

# СОДЕРЖАНИЕ

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

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЧАСТЬ I

**Н**

**Е**

**Д**

**Е**

**Л**

**А**

**Н**

**И**

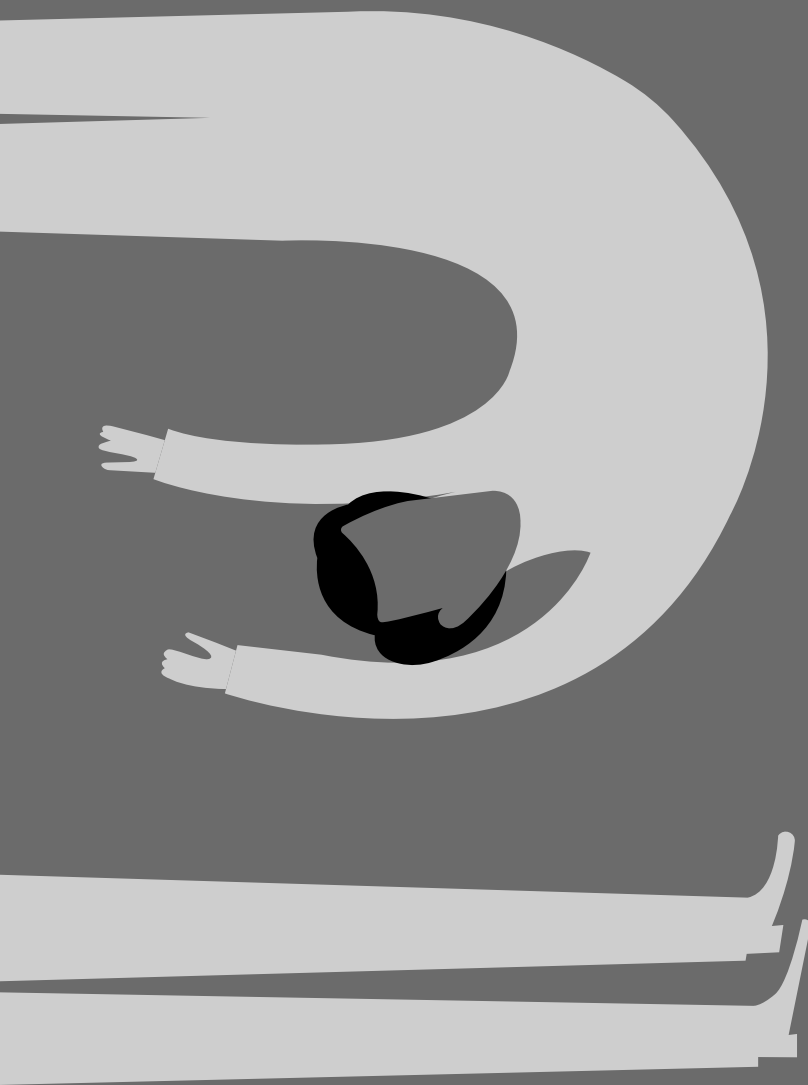
**Е**



## ГЛАВА 1



# ПОТОК СОБЫТИЙ



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

Энди Голдсуорти в фильме «Реки и приливы»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА НЕДЕЛАНИЕ

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

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

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

Мы можем чувствовать:

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

---

\* Пер. О. Слободкиной.

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

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

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

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

Неделание естественным образом ассоциируется с:

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

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

УРСУЛА ЛЕ ГУИН. *Выборы, Лао-цзы и чашка воды*

**ТОЛКАТЬ**

**НЕДЕЛАНИЕ**

**ТЯНУТЬ**



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

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

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

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

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

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

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

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

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



ОТПУСТИТЬ...

## ИСКАТЕЛЬ ПРИКЛЮЧЕНИЙ — СЛЕДОВАТЬ ТЕЧЕНИЮ

*Не толкай реку, она течет сама.*

Барри Стивенс. Не толкай реку

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))