

РИЧАРД СТРОЦЦИ-ХЕКЛЕР



**БЫТЬ**  
ЖАРИЗМАТИЧНЫМ  
ЛИДЕРОМ

МАСТЕРСТВО  
УПРАВЛЕНИЯ



ВСЬ

РИЧАРД СТРОЦЦИ-ХЕКЛЕР

The cover features a stylized white silhouette of a man's head and shoulders, facing right. The head is adorned with a laurel wreath. The background is a vibrant orange with intricate, golden-yellow swirling patterns. The man is wearing a dark red suit jacket and a matching tie.

**БЫТЬ**  
ХАРИЗМАТИЧНЫМ  
ЛИДЕРОМ

МАСТЕРСТВО  
УПРАВЛЕНИЯ



**Ричард Строцци-Хеклер**

**Быть харизматичным лидером:  
мастерство управления**

*Эта книга посвящается Джейдену и Чансу,  
а также всем будущим лидерам*

© 2007 by Richard Strozzi-Heckler

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

# Благодарности

Слишком много страниц потребовалось бы для того, чтобы перечислить всех людей, которые внесли свой вклад в написание этой книги. Поэтому я решил назвать поименно тех, кто оказал особенно глубокое влияние на данную работу и на меня. Выражаю искреннюю благодарность:

- Махараджу Чарану Сингху за его духовное руководство, которое поддерживало меня на протяжении всей жизни;
- доктору Рэндольфу Стоуну, Чогьяму Трунгпа Ринпоче и О-Сэнсею, Морихею Уэсиба за духовное наставничество;
- сэнсеям Саотоме, Надо и Доран за их великолепное преподавание айкидо;
- моим напарникам по Школе Ломи Роберту Холлу, Алисе Холл и Кэтрин Флэксман, которые были свидетелями того, как все это начиналось;
- Джорджу Леонарду и Вэнди Палмер, партнерство с которыми в стенах додзё Тамалпаис я высоко ценю до сего дня;
- моим давним друзьям Сото, Тому Лютесу, Ричарду Лейдеру, Дэну Петерсену, Питеру Лузмору, Ларри Бербеку и Джасперу «Красная хакама» Вассау за их всегдашнюю поддержку и дружеский смех, которые были так необходимы мне;
- Фернандо Флоресу за его строгость и великодушие во внесении новых толкований в язык и действие, за доверительное отношение ко мне его самого, его клиентов и коллег;
- нынешним и бывшим сотрудникам Института Строцци, которые сделали возможным многое: Марку Муни, Элис Кристенсен, Карен Шорт, Гейл Мишель, Кэтлин МакКоли-Анаст, Анне Скотт, Дженнифер Лалор и Кейт Слэйтер;
- многочисленным студентам Института Строцци и школы айкидо «Две скалы», которые искренне включались в практику лидерства и во многом помогли мне разработать мою систему;
- генералу Джиму Джонсу и сержант-майору Ройсу Кофи за их пронизательность и поддержку;
- Нэнси Хатсон, Стейси Хэйнс, Сартадж Алаг, Эду Перри, Ариане

Строцци-Хеклер, Вуди Аллену и Питеру Лузмору за их советы, указания и проделанную непростую работу;

- Ричарду Гроссингеру, Линди Хоу, Марку Оймету, Элизабет Кеннеди, Пэм Сувински и другим членам редакции North Atlantic Books, которые сделали издание этой книги возможным;

- моим детям и внукам, главным моим вдохновителям: Тифани, Джанго, Уэсли, Паломе, Джеку, Айдену и Чансу; спасибо вам за то, что в моей жизни появляется множество новых путей.

# Предисловие

Часто, когда произносится речь в рамках деловых переговоров, докладчиков просят подписать форму о неразглашении, что сразу свидетельствует о вероятности появления какого-либо конфликта интересов. Посему в духе полного разоблачения позвольте мне сразу сказать, что Ричард Строцци-Хеклер – мой горячо любимый друг и один из самых одаренных мыслителей, которых я знаю.

