом вы воплощаете противоречия и несоответствия?

Затем проанализируйте каждый из этих парадоксов в своем дневнике. Каждое утро или вечер берите один парадокс и раскрывайте его более подробно; как он проявляет себя в ваших действиях и эмоциональном поведении?

Если у вас возникнут проблемы с выявлением парадоксов, воспользуйтесь для начала предложенным здесь списком — в той или иной степени все мы воплощаем в себе эти парадоксы. Рассматривайте каждый из них в отдельности и определяйте, насколько они применимы к вам.

- Я делаю точные наблюдения и действую импульсивно.
- Я люблю иметь четкий план действий и все время забываю о нем.
- Я предсказуем, и я непредсказуем.

- Я люблю четкость и структуру и люблю гибкость.
- Мне нравится изучать себя и нравится забывать себя.
- Я тверд, но покладист.
- Я ничего не принимаю на свой счет, и я все принимаю на свой счет.
- Я считаю свою работу священной и обыденной.
- Я организован и дисциплинирован, но я люблю творческий подход и неожиданные решения.
- Я сильный и решительный, но я уязвим.
- Я молод, и я стар.

Когда мы способны принять и усвоить истинность парадокса, это способствует большей терпимости, уважению и пониманию, разрешению конфликтов и служит мостом для примирения всех видов личных, межличностных и глобальных различий и противоречий.

Соответствие уменьшает занятость

Если мы работаем все усерднее и все равно не достигаем желаемых результатов, нужно проверить, не страдаем ли мы от недостатка соответствия. Это звучит несколько невнятно, но означает, что нужно убедиться в соответствии нашей деятельности поставленным целям. Поддержание данного соответствия уменьшает занятость и повышает эффективность.

Пример, наглядно демонстрирующий истинность этого принципа, я наблюдал, когда еще пахал землю на тяжеловозах на ферме Грин Галч, более двадцати пяти лет назад. Каждую весну мы вспахивали плугом поля для подготовки к посеву, и плуг тащили две лошади (в мое время это были Снип и Джерри); я же восседал на своем сиденье, возвышаясь над широким округлым металлическим лезвием, рассекавшим землю. Периодически одна из лошадей прибавляла шагу и тянула плуг сильнее, в результате чего плуг вело на сторону, от этого движение его становилось неуклюжим, порывистым и тяжелым. Я подтягивал вожжи своенравной лошади и подгонял вторую; случалось перестараться и мне, и тогда плуг

отклонялся в другую сторону. Иногда же обе лошади шли в ногу и тянули плуг слаженно, ровно; тогда не только плуг двигался прямо, но и его лезвие глубже проникало в землю, с меньшими усилиями и встречая меньше сопротивления. Когда обе лошади шли ровно, поле можно было вспахать за половину того времени, которое требовалось в том случае, если лошади шли не в ногу. И всем было легче — и мне, и Снипу с Джерри.

- **Внутреннее соответствие.** Достигнуть внутреннего соответствия гораздо сложнее, чем выровнять шаг пары лошадей, но принцип тот же. Мы часто попадаем в водоворот мотиваций, целей, устремлений, страхов и сомнений, ведущих борьбу в наших мыслях. Наша задача состоит в том, чтобы привести все эти стремления и эмоции в соответствие, — нужно «построить» свои устремления, представления, цели, сомнения и страхи таким образом, чтобы продолжать двигаться в одном и том же направлении. Поскольку нам никогда полностью не избавиться от сомнений и страхов, нужно выявить и признать их и сделать все возможное, чтобы помешать им встать у нас на пути. Одна из причин нарушения соответствия — это недостаток контроля и четкого представления о том, в каком направлении мы движемся и с какой целью. Другая причина заключается в нашей неспособности признать своих внутренних критиков и страхи; но ведь поскольку они все равно существуют, то могут едва заметно или весьма заметно препятствовать достижению того, к чему мы стремимся.
- **Соответствие в отношениях.** Люди, связанные дружбой или партнерством, соответствуют друг другу, когда оба имеют одни и те же ожидания, когда находятся на одном уровне доверия и взаимопонимания. Конфликты возникают, безусловно, даже у самых образцовых пар, но если эти люди соответствуют друг другу, все разногласия обычно обсуждаются и разрешаются, не прерывая ровного движения «плуга». Когда соответствие нарушено — когда наблюдается разница в представлениях о природе отношений, уровне близости и степени верности, — разрешение конфликтов более проблематично. Такая пара может даже избегать обсуждения мелких неурядиц, и поэтому они избавлены от опасности когда-нибудь заметить, что их

