

## Глава 1

# Двигайтесь медленнее

Заблудившись, мы бежим быстрее.

*Ролло Мэй, психолог, теоретик  
экзистенциальной психологии*

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

**Выбирайте причины для ускорения.** Новые и неожиданные изменения происходят каждую неделю, а то и несколько раз в день. Например, новый график работы нарушает распорядок, на отладку которого ушли годы; рабочая группа отстает от графика; открывается новая возможность, и в ней нужно срочно разобраться. Вы не понимаете, сколько еще времени сможете вносить арендную плату или беспокоитесь о своей безопасности и безопасности своей семьи или друзей. Планета нагревается, в конце концов!

Что вам нужно делать — идти, мчаться или просто стоять на месте? На этот вопрос пытаются ответить и отдельные люди, и целые организации. Специалисты по работе с персоналом часто утверждают, что в условиях неопределенности необходимо действовать быстро. Когда вы не уверены в поступлении дохода, одно из простейших решений — сократить команду. Ведь именно зарплата — самая крупная статья расходов в бюджетах организациях. Тем не менее исследования говорят как раз об обратном: с 1980 года компании, которые максимально оттягивают решение о сокращении персонала, со временем добиваются лучших результатов, чем компании, спешащие уволить людей<sup>11</sup>. Почему?

Оказывается, причина не только в том, что ценных специалистов трудно заменить, но и в том, что увольнения разрушительно воздействуют на моральный дух и производительность оставшихся сотрудников<sup>12</sup>. Организации, которые ставят экономическую эффективность выше

справедливости, в итоге обнажают свои истинные намерения. Ценности и доверие трудно вернуть.

Однако урок не в том, что персонал нельзя сокращать или что мы никогда не должны быстро реагировать, а в том, что быстро реагировать не всегда означает мудро. В меняющемся мире самый быстрый бегун не всегда финиширует первым.

## Суперспособность: двигайтесь медленнее

**Чтобы преуспеть в быстро меняющемся мире, замедляйте собственный темп.**

В перевернутом мире, который уговаривает, умащивает и принуждает нас двигаться еще быстрее, ключ к настоящему успеху и развитию — делать противоположное, то есть учиться двигаться медленнее.

Старый сценарий гласит, что нужно бежать быстрее, чтобы не отстать. Но в меняющемся мире условия забега меняются, потому что финишная черта постоянно смещается. О чем бы ни шла речь — о требованиях бизнеса, домашних и семейных приоритетах, обязанностях, которые нужно совмещать, отношениях, требующих развития, или о безжалостной неопределенности, с которой нужно справляться, — чем быстрее и дольше мы бежим без отдыха, не размышляя и даже не обращая на это внимания, тем хуже с течением времени становятся наши результаты.

Несмотря на это, для большинства людей именно стремление бежать быстрее остается установкой по умолчанию. Мы застряли в старом сценарии, что не сулит ничего хорошего. Особенно если мы бежим быстрее в одиночку.

Когда мы учимся двигаться медленнее, результаты улучшаются во всем. Мы принимаем более мудрые решения,

меньше страдаем от стресса, становимся более здоровыми и устойчивыми психологически, укрепляем наши связи с эмоциями и интуицией, сосредоточенностью и ясностью цели. Парадоксально, но замедление на самом деле дает нам больше времени, что снижает тревожность. Замедление повышает продуктивность и отправляет выгорание на свалку. Фактически многие формы роста происходят только вместе со спокойствием.

Мне понадобились годы, чтобы научиться двигаться медленнее. Большую часть жизни я со всех ног мчалась к целям, поставленным передо мной другими, прочь от своих страхов, не задумываясь о его причинах. После смерти родителей мне хотелось бежать подальше от этой ситуации как можно скорее, но я этого не сделала. Я не поддалась, с этого и началась моя практика первой суперспособности. Потребовалось еще много лет, чтобы по-настоящему понять динамику происходящего — как внутри, так и в моих отношениях с миром. Сегодня я могу жить намного медленнее, чем раньше, хотя, как говорится, нет предела совершенству. Путем проб, ошибок и сознательной практики я научилась ценить силу паузы. Теперь я меньше беспокоюсь. Стыдно признавать, но теперь я замечаю множество вещей, мимо которых раньше просто пробегала. А то, чего я раньше боялась, сейчас приносит радость.