Мыслители в любой области обладают редкой способностью видеть мир в новой перспективе. Часто они также отличаются умением облекать свою точку зрения в слова таким образом, что мы можем взглянуть на мир по-новому. Мнение Ричарда, изложенное в этой книге, помогает нам увидеть в действии принципы телесного лидерства. Он рассматривает их с точки зрения учителя айкидо с тридцатилетним практическим багажом, опытного клинического психолога, исходя из жизненного опыта сочувствующего и мудрого старшего, стоящего на передовых позициях в области изучения лидерства уже в течение многих лет.

Мудрость этой книги основана на реальном практическом опыте. Я обладал редкой привилегией обучаться с Ричардом по программам корпоративного и командного лидерства и убежден в том, что благодаря соматическим методам, которым он учит, раскрываются исключительные возможности. Благодаря нашей совместной работе мне стало совершенно ясно то, что сама по себе информация не влечет изменений в поведении, в отличие от практики. Для меня теперь очевидно, что мы должны включать в понятие «лидер» разум, эмоции, дух... и тело. Когда мы работаем на этом уровне, развитие навыков лидерства идет полным ходом.

Могу сказать, что Ричард открыл телесного лидера и во мне. Я обнаружил, что мысленно постоянно возвращаюсь к тому, чему он меня обучает. Он затронул глубинные струны моей души. Вот несколько откровений Ричарда, которые нашли наибольший отклик во мне, – поистине в этой книге можно найти образчики настоящей мудрости:

- наше тело есть наша жизнь;
- облик лидера – его первостепенный источник власти;



- тело неотделимо от личности: важно, развивая в себе качества образцового лидера, принимать во внимание и тело.

И что со всем этим делать для развития в себе лидерства? В нашем мире, где царит дух соперничества, главным условием для образцового лидерства будет практика, совмещающая в себе активизацию внутренних и внешних лидерских черт и навыков. Конечная задача, в целом, состоит в том, чтобы стать лидером для себя самого. И эта книга вносит решающий вклад в дело самопознания.

Каждый год перед моими глазами проходит множество печатных изданий, но уже давно ничего не впечатляло меня так, как эта книга. Я ценю пронизательность и мудрость Ричарда, его особое видение мира. И к тому моменту, когда книга будет вами прочитана, велика вероятность, что и вы оцените это тоже.

**Ричард Дж. Лейдер,**

основатель The Inventure Group,

автор книг *The Power of Purpose* и *Repacking Your Bags*

# Введение

В 1985 году, проработав шестнадцать лет в русле телесно-ориентированной психологии, которой я обучал профессионалов из разных сфер частным образом и в группах, неожиданно для себя я обратился к новому направлению. Я вошел в состав команды, перед которой была поставлена задача провести курс энергичных, новаторских, экспериментальных по своей сути тренировок для солдат войск специального назначения. Наша цель заключалась в том, чтобы улучшить психическую и физическую подготовку военных, развить сплоченность и сформировать командный дух у каждого солдата войск спецназа. Говоря словами одного из офицеров, отвечавшего за программу, это должно было быть «тренировкой солдатского единства».

За полгода наша команда познакомила двадцать пять «зеленых беретов» с новейшими методами интеграции разума – тела – духа, в том числе с айкидо и другими боевыми искусствами, системами питания и физической подготовки, техниками снятия стресса и медитации. Мы дали бойцам представления о воинских ценностях, а также обучили основам искусства самоисцеления, построения команды и умения общаться. Этот секретный эксперимент, получивший кодовое название «Троянский воин», в честь описанных Гомером греческих воинов, которые спрятались внутри деревянного коня, показал неожиданные положительные результаты в каждой из тестируемых областей.

Помимо того что участники эксперимента оказались в итоге наиболее подготовленными солдатами армии США, в результате тренировок у них также существенно улучшилось физическое состояние, возросла умственная активность, наладилось межличностное общение, были достигнуты психологическая устойчивость и этическая целостность. Итоги проекта «Троянский воин» сделали очевидным тот факт, что те исследования касательно возможностей человека, которые я проводил в течение почти двадцати лет индивидуально и в группах, могут применяться в командах и организациях, причем со значительными шансами на успех.

По завершении программы, после того как солдаты вернулись в свои подразделения, мы наблюдали забавную закономерность. Их офицеры

один за другим принялись сообщать о значительном повышении лидерских навыков своих подчиненных. Это оказалось более чем неожиданным, так как курс обучения «Троянский воин» специально не преследовал цели развить лидерские качества, он был ориентирован на личность солдата и улучшение его работы в команде. Вскоре в военных кругах на проект «Троянский воин» стали ссылаться как на «лидерскую программу». Последующие тренинги для «морских котиков» и морской пехоты получили аналогичную оценку высшего офицерского состава: участники проектов после их завершения обладали развитой способностью вести за собой, мотивировать и мобилизовать свои отряды. Поскольку я уверен, что на всю нашу жизнь – и профессиональную, и личную, – безусловно, позитивно влияет развитие разума, тела и духа, я заинтересовался, почему проект привел к столь положительным результатам в плане развития качеств лидера. Я стал более внимательно анализировать принципы образцового лидерства и то, как оно может быть развито.

После снятия с проекта грифа секретности я опубликовал книгу «В поисках духа воина», в которой подробно рассказал о том, как были организованы тренировки и каково было их влияние на солдат и инструкторов. Также в этой работе я подверг критике негативные последствия преподавания традиционных воинских ценностей. Книга привлекла внимание не только специалистов из других военных отраслей, но и представителей делового мира. Идея формирования целостной личности вкупе с развитием навыков воина получила отклик в сфере бизнеса. Так как в первой книге не делалось каких-либо заявлений о принципах лидерства, в скором времени меня попросили написать адаптированное для корпоративного обучения переложение программы под заголовком «Развитие лидерских качеств и умения управлять». Это стало настоящей лабораторией для исследования связи между лидерством и тренировкой разума – тела – духа.

Я начал с того, что предложил три вопроса каждой команде и организации, с которыми я работал. К примеру, на первой встрече с сорока топ-менеджерами компании AT&T я задал им вопрос: «Что должен делать лидер?» и получил сорок различных ответов. Среди них были: мотивировать других, выполнять планы, проводить встречи, делегировать полномочия, отдавать приказы, разрабатывать стратегии, составлять организационную структуру, выступать с речью,

вдохновлять, формировать бюджет, нанимать толковых людей, заключать договоры, использовать все свое мастерство, сохранять оптимистичный настрой и так далее. Мы заполнили всю доску примерами различных видов деятельности, которыми занимается менеджер. Этот неформальный список был составлен и в других компаниях, и неминуемо принцип его составления оказывался тем же: сколько человек участвовало в семинаре, столько было и разных ответов. Несмотря на то что все эти виды деятельности явно относятся к лидерству, мне стало очевидно, что исполнение этих задач отнюдь не всегда приводит к формированию успешного лидера. Я хотел знать, что за личность, какой человек скрывается за всей этой активностью. Какими специфическими качествами обладает он или она для того, чтобы выполнять все эти действия наиболее эффективно?

Мой второй вопрос: «Какими чертами характера необходимо обладать образцовому лидеру?» – получил абсолютно иной отклик. Все ответы уложились в согласованную и предсказуемую схему. И чилийские управленцы телекоммуникационной сети, и офицеры морской пехоты, и тридцатилетние предприниматели, и финансисты из Европы, и директора некоммерческих организаций, и сенаторы, и руководители компаний Fortune 100, и главы канадских компаний – все единодушно выбрали одни и те же качества. Отличительными признаками лидера раз за разом называли честность, ответственность, целостность, умение видеть перспективу, целеустремленность, эмпатию, смелость, авторитетность и способность к самоконтролю. В литературе, посвященной лидерству, мы находим те же самые характеристики. Похоже, во всем мире существует единое мнение на тему того, какие качества необходимы для того, чтобы быть лидером. Более того, этот список достоинств далеко не нов. В западном мире еще в произведениях Платона и Фукидида, а на Востоке – в индийском эпосе «Бхагават-Гита» и буддийских текстах Абхидхармы вышеназванные черты определялись как краеугольные камни истинного лидерства и образцовой жизни. По-видимому, с тех пор как человечество научилось фиксировать свою историю, существовало общепринятое понимание того, каким должен быть успешный лидер.