несоответствие друг другу гораздо глубже. В этом случае недостаток взаимопонимания маскируется предубеждениями — обычно ложными — о мотивациях друг друга. Как бы то ни было, для развития любых отношений необходимо соответствие партнеров.

- **Организационное соответствие.** Организационное соответствие означает, что каждый член команды или сотрудник организации понимает, в чем состоит главная цель общей деятельности и как его личные действия связаны с ней. Отсутствие соответствия в рамках организации характеризуется тем, что ее члены недостаточно хорошо понимают и принимают общую миссию, цели и задачи и не видят, какой именно вклад они своей деятельностью вносят в благополучие организации. Когда наблюдается такая ситуация, важно, чтобы высшее руководство, и особенно самый главный руководитель, поговорили с сотрудниками о миссии организации, чтобы каждый чувствовал свою значимость. Один из способов организовать открытые дискуссии с сотрудниками — устраивать выездные семинары для прояснения общих целей. Таким образом, поддержание соответствия — процесс непрерывный.

Достижение внутреннего соответствия

Когда речь идет о приведении в соответствие всех внутренних голов, достижение консенсуса является гораздо более эффективным методом, нежели принцип подчинения большинству. Позвольте, я поясню. Один из моих клиентов, Роджер, возглавлял коллектив в рамках технологической компании на протяжении последних двух лет; теперь он хотел бы расширить свою команду и сформировать дополнительные команды в других частях страны и мира. Он увлечен этой идеей расширения, и ему кажется, что его нынешняя команда вполне способна взяться за дополнительные проекты. При этом он испытывает множество сомнений и страхов: «У меня недостаточно опыта руководства, чтобы увеличивать коллектив. А что, если проекты не будут иметь успех? Да и кто я такой, чтобы возглавлять команды? Я вполне доволен тем, как обстоят дела сейчас, и было бы безумием что-то менять» и т. д.

Если бы все его внутренние голоса провели референдум, идея расширения команды победила бы с преимуществом в два процента: пятьдесят один к сорока девяти. Однако это означало бы серьезное несоответствие — как если бы одна часть Роджера работала на расширение коллектива, а другая боролась бы с этим. Более эффективным решением для Роджера было бы признать все свои сомнения и страхи и урезонить их: «Полностью признавая свои страхи и сомнения, я все равно буду расширять свою команду».

Достичь подобного соответствия самостоятельно может быть довольно трудно. Медитация, практика достижения полноты ума, ретриты и прочие методы, описанные в этой книге, могут помочь вам в этом. Однако это будет глубокая и сложная работа. Я рискую быть обвиненным в саморекламе, но хочу заметить, что именно поэтому работа с опытным коучером может быть столь полезной. Чтобы разобраться в своих внутренних процессах, распутать клубки внутренних конфликтов, нужна помощь и напутствие кого-то, кто уже имеет опыт достижения соответствия и может поддержать вас в этом глубоком исследовании и трансформации самих себя.

Упражнение

Назовите что-либо, чего вам очень хотелось бы, но всегда бывало трудно добиться; это может быть нечто незначительное или, наоборот, серьезное. Например, можете сказать: «Я буду делать зарядку как минимум три раза в неделю», или: «Я помогу своей команде быть более сосредоточенной и продуктивной», или: «Я буду проводить больше времени с женой». Четко сформулируйте намерение; запишите его или произнесите вслух. Теперь обратите внимание на все прочие голоса, которые комментируют ваше намерение, — голоса радости, сомнения, страха, а возможно, и ужаса. Запишите или произнесите то, что говорит вам каждый из этих голосов. Продолжайте записывать или проговаривать, пока не убедитесь, что расслышали и распознали все из них. А теперь вернитесь к своему изначальному намерению. Произнесите его вслух.