Сразу проясню, что замедление движения не означает остановки, лени, застоя, отсутствия цели или (пожалуй, самое ужасающее возражение) безразличия. Проблема также не решается простым отпуском, загрузкой специального приложения или поиском быстрого решения в духе «раз-и-готово» (по иронии судьбы, такой метод принесет кучу бед, поскольку то, что вы пытаетесь «исправить», постоянно меняется). В реальности медленный бег подразумевает активное движение в стабильном темпе. Иными

словами, вы успокаиваете разум и сосредотачиваетесь на том, что действительно важно.

Конечно, иногда нужно бежать быстрее. Тут на ум приходят две причины: чтобы не столкнуться со встречным автомобилем и вовремя сделать прививку в период пандемии. А когда мы находимся в потоке, то есть полностью погружены в то, чем занимаемся, то можем ощущать себя более живыми, подвижными и думающими, чем обычно.

Разум вредит нам гораздо чаще, когда мчится, а не когда сохраняет спокойствие. Мы тратим время на оправдание ожиданий, возложенных на нас кем-то, а затем спрашиваем себя, куда ушло наше время, а вместе с ним и наши надежды, мечты и желания. Мы бежим все быстрее и быстрее, но, поступая так, невольно пробегаем мимо настоящей жизни, даже не пытаясь ею насладиться. Однако так быть не должно, и менять все нужно прямо сейчас.

## Насколько быстро вы бежите?

---

В этом упражнении две части.

1. Честно ответьте на следующие вопросы:

- Ощущаете ли вы, что двигаетесь по жизни слишком быстро?
- От кого или от чего исходит ваша жажда скорости?
- Как думаете, что бы вы обнаружили, если бы замедлитесь в достаточной степени, чтобы переключить внимание?
- Если бы вы знали, что завтра умрете, к какой цели или к кому бы вы побежали?

— Дополнительный вопрос: были ли у вас трудности с тем, чтобы взять паузу при выполнении этого упражнения?

2. Нарисуйте на листе бумаги четыре концентрические окружности (в виде мишени) и обозначьте их следующим образом:

- Внутренний круг — это ваши *личные искания*: отношения с собой, личные цели и то, как вы хотите проявить себя в жизни.
- Второй круг — ваши *личные отношения*: с семьей, близкими, друзьями.
- Третий круг — ваша *роль в организациях*: профессиональные обязанности, опыт, коллеги и прочее.
- Внешний круг — ваша *роль в мире*: например, как гражданина, потребителя, защитника климата, путешественника и прочее.

Напишите, в какой из этих областей вы двигаетесь слишком быстро. В какие круги попали записи, а какие остались пустыми?

Теперь перечислите причины. Откуда исходит желание бежать как можно быстрее? Вы заставляете себя сами или вас побуждают к этому другие? Когда началось давление, заставляющее вас бежать быстрее? Заметили ли вы это в тот момент?

Вы можете также записать свои типичные механизмы преодоления трудностей и помогли ли они.

Теперь посмотрите на картину в целом. Какие области вашей жизни нуждаются в замедлении? Есть ли области, с которыми справиться легче, чем с остальными?

Наконец, подумайте, кому еще может быть полезно это упражнение (коллегам, членам семьи и другим), и предложите им выполнить его.

## Старый сценарий на огромной скорости

В 2010 году исследователи из Гарвардского университета сообщили, что 47 процентов времени бодрствования мы тратим на мысли о том, чего не происходит<sup>13</sup>. В тот момент смартфонам было всего три года. Мы едва начали приспосабливаться к мобильным устройствам, которые в течение десятилетия стали не только нашими телефонами, телевизорами, учителями, операционистами в банке, турагентами, прачечными самообслуживания, исповедальнями, но и предоставляют нам транспортные услуги, заказывают еду, устраивают знакомства и выполняют множество разных дел. При этом каждое приложение, каждая кнопка на вашем смартфоне — это еще один фактор отвлечения внимания, уводящий ваши мысли далеко от магии жизни, разворачивающейся прямо перед вами.

Современная экономика спроса развернулась вовсю, а вместе с ней и наши ожидания от жизни в духе «всегда на связи» в режиме 24/7. Мы считаем само собой разумеющимся, что Amazon доставит товар на следующий день, если не раньше; при вызове такси огорчаемся, когда приходится ждать больше трех минут; передаем свои задачи на аутсорсинг для «оптимизации» собственной жизни,



экономя на самом деле всего пять минут. И неважно, что эти действия радовали нас или обеспечивали общение с семьей и друзьями: гораздо лучше сэкономить это время для якобы продуктивности. Но вот в чем загвоздка: мы несчастны от всей этой беготни.