Задав свой последний вопрос: «Как развить в себе качества лидера?», я столкнулся с непониманием. Я словно оказался в тупике. Большинство менеджеров и руководителей могли очень мало рассказать

о том, как можно обучиться навыкам лидера, и даже самые яркие из них сводили свои ответы к клише вроде: «Они либо есть, либо их нет», «Можно привести лошадь к водопою, но нельзя заставить ее напиться», «Лидерами рождаются, а не становятся». Сложность, по всей видимости, заключается в отсутствии четкого понимания ценностей, а школы бизнеса известны своей нехваткой эмпирического определения. Типичный рефрен в деловом мире: «Если нечто невозможно измерить, не пытайся этим управлять». Тем не менее, суть в том, что мы можем привести примеры поведения лидера, но совершенно не знаем, как этому научиться. Полки книжных магазинов завалены книгами о великих вождях, в которых рассказывается о том, как они поступали в тех или иных ситуациях, однако ничего не пишется на тему того, как обучиться лидерству. Есть немного работ о том, *как* быть лидером, и нет ни одного упоминания об эффективности рассуждений на эту тему. Это похоже на ситуацию, когда известно, к чему стремиться и что есть в настоящем, но совсем непонятно, как добраться до искомой точки.

Эта книга о том, как обрести человеческие качества лидера. Она явилась результатом непрерывного стремления к обучению и более чем тридцатилетнего наблюдения за тем, как и почему люди превосходят других и достигают мастерства. Данная книга – не пристальное академическое исследование текстов, в ее основу легла непосредственная работа с лидерами и теми, кто готов был ими стать. Это представители самых разных сфер деятельности: командующие морской пехотой (в том числе командиры и помощники командиров МП), руководящий состав войск специального назначения, адмиралы военно-морского флота и многочисленные представители высшего управленческого звена таких международных корпораций, как AT&T, Microsoft, Citibank, Pfizer, British Petroleum, Cisco, Hewlett Packard, Cemex, American Express, а также работники муниципальных и некоммерческих предприятий, небольших фирм в Соединенных Штатах, Канаде, Великобритании, Европе, Азии и Латинской Америке. Работая в различных областях, я понял, что лидерство – такой комплекс умений и навыков, которым возможно овладеть, и формирование необходимых качеств во многом, если не во всем, зависит от отношений с другими людьми. Образцовый лидер – это не случайность, не подходящий набор генов, не должность, не определенная техника и не выигрыш в лотерее, благодаря которому кто-либо оказывается выше

других. Образцовый лидер – это способ жизни, и при этом неважно, руководите ли вы кем-нибудь или управляете собственной жизнью. Лидерские качества *можно* развить в себе; это осознанный выбор и возможность. Это умение и искусство, которые можно усовершенствовать с помощью твердых намерений и практики. Быть лидером – значит жить, ориентируясь на достижение личных целей, будучи при этом тесно связанным с другими людьми. Моя книга – это и конкретное место занятий, и выдающиеся оперативные навыки, и сообщество, и набор практик, ведущих к образцовому лидерству. Благодаря ей руководители и менеджеры обучаются воплощать в жизнь максимум своего потенциала.

В этой книге не рассматривается теория лидерства, вы не найдете здесь списка того, что делают лидеры, или описания их стиля поведения. Несмотря на то что эта книга задумана как практическое руководство, она не является ни справочником, ни набором готовых рецептов и техник типа «десять простых уроков». Утверждения относительно лидерства зачастую сводятся к банальному: «Лидеры сейчас необходимы как никогда», при этом ситуация усугубляется повальными и недолговечными увлечениями и тенденциями, о которых сообщают «эксперты». Мир не нуждается еще в одной книге, полной слоганов на тему лидерства.

В этой работе предлагаются конкретные, тщательно отобранные техники, благодаря которым становится возможным стать настоящим эффективным лидером. Под *потребностями* я понимаю лежащие в основе личности факторы, необходимые для того, чтобы человек действительно проявил свое лидерское начало в полной мере. В данной работе я обращаюсь к понятию *образцовое лидерство*, под которым подразумеваю способность организовывать людей, раскрывать в них (и в самом себе) таланты и умения и в итоге выдавать конкретный результат. Все это достигается за счет практической мудрости, отсутствия жалости к самому себе и правильных действий.

Я утверждаю, что факторы, лежащие в основе личности лидера, позитивным образом отражаются на всех его поступках. Под этим я подразумеваю также наше тело, заключающее в себе мудрость, разум и опыт, которые сформировались за три миллиарда лет. Более того, я считаю, что с помощью определенных практик эта телесная мудрость становится доступной любому. Подобно периодической системе

элементов, остающейся в течение многих лет основой, на которой мы строим свое понимание физического мира, принципы, изложенные в этой книге, станут со временем базовыми для формирования качеств любого лидера.

Подчеркну, что неперенным и основополагающим условием для лидера, который готов вести за собой других и брать на себя ответственность, будет наполненная гармонией жизнь в собственном теле. Если эта идея покажется вам странной, не спешите отбрасывать ее – она исследуется и углубляется в каждой главе книги, которую вы держите в руках. В сущности, эта книга о теле лидера.

Изучая принципы формирования основных умений лидера, мы подробно рассмотрим следующие вопросы.

- Что такое лидерство (первая глава).
- Развитие в себе лидерских качеств (вторая глава).
- Додзё как тренировочная среда для лидеров: обучение действовать, практика, напарники, учитель/инструктор (третья глава).
- Как практика ведет к развитию качеств образцового лидера (четвертая глава).
- Тело лидера (пятая глава).
- Самоощущение образцового лидера и его необходимые навыки: сосредоточение, встреча лицом к лицу, расширение, проникновение и смешивание (шестая глава).

# **Глава 1. Все мы лидеры**



*Лидерство и обучение неразрывно связаны друг с другом.*

*Джон Ф. Кеннеди*

Путешествуя не так давно в Танзанию, я имел возможность познакомиться с небольшой группой хадза, племенем охотников-собирателей, которые не имеют представления о земледелии и хозяйстве, так же как их предки сотни тысяч лет назад. У хадза вследствие кочевого образа жизни практически отсутствует материальная собственность. Свободно передвигаясь по африканскому континенту, они редко останавливаются на одном месте более чем на десять дней, следуя маршрутам миграции и погодным условиям в поисках пищи. Они питаются, собирая ягоды, корни, различные корнеплоды, мед и охотясь на дичь с помощью отравленных стрел. Племя живет самой простой жизнью, пребывая в тесной взаимосвязи с миром природы.

Однажды утром, когда мы прогуливались по поросшему лесом горному кряжу, один из членов племени указал на небольшой корявый куст, чем вызвал оживленное обсуждение, в которое включились и мужчины, и женщины. После прений женщины принялись копать землю у корней растения в поисках питательных корнеплодов. Пока женщины ковыряли землю палками-копалками, мужчины закурили, продолжая переговариваться и время от времени бросая замечания и что-то советуя женщинам. В какой-то момент, когда женщины уже вырыли трехфутовую дыру и вытягивали один из толстых клубней, кто-то из нашей группы в шутку сказал одному из мужчин: «Я вижу, вы позволяете делать женщинам всю грязную работу». Не различив скрытого юмора в замечании западного человека о равноправии, мужчина племени хадза серьезно ответил: «Нет, мы все учимся тому, чтобы уметь делать всё. Каждый из нас вождь. Если что-то случится, нам необходимо знать, как копать корни, иначе мы умрем».

*«Каждый из нас вождь.*

*Мы все учимся тому, чтобы уметь делать всё».*

Эта мысль словно бы отскочила рикошетом от высокого

африканского неба. Свет стал ярче, а мир шире, и все вокруг как будто осветилось внутренним светом. Я окинул взглядом нашу небольшую группу образованных, знающих, чинных представителей верхушки среднего класса, которые, согласно стандартам цивилизованного мира, добились значительного успеха в своей жизни. Все они стали лидерами, сосредоточив свои усилия в одной сфере, и достигли уровня экспертов, ограничив себя четкими рамками определенной профессии. Как специалисты они оказались квалифицированы в одной-единственной области. И, несмотря на специальные технические достижения и пользующуюся спросом на рынке труда качества, эти профессионалы утратили целостный взгляд на мир, включающий в себя понимание значения и цели нашей жизни. Во многом именно поэтому мы оказались в Восточной Африке: чтобы посмотреть, как живут другие люди, как управляют собственной жизнью, и, может быть, даже чему-то научиться у них.