Обратите внимание на то, что вы ощущаете, когда записываете и озвучиваете свое намерение, а также когда записываете и повторяете сказанное другими голосами.

И наконец, соберите все мнения всех ваших голосов и сформулируйте краткое заявление. Начните с признания конкретных сомнений и страхов («Несмотря на то что я исполнен сомнений и страха насчет того, что...»). Закончив с ними, заявите о своем намерении («Несмотря на все это, я буду заниматься в спортзале как минимум по часу три раза в неделю...»). В завершение укажите все позитивные причины, по которым вы хотите осуществить свое намерение («...потому что это поможет мне понизить уровень холестерина в крови, сбросить вес, стать более энергичным...»). Когда закончите, прочитайте свое заявление вслух, и в будущем, когда будете чувствовать, что перестаете соответствовать поставленной цели, можете обращаться за поддержкой к этому заявлению.

В нашем мире, где все стремятся делать «больше-быстрее-лучше», жизнь каждого человека отличается чрезмерной занятостью, и она кажется неизбежной. Загруженность множеством дел настолько захватывает внимание, что все труднее становится вспомнить, что причина этого — в нас самих. Туман плохих привычек и рассеянности скрывает от нас наши истинные желания и сводит на нет наши усилия. Я надеюсь, что, применяя методы, описанные в этой главе, вы научитесь находить «того, кто не занят» — слышать голос спокойствия, истинной силы, ослабленности и невозмутимости; уметь *делать меньше* даже в самой гуще вашей увлекательной, бурной, непредсказуемой и священной жизни.

Эпилог

*Такие, какие вы есть, вы совершенны
(и можете стать еще чуть совершеннее).*

ШАНРЕ СУЗУКИ

Одна моя подруга-врач, с которой я знаком уже много лет, недавно серьезно пострадала при лобовом столкновении с машиной, у водителя которой случился приступ. У нее были сломаны практически все кости, и она находилась в коме несколько месяцев. Просто чудо, что она не только выжила, но и, похоже, сейчас на пути к полному выздоровлению. В своем виртуальном дневнике она с чувством глубокого осознания пишет: «Мы должны помнить, что нужно жить без промедления. Делайте то, что считаете важным. Если вы еще не женаты, женитесь. Если вам нужно развестись, разводитесь; просто делайте то, что считаете необходимым и важным для себя. Только это имеет значение».

Эта книга представляет собой собрание инструментов, а также руководство по их применению для того, чтобы делать больше действительно важного и меньше того, что не важно. Некоторые из методов и упражнений, которые я предлагаю здесь, довольно конкретны и нацелены на глубокую работу; другие же более изощренны и предназначены для осуществления более тонких изменений. Прошу вас, изучите и попробуйте применять их; используйте их как угодно, лишь бы вам была от этого польза. Я надеюсь, что эта книга станет чем-то вроде продолжения сеанса коучинга, но еще больше я надеюсь, что она сообщит вам стремление самим стать для себя лучшими коучерами.

Вы одновременно являетесь и плотником, и пилой, поскольку вы отвечаете за то, чтобы пила, которая и есть вы сами, всегда была наточена. Однако сверхзанятость не только притупляет пилу, чем сводит на нет все

усилия, но и может убедить нас, что времени, чтобы вытащить точильный камень и подточить свое лезвие, у нас нет. Иногда жуткие авралы на работе заставляют нас думать, что мы настолько заняты, что у нас нет ни минуты лишней — не говоря уже о десяти или двадцати, — чтобы сделать паузу и поразмышлять. Мы убеждаем себя в том, что не можем заниматься тем, чего нам больше всего хочется, или сделать то, что облегчит нам усилия и повысит нашу продуктивность. Если коротко, мы привыкаем пользоваться тупой пилой и порой даже перестаем замечать, как много лишних усилий нам приходится прилагать, чтобы добиться хоть каких-нибудь результатов.