Миллениалов — людей, родившихся с 1981 по 1996 год, — называют поколением выгорания, поскольку они усвоили идею, что наша самооценка напрямую зависит от того, сколько мы работаем; и эту идею подкрепляет общество, система образования, а часто и наши сверстники и родители. Получается, мы должны работать постоянно<sup>14</sup>. И все же миллениалы — лишь верхушка айсберга. Управляющие и менеджеры сообщают о растущих требованиях к их времени. Они обеспокоены благополучием своих команд, поскольку их вынуждают, вознаграждая за это, ставить во главу угла квартальную прибыль, а не долгосрочное здоровье. С каждым годом учителям приходится преподавать все большему количеству учеников, в более сложных обстоятельствах, с меньшим количеством ресурсов. Миссионеры, воспитатели и другие люди, посвятившие себя служению, совсем выбились из сил. Родители оптимизируют игровое время детей. И список можно продолжать.

Семена этой проблемы закладываются в юности, когда нам говорят, что мы можем и должны всего добиться, — такова особенность старого сценария. Казалось бы, подобная установка поощряет амбиции и достижения. Отлично! Однако она навсегда оставляет нас с ощущением, что мы не справляемся: недостаточно делаем, недостаточно зарабатываем, недостаточно имеем. (Более подробно об этом рассказывается в главе 5.) Следовательно, нам недостаточно. Так что продолжайте и бегите быстрее!

Такая установка ведет к травле самого себя. Дело не в способностях, просто, работая усерднее, вы сможете стать лучше во всем! Парадоксальным образом эта идея приводит

нас к тому, что психоаналитик Джош Коэн назвал «странным сочетанием истощения и тревоги, постоянным состоянием неудовлетворенности тем, кто мы такие и что у нас есть. И это приводит к ощущению, что мы скорее слуги, чем хозяева... бесконечной работы, которую выполняем ради приближения к так называемому лучшему “я”»<sup>15</sup>.

Хотя жизненные обстоятельства у всех разные, реальность в стиле «вечно беги быстрее» стала частью современной культуры. Женщины и мужчины стремятся «получить все» и «сделать это». Вы мчитесь, чтобы не отстать от оплаты ежемесячных счетов или демонстрации богатства (реального или фальшивого) соседям, тогда как они занимаются тем же самым. Вся эта непосильная беготня сводит нас с ума, но почему-то мы не можем от нее отказаться. Никто не собирается останавливать эту карусель.

Существует неразрывная связь между способностью к замедлению и к преуспеванию. Но при этом равновесие становится все более хрупким, поскольку наш мир — намеренно или нет — создан так, чтобы помешать нам его найти.

## Вы не список неотложных дел

И выполнять его необязательно. Не все культуры мира одержимы стремлением к быстрому бегу и постоянной деятельностью. Вы когда-нибудь задумывались о неделании?

Неделание не означает лишь отсутствия работы. Мы часто относим к ничегонеделанию такие виды активности, как медитация или ведение дневника. Однако эти занятия во многом делание, ведь вы заняты, мыслите. Когда

я говорю «ничего не делать», я действительно имею в виду ничегонеделание, то есть никаких действий, никаких отвлекающих факторов, никаких целей. И что важно, при этом вы верите, что небо от этого не рухнет вам на голову. Вообще-то оно даже может оказаться светлее и ярче, когда вы остановитесь посмотреть на него.

## Никсен

В Нидерландах есть социально приемлемое и признанное в культуре понятие ничегонеделания — *никсен*<sup>16</sup>. Это слово буквально означает «ничего не делать» или делать что-нибудь без какой-либо продуктивной цели, то есть осмелиться бездельничать<sup>17</sup>.

Выгоды такой философии огромны. Голландские исследователи обнаружили, что люди, которые регулярно ничего не делают, обладают пониженной тревожностью, более здоровой иммунной системой, улучшенной способностью рожать новые идеи и решать проблемы<sup>18</sup>. Главное — предаваться этому регулярно (для начала хотя бы несколько минут в день), не имея цели и не раздумывая, продуктивно ли такое времяпрепровождение.

Ничегонеделание часто дает наилучшие результаты.

*Винни-Пух*

## У-вэй

В китайском буддизме примерно с 700 года до нашей эры существует понятие *у-вэй* (無爲), что означает «бездействие», или «действие посредством наименьшего

действия»<sup>19</sup>. Оно занимает центральное место в философии даосизма. У-вэй отличается от никсена наличием стратегических целей: это своего рода избирательная пассивность, направленная на то, чтобы приспособиться к ситуации, а не лихорадочно пытаться ее контролировать. Достичь такого состояния можно лишь тогда, когда вы достаточно замедлились, чтобы реально оценить происходящее.

У-вэй часто сравнивают с пребыванием в состоянии потока. Это все равно что быть как вода, деревья или мох. Они не только приспособляются и принимают форму окружающей среды, сгибаясь от тяжести ветра, камней или почвы, но их сила и стойкость основываются на медленном росте и развитии. Словом, их сила в том, что они никуда не торопятся.

После смерти родителей моя жизнь одновременно и остановилась, и утроила скорость. С одной стороны, приходилось учиться множеству вещей, с другой — время словно замерло. Делать было нечего и одновременно надо было делать все. Я столкнулась с зияющей дырой, заполнить которую могла только делом или горем.

Оглядываясь назад, должна сказать, что самым полезным для меня стало тогда бездействие. Девушке, желавшей окончить колледж и начать взрослую жизнь, было трудно пропустить один семестр и проучиться лишний год. Пока я горевала, друзья окончили учебу. Мы с сестрой Эллисон предстали перед трагической правдой ситуации и пытались найти новую опору в жизни, исходя из различного жизненного опыта. Мы не раздирали свои души, но копались в них, и это многое изменило.

За двадцать пять лет, прошедших с тех пор, мир ускорился, а умение человечества замедлиться и бездействовать отчасти утратилось. Перед лицом общего тревожного состояния и сомнений лучшее, что мы можем сделать

сейчас, — включить недеяние в свою жизнь. Оно может означать паузу, витание в облаках или просто неподвижное сидение. Это простое, но глубокое действие удерживает вас в огромном пространстве — неизвестности, чтобы вы могли понять, что бежали слишком быстро.

Все может быть сделано при помощи недеяния.

*Лао-цзы*

## Результативность: для чего и для кого?

Каким-то образом множество людей ворвались в мир истощения с гулким стуком. Слишком часто работа занимает все наше время. Почему?

Безусловно, один из виновников — это технологии в кармане, которые обеспечивают мгновенную связь. Между тем современное рыночное потребительство и капитализм свободного рынка подпитывают представления, что достаточно не бывает никогда и что надо больше работать. Именно так и процветает мир потребления, заставляя нас постоянно ощущать недостаточность. Согласитесь ли вы с этой мыслью, зависит от вашего мышления. Оспариваете ли вы эту систему или настолько закрутились как белка в колесе, чтобы уже не в состоянии заметить, что, возможно, бежите прямо мимо жизни?

Мой путь к медленному движению был окольным и временами запутанным. Я весьма в этом преуспела и сознаю, что это занятие на всю жизнь. Однако долгое время у меня было больше вопросов, чем ответов.

Сразу после несчастного случая с моими родителями меня бросало из стороны в сторону: то мне хотелось как можно быстрее убежать от произошедшего, то, наоборот, остановиться, так как случившееся было жестоким напоминанием о хрупкости жизни. Нужно ли мне двигаться быстрее, потому что и моя жизнь может скоро закончиться, или следует нажать кнопку «пауза» и разобраться, к чему, от чего и ради чего я двигаюсь? Я выбрала второе, несмотря на то что некоторые побуждали меня продолжать обучение, поступить в магистратуру или устроиться на работу в консалтинговую фирму или банк. С их точки зрения, я была готова к немедленному началу карьеры. На старт, внимание, марш! Я же не прекращала задаваться вопросом: за чем мы гонимся и почему?

Повсюду главенствовал старый сценарий. Я не только ощущала давление, но и видела, как мои сверстники спешат подняться по карьерной лестнице, но продолжала сомневаться в родительских наставлениях. Смогу ли я построить то, во что искренне верю, или мне суждено быть мазком в картине чьей-то мечты? Сама я выбираю свой путь или его выберут за меня?

В двадцать два года я хотела внести свой вклад в мир, причем так, чтобы родители мной гордились. Но как бы я это сделала, не зная, что для меня действительно имеет значение, и не замедлившись настолько, чтобы взглянуть на проблему критически?

Понимание этого вопроса выходит далеко за рамки моей истории, хотя дело тогда обстояло так: я не пошла на Уолл-стрит, а нашла работу по исследованию пешеходных и велосипедных прогулок, начав с Италии. Почти четыре года я путешествовала с рюкзаком и не имела постоянного адреса, движимая ненасытным любопытством узнать, как живет остальной мир. Я попадала в сумасшедшие

неприятности, узнавала из первых рук о развитии мира и заслужила черный пояс в области культурной дипломатии и самодостаточности. Я зарабатывала гораздо меньше, чем получала бы на Уолл-стрит, но и тратила гораздо меньше. Я жила в темпе тех мест, где находилась, и в результате мое будущее изменилось.