Я присмотрелся к хадза: они действительно могут замечательно делать многие вещи. Некоторые из них в чем-то более талантливы остальных, но все они универсалы и могут с легкостью меняться ролями. Все члены племени знают, как искать воду, делать инструменты, свежевать добычу, ухаживать за детьми, выслеживать газелей, разводить огонь с помощью палочки, передавать устные традиции, находить в лесу целебные растения, проводить обряды, строить убежище, вступать в переговоры с другими племенами, бесшумно сидеть, преодолевать длинные дистанции. Если кто-то из них внезапно умирает, сразу же находится человек, который может взять на себя груз его обязанностей. При этом социальный строй племени остается неизменным, а его способность к выживанию меняется минимально. Все члены племени являются лидерами. Достигнута целостность общины, сформирован прочный жизненный уклад; для членов племени важны смысл и цель человеческой жизни, притом что никаких научных достижений не наблюдается.

Я вовсе не романтизирую хадза. Я не луддит и не мечтаю вернуться в давние времена своей культуры. Я отстаиваю позицию единства общества, взаимосвязи, самореализации, полного проявления личного призвания и здоровья разума, тела и духа. Я привел этот пример потому, что он заставляет нас по-новому осмыслить понятие лидерства и указывает на ту цену, которую мы платим за чрезмерно возросшую

ограниченность и технологическую направленность образа жизни. Этот процесс начался с индустриальной революции и ускорился с наступлением века информации. Мы вступили в XXI век с его господством технологической культуры, которая, за несколькими исключениями, создала социальные и экономические институты, обходящиеся с людьми как с инструментами для достижения результата. При этом роль человека сводится к тому, чтобы быть дополнительным элементом машины. Мы живем в такое время, когда очень немногие из нас способны ответить на вопрос: «Ради чего мы прилагаем столько усилий?» Мы живем в мире, где ощущается острая нехватка подлинной основы для осознания смысла, ценностей и цели человеческой жизни. Результатом подобного морального оцепенения и всеобщего отчуждения становится расшатывание духа человека.

*Эти вопросы требуют решения с помощью развития лидерства.*

Поразмышляйте над нижеприведенными данными статистики Северо-Западного Фонда взаимопомощи, Американского института стресса, Американской психологической ассоциации и Национального института профессиональной безопасности и здоровья.<sup>[1]</sup>

- По данным на 2007 год уровень стресса возрос в два раза по сравнению с 1990 годом.
- От 70 до 90 % служащих обращаются к врачу в связи с испытываемым стрессом.
- Начиная с 20-х гг. прошлого века количество случаев депрессивных состояний с каждым следующим поколением увеличивается вдвое.
- Более миллиона человек каждый день пропускают работу из-за вызванных стрессом расстройств.
- В 2000 году каждый третий американец серьезно размышлял о необходимости оставить работу из-за слишком высокого уровня стресса и каждый третий предполагал, что в ближайшем будущем «сгорит» на работе из-за того же стресса.
- В результате примечательного исследования, проводившегося Лондонским Университетом в течение двадцати лет, было выявлено, что неуправляемые реакции на стресс оказываются гораздо более сильным фактором риска развития рака или сердечных заболеваний по сравнению даже с курением сигарет или регулярным употреблением в пищу насыщенных холестерином продуктов.

- Американская медицинская ассоциация сообщает о том, что 75 % всех обращений к терапевту связаны с психосоматикой.

- Стресс служащих обходится деловому миру в 300 миллиардов долларов в год. Эти средства идут на восполнение убытков от невыходов на работу, поиск замены талантливых сотрудников, возмещение затрат на лечение и программы по снижению стресса.

- Стресс и недостаток личной заинтересованности в работе чаще всего испытывают менеджеры, которые должны руководить подчиненными.

- По данным Американской ассоциации изучения сердечных заболеваний, у трети американских служащих наблюдается повышенное кровяное давление.

- В своей книге «Следуй этому пути» Коффман и Гонсалес-Молина пишут о том, что «по результатам более 42 независимых социологических исследований Gallup, примерно 75 % работников большинства компаний не включены в работу, а сотрудники, не заинтересованные в собственном труде, обходятся корпорациям в сотни миллионов долларов ежегодно». По словам этих авторов, их исследование показало, что «работники не покидают компании; они уходят от менеджеров и супервайзеров, которые, по их ощущениям, не относятся к ним с должным вниманием ни как к сотрудникам, ни как к личностям». И далее: «Присутствие соответствующего эмоционально устойчивого руководства может помочь увеличить общую прибыль с 254 до 363 миллиардов долларов ежегодно».