В отличие от плотника, нам не нужно делать ничего дополнительно, чтобы вернуться в свое изначальное «заточенное» состояние и снова функционировать в полную силу — нужно лишь *делать меньше* из того, что нам мешает. Как сказал Шанрё Сузуки: «Такие, какие вы есть, вы совершенны». И добавил как-то таинственно: «И можете стать еще чуть совершеннее». Когда я впервые прочел эту цитату тридцать лет назад, она показалась мне трудной для понимания. Да, это был парадокс, но он скорее сбивал с толку, чем помогал. Теперь, спустя много лет, на протяжении которых я имел возможность поразмыслить над этим, я убежден, что это одна из самых добрых и раскрепощающих истин, по которым можно жить.

Интересно, что обычно мы чрезмерно заняты по весьма важным причинам: мы стремимся к осуществлению своих замыслов, к тому, чтобы стать ответственными гражданами, помочь членам своей семьи или коллегам, ищем счастье и настоящую свободу. У нас много дел, и это само по себе не так уж плохо. Большинству из нас нравится жить активной жизнью, и мне тоже, но это может превратиться в опустошающую занятость, когда мы начинаем чувствовать истощение, а не удовлетворение, когда мы бежим к горизонтам свободы и воплощению мечты, а они все больше отдаляются от нас.

Преимущества шавбата

Когда двое моих детей ходили в начальную школу, в нашей семье была традиция «особого дня» — раз в неделю мы всей семьей *делали меньше*. Мы почерпнули кое-какие идеи из еврейского шавбата, а также

буддистского дня полноты ума. В этот день мы руководствовались тремя простыми правилами, которые соблюдали от захода солнца в пятницу до заката в субботу.

- Правило 1. Не тратить денег.
- Правило 2. Не смотреть телевизор.
- Правило 3. Делать что-нибудь всей семьей.

Соблюдение трех этих правил существенно повышало качество нашего времяпрепровождения в эти двадцать четыре часа: какое облегчение — можно ничего не покупать, не включать телевизор и проводить время, просто наслаждаясь присутствием друг друга. Мы с моей женой больше разговаривали с детьми, мы читали книги, рассказывали истории, играли в игры, ходили на прогулку и вместе ели. Самым главным преимуществом этого регулярного перерыва было то, что на один день темп нашей жизни замедлялся, а мы сильнее ощущали свою близость друг другу.

Одним из моих любимых элементов этого ритуала было его официальное завершение. Соблюдая еврейскую традицию, мы ждали, когда первые три звезды появятся на вечернем небе в субботу, что означало завершение шаббата. Это было забавно и увлекательно — стоять вчетвером на письменном столе, выглядывая эти три звезды, пока садилось солнце и медленно сгущались сумерки. Конечно, поскольку мы живем в округе Марин, плотный туман иногда заставлял нас пробуждать свое воображение.

Назначить день отдыха и простых развлечений — не значит взмахнуть волшебной палочкой, чтобы все стало идеально. Случались у нас и разногласия, одолевали злость и тоска, но наши несовершенства часто превращаются в самые привлекательные качества, а те дни шаббата до сих пор остаются важными составляющими и прекрасными воспоминаниями в жизни нашей все растущей семьи.

Такие, какие вы есть, вы совершенны

Постарайтесь полностью осознать тот факт, что «такие, какие вы есть, вы совершенны», позвольте ему проникнуть в ваш разум и тело «до мозга костей». Это фундаментальный принцип Манифеста «Меньше».

Нам от рождения дано все: мудрость, игривость и воображение — и столько, сколько нужно; просто иногда нам необходима помощь и напоминание о том, что пора «прийти в чувство» и не стоять на пути у самого себя.

Будьте твердо убеждены в том, что ничего лишнего не требуется, — все, что нужно, уже есть; просто избавьтесь от отвлекающих моментов, страхов и суеты, которые одолевают вас. Вот и все, все очень просто. Позвольте себе мыслить, чувствовать и жить именно так — это поможет вам обрести спокойствие, а когда мы действуем спокойно, мы успеваем больше.

Кроме того, нам следует признать тот парадоксальный факт, что, несмотря на все наше совершенство, все мы можем «стать еще немного совершеннее». То, что мы нуждаемся в совершенствовании, не делает нас менее совершенными в нашем нынешнем облике. Эта фраза лишь подчеркивает, что нет на свете ничего постоянного, все меняется и всегда есть возможность для дальнейшего развития, в каждый отдельный момент. Можно почти непрерывно изобретать способы лучше работать и повышать продуктивность; всегда можно найти новые способы помочь другим, улучшить свою жизнь и этот мир. Именно для этого мы и пришли на эту планету. Конечно, иногда перемены сопряжены с болью, поражением и новыми проблемами, которые придется решать, — так решайте их, не напрягаясь, спокойно, более эффективно и с большей радостью.

Благодарности

Я надеюсь, мне удастся применить минималистический подход к выражению благодарности: сказать меньше, при этом выразив глубокую благодарность, которую я ощущаю за великодушную помощь, оказанную мне при создании этой книги. Использовать меньше слов с большей выразительностью — не так-то просто! Я обязан очень многим людям, которые помогли мне проработать и передать читателю все те идеи, практические методы и актуальные проблемы, которым посвящена эта книга.

Во-первых, спасибо Дженнифер Футерник, моей подруге и редактору, с которой я познакомился более двадцати лет назад. Когда я вспоминаю о нашей первой встрече, я снова вижу, как положил на ее кухонный стол беспорядочный, лишенный какой-либо логики черновой вариант рукописи. Она вежливо отказала мне, объяснив, что больше не работает с книгами. Но потом что-то изменилось, подозреваю, она просто не смогла не принять этот вызов, и за ее «нет» вскоре последовало от всей души «да». Я так благодарен ей за эти бесконечные правки и черновики, за наши одухотворенные споры и за ее пристальное внимание к каждому слову. Она бесконечно много изменила в этой книге и во мне самом к лучшему.

Тысяча благодарностей опытным и отзывчивым редакторам и их помощникам в New World Library. Особая благодарность — Джейсону Гарднеру, старшему редактору, за веру в потенциал этой книги и мудрые советы, которые помогли мне в трудном деле компиляции древних традиций с проблемами современности. Джефф Кэмпбелл, литературный редактор, великодушно приложил свою проницательность и замечательные писательские навыки к тому, чтобы эта книга стала лучше. Спасибо вам, Манро Магрудер, за то, что помогли этой книге выйти в свет, проявляя столько мастерства и настойчивости.

Я благодарен множеству своих учителей, наставников и друзей, которые вдохновили меня на написание этой книги, особенно Норману

Фишеру, Майклу Венгеру, Льюису Ричмонду, Гарри Робертсу, Чад Менг Тану, Джеки Макграф и Шери Сайлер Адамс.

Премного благодарен и Роберту Гассу, моему учителю, наставнику и другу. Многие идеи и методы, представленные в этой книге, появились благодаря увлекательной работе на его семинарах по развитию лидерских качеств.

Спасибо за помощь и поддержку дзен-центру Сан-Франциско, в котором я вырос и который продолжаю называть своим духовным домом.

Спасибо руководству и сотрудникам Social Venture Network — друзьям и коллегам, которые сообщают осознанность, ясность и высшую цель процессу работы.

Спасибо вам, Крис Фортин, Питер Уэлш, Лиза Брауде-Блидден, Серена Хазард, Патрисия Райан Мэдсон и Эта Моррис, за вашу честную критику, а также за неоценимую личную поддержку.

И спасибо моей жене Ли за то, что она мудрый и отзывчивый партнер, друг и редактор; за трудные вопросы, которые она задавала, и за то, что всегда поднимала планку — в том, что касается этой книги и нашей жизни.

Библиография и рекомендуемая литература

- Allen, David. *Getting Things Done*. New York: Penguin, 2002.
- Bargh, John A., Tanya L. Chartrand. "The Unbearable Automaticity of Being". *American Psychologist*, July 1999.
- Brooks, David. "The Neural Buddhists". *The New York Times*, May 13, 2008.
- Bruch, Heike, Sumantra Ghoshal. "Beware the Busy Manager". *Harvard Business Review*, February 2002.
- Carr, Nicholas. "Is Google Making Us Stupid?" *The Atlantic*, July/August 2008.
- Chödrön, Pema. *Practicing Peace in Times of War*. Boston: Shambhala, 2008.
- Coburn, David. "Baseball Physics: Anatomy of a Home Run". *Popular Mechanics*, June 2007.
- Cohen, Darlene. *The One Who Is Not Busy*. Layton, UT: Gibbs Smith, 2004.
- Covey, Stephen. *First Things First*. New York: Free Press, 1994.
- Fischer, Norman. *Sailing Home*. New York: Free Press, 2008.
- Goleman, Daniel. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 2000.
- Imai, Masaaki. *Gemba Kaizen*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- Kabat-Zinn, Jon. *Full Catastrophe Living*. New York: Bantam, 1990.
- Katagiri, Dainin. *Each Moment Is the Universe*. Boston: Shambhala, 2007.
- Lehrer, Jonah. "The Eureka Hunt". *The New Yorker*, July 28, 2008.
- Levy, David. "No Time to Think". *Ethics and Information Technology*, December 2007.
- Lohr, Jim; Tony Schwartz. "The Making of a Corporate Athlete". *Harvard Business Review*, January 2001.

- Martin, Roger; Hilary Austen. "The Art of Integrative Thinking". *Rotman Management*, Fall 1999.
- Maslow, Abraham. *Toward a Psychology of Being*. New York: Wiley, 1961.
- Muller, Wayne. *Sabbath*. New York: Bantam, 1999.
- Pally, Regina. "The Predicting Brain: Unconscious Repetition, Conscious Reflection and Therapeutic Change". *The International Journal of Psychoanalysis*, September 2006.
- Ray, Michael; Rochelle Myers. *Creativity in Business*. New York: Doubleday/Main Street Books, 1986.
- Rosenthal, Robert; Lenore Jacobson. *The Pygmalion Effect*. Crown House Publishing, 2003.
- Shoemaker, Fred. *Extraordinary Golf*. New York: Perigee Trade, 1976.
- Siegel, Daniel J. *The Mindful Brain*. New York: W.W. Norton, 2007.
- Suzuki, Shunryu. *Not Always So*. New York: HarperCollins, 2002.
- Taylor, Jill Bolte. *My Stroke of Insight*. New York: Viking, 2008.

Об авторе

Марк Лессер является основателем и главным управляющим ZBA Associates, компании, занимающейся консультациями по вопросам управления, коучингом руководителей и обучением. Более двадцати лет своей жизни Марк посвятил интеграции медитативных практик с современными методами ведения бизнеса, разработке стратегий и развития лидерских качеств, помогая различным корпорациям, организациям и частным лицам достичь большей эффективности в работе и лучших результатов.

До основания ZBA Марк был основателем и главным управляющим Brush Dance, передового издательства, выпускавшего поздравительные открытки, календари и журналы, которые продавались на территории США и во всем мире.

Марк практиковал и изучал философию дзен в течение более чем тридцати лет и является учителем дзен, преемником Сузуки Роши, автора книги «Сознание дзен, сознание новичка». Марк десять лет провел в дзен-центре Сан-Франциско, а в 1983 году служил управляющим горного дзен-центра «Тассаджара», первого дзен-буддистского монастыря на Западе.

Марк является автором книги «Дзен и бизнес — как практики дзен могут изменить вашу работу и вашу жизнь»; он имеет диплом магистра делового администрирования Школы бизнеса Нью-Йоркского университета и степень бакалавра в области психологии университета Рутгерс. Он живет со своей семьей в Милл Вэлли, штат Калифорния.

Для более подробной информации об услугах ZBA, семинарах «Как добиться большего, делая меньше» и «Отзывчивый руководитель» посетите веб-сайты

www.zbaassociates.com

или

www.accomplishingmorebydoingless.com.

Научно-популярное издание

Лессер Марк

ДОСТИЧЬ БОЛЬШЕГО, ДЕЛАЯ МЕНЬШЕ
Опыт учителя дзен — успешного бизнесмена

Подписано в печать 23.03.2010.

Формат 70×86^{1/16}. Печ. л. 11. Тираж 1000 экз. Заказ 1712.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2;
953130 — литература по философским наукам, социологии, психологии.

Издательская группа «Весь»

197101, Санкт-Петербург, а/я 518.

E-mail: info@vesbook.ru

Посетите наш сайт: <http://www.vesbook.ru>

Вы можете заказать наши книги:

в России («Книга — почтой») по адресу издательства:
197101, Санкт-Петербург, а/я 518,
или на сайте www.vesbook.ru

в Германии

+ 49 (0) 721 183 1212.

+ 49 (0) 721 183 1213.

atlant.book@t-online.de

www.atlant-shop.com

в Белоруссии

+10 (37517) 242 0752.

+10 (37517) 238 3852.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ЗАО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, www.pareto-print.ru

Мы уверены, что времени нам катастрофически не хватает, но если хорошо присмотреться к себе, становится ясно, что времени у нас предостаточно. Необходимо всего лишь научиться правильно распоряжаться им, ощутить свою с ним связь. Если позволить себе отдаться потоку времени, то сразу все в жизни начинает получаться.

Барри Шибер в диалоге с Майклом Томсом

Безмятежность — это не отсутствие шторма, а спокойствие в шторм.

Марк Лессер

Большинство людей согласится, что поддержание покоя при взаимодействии с миром — благородная цель. Но они никогда не задумывались, как она могла бы увеличить их прибыли.

Джонатан Робинсон

magic
signature

Марк Лессер



БИЗНЕС • МАГИЯ

[Достичь большего, делая меньше]

Опыт учителя дзен — успешного бизнесмена

Тщательно выстроенный баланс бытия и делания — вот в чем секрет успеха.

Хосе Стивенс, Лина Стивенс «Путь силы: нетрадиционный метод достижения успеха в бизнесе и жизни»

Призывая делать меньше, я не предлагаю безделье и не имею в виду, что нужно жертвовать продуктивностью в работе и в жизни... Слишком часто мы тратим время, деловито стуча молотком и забывая о том, что именно мы строим и зачем, — и в результате все наши усилия пропадают даром.

Основной принцип состоит в том, что, принимаясь за выполнение любой задачи в правильном настроении, мы выполняем ее более успешно и эффективно. Когда мы менее подвержены пораженьчеству, страхам, когда мы реже отвлекаемся, мы получаем лучший результат в том, к чему стремимся всей душой. Таким образом, меняя свой настрой, мы получаем ощутимые преимущества.

Достичь большего, делая меньше, — значит пережить простую, но глубокую внутреннюю трансформацию: этот принцип предполагает совершенно иной способ существования в мире.

Марк Лессер

Марк Лессер — основатель издательской компании Brush Dance, занимающейся выпуском открыток, календарей, журналов. Кроме того, он уже более тридцати лет практикует и изучает дзен. Десять лет Лессер провел в дзен-центре Сан-Франциско, а в 1983 году возглавил первый дзен-монастырь на Западе Тассаяра. Сейчас является бизнес-тренером — проводит семинары, читает лекции на тему личного и карьерного роста. Живет в Северной Калифорнии с женой и двумя детьми.

издательская группа
«ВЕСЬ»
ДОБРЫЕ ВЕСТИ
<http://www.vesbook.ru>