Я научилась двигаться медленнее как раз тогда, когда общество требовало бежать быстрее, и это сыграло решающую роль. Было рискованно делать такую паузу при моем иррациональном, всепоглощающем страхе внезапной смерти. Однако еще рискованнее было даже не попытаться ее взять. С тех пор и по сей день я регулярно спрашиваю себя и сотни других людей: если бы завтра вы оказались на смертном одре, что бы вы хотели сделать? Никто еще не ответил: «Бежать быстрее».

Имейте в виду, это касается не только вас или меня. Коллективное стремление бежать быстрее тоже разрушает планету. Нас затащило в бесконечный цикл спешки, производства, потребления и стремления к большему. В этом процессе мы выгораем и сжигаем себя. Чем быстрее мы производим и потребляем товары, тем больше ущерба наносим окружающей среде. Чем больше мы ищем счастья и внешнего удовлетворения — новый автомобиль, новое платье, почти все, что позволяет нам «купить и продемонстрировать выход из печали», как выразился профессор психологии Тим Кассер, — тем больше у нас шансов впасть в депрессию<sup>20</sup>. Нас учат потреблять, потреблять, потреблять — и, пожалуйста, не задумывайтесь о побочных эффектах. Большое спасибо!

Знаете ли вы, что прежде чем слово *consume* («потреблять») попало в словарь маркетинга, оно означало «уничтожать» и «растрачивать»?<sup>21</sup>

Современным лидерам рискованно делать ставки на быстрый бег, ведь под угрозой не только наше благополучие,

успех в бизнесе и здоровье экономики. На кону также выживание систем жизнеобеспечения Земли и благополучие будущих поколений. На этом фоне обучение медленному движению решает множество проблем. Такой подход практически полностью противоречит старому сценарию, но дает лучший шанс предотвратить крах.

## Вместо результативности сосредоточьтесь на присутствии в моменте

Существует прекрасный способ переосмыслить наше отношение к результативности, устойчивому развитию и меняющемуся миру. Угадайте, какой? Да он прямо перед нами и составляет часть нового сценария!

Для начала представьте на мгновение, что вместо акцента на результативности мы фокусируемся на присутствии. Не волнуйтесь, что это звучит несколько сомнительно для вашего бизнеса, карьеры или образа жизни; уверяю вас, это не так. Позвольте объяснить.

Старый сценарий одержим скоростью, эффективностью и производительностью. Если вы можете сэкономить пять секунд в дневном расписании или втиснуть еще один звонок в битком набитый день — это победа. Чем больше встреч, тем выше чувство собственной значимости. Не сиди сложа руки! Успех! Прогресс!

Даже приступив к написанию своего нового сценария, я долгое время не сомневалась в этих установках. Я соглашалась с ними, причем в особо занятые дни даже с радостью. Но чем больше я наблюдала, тем очевиднее становились несовпадения. И когда я замедлилась, чтобы



погрузиться в собственные наблюдения, я остолбенела. Погодите, что же мы делаем? Каким образом мы убедили друг друга в том, что чем больше встреч, тем важнее результат? Как так вышло, что сэкономленные пять минут, по нашим представлениям, должны каким-то образом спасти нашу душу?

Новый сценарий позволит измерять не число встреч, а свою способность полностью сосредоточиться на каком-то моменте, опыте, решении. Одна встреча, на которой все полностью присутствуют, лучше тысячи встреч, где люди рассеянны и отвлекаются.

Иначе говоря, присутствие — это внимание и отклик. Хотя это и разные, но тесно связанные вещи. Вы реагируете на то, на что обратили внимание. При быстром движении сложно сосредоточиться. Когда вы отвлечены, внимание часто обращено не на те вещи, что нередко искажает вашу реакцию. Например, вы можете отреагировать с позиции страха, а не любви, презрения, а не сострадания или прервать разговор, который в противном случае разжег бы ваше любопытство. Короче говоря, вы портите и вопрос, и ответ. Когда проблема неправильно истолкована или, хуже того, проигнорирована, решения будут постоянно ускользать из поля зрения. Притом что суть проста: замедление повышает ваши шансы на поиск правильного восприятия проблемы и ее устранения. Но это еще не все, вы также обнаруживаете, что над временем властны те же законы. Когда вы замедляетесь, времени действительно становится больше.

Как научиться опираться на полное присутствие в моменте? К счастью, для этого существует множество способов. Одни могут показаться простыми, другие — причудливыми. Не раздумывайте, пробуйте любой, который вас заинтересовал! На мой взгляд, чем непривычнее новая практика, тем хуже ваши нынешние привычки.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