Если этих данных недостаточно, можно обратиться к недавнему исследованию Gallup, которое задействовало более миллиарда людей в шестидесяти странах мира. Каждые четверо из пяти участников опроса отметили, что разочарованы в своей работе, поскольку не могут полностью себя в ней реализовать. Аналогичное исследование издания USA Today подтвердило эти цифры: по полученным данным, только 20 % (каждый пятый) из всех работающих американцев встают по утрам в предвкушении удачного рабочего дня.

В этих впечатляющих статистических данных нет ничего удивительного, так как они говорят о том, что происходит непосредственно в нашей жизни и с окружающими нас людьми. Эти данные в полной мере демонстрируют две главные проблемы: серьезный недостаток производительности, инноваций и творческого

импульса на рабочем месте и непосильный груз неудовлетворенности, разочарования и отчаяния, который несут так много людей, проводя треть своей жизни за занятиями, зачастую вовсе не имеющими для них смысла; при этом руководители воспринимают подчиненных в качестве неких механизмов для достижения результатов. Чем больше мы желаем упростить свою жизнь, чем сильнее стремимся к роскоши, тем все меньше людей могут сказать о себе, что их деятельность приносит удовлетворение и способствует самореализации.

Подоплекой приведенных статистических данных является вопрос о лидерстве: что делают лидеры в отношении проблем, связанных с целью, значением, производительностью труда и благополучием людей? Как и чему мы учим новых лидеров? Как мы сами управляем собственной жизнью?

Лидерство – одна из постоянных универсальных общечеловеческих проблем. С самого зарождения цивилизации о лидерах и лидерстве писали, лидеров превозносили, критиковали и обсуждали. Но, несмотря на все эти дискуссии, образцовых лидеров всегда не хватало.

Каждая эпоха и культура дали свой уникальный пример лидерства, и это так же справедливо и для наших дней. Резкое развитие технологий, которое произошло за последние двадцать лет, возросшее самосознание людей как ключевых звеньев в успехе организации, автоматизация рутинной работы, увеличение количества высококвалифицированных работников и компаний, занимающихся как экономическими, так и социальными программами, – все это требует, чтобы большее число специалистов, независимо от занимаемых ими должностей, переходило на позицию лидерства.

*Каждому необходимо быть лидером.*

Более того, ухудшение условий естественной среды, международная гонка вооружений, ослабление системы государственного образования, разрушение института семьи, социальное разложение и обособленность не говорят в пользу традиционного иерархичного лидерства. Никто сегодня не наивен настолько, чтобы думать о современных лидерах как о всемогущих, всезнающих правдолюбцах, уютно устроившихся на вершине власти.

Пожалуй, само качество жизни в XXI веке заставит изменить и принципы лидерства, и нравится нам это или нет, от каждого из нас потребуется взять на себя роль лидера. Необходимо обновленное

понимание, новый подход к обучению и тренировке лидеров, который обеспечивал бы ответственность, увлеченность, ценностно-ориентированные действия и внутреннюю уравновешенность.

Задача современного лидерства – используя веками накопленные знания, в полную силу действовать в настоящем, создавать учебники и набирать практический опыт для будущих поколений. Образцовый лидер – тот, кто объединяет в себе живое участие, практический опыт и мудрость.

## Категории лидерства

Лидерство может быть поделено на две категории: лидерство как роль и лидерство как образ жизни. Принципы этой книги относятся к обеим категориям лидеров: к тем, кто руководит другими, и к тем, кто управляет своей собственной жизнью.

*Лидерство как роль в обществе* – категория, которая нам больше знакома. Во все времена, с периода существования охотников-собирателей, аграрных обществ и до эпохи индустриальной революции, были индивидуумы, призванные официально руководить другими. В рамках современной жизни лидером называют того, кто занимается чаще всего организационной работой. Это касается как частной, так и публичной – военной, правительственной и социальной – сфер. При этом лидер может быть исполнительным директором корпорации, председателем совета правления, менеджером команды какого-либо отдела, главой некоммерческой фирмы, высшим военным чином, президентом родительского совета, частным бизнесменом, руководителем проекта или общественным организатором.

Вторая категория лидерства – *лидерство как образ жизни* – скорее современное явление; к ней относятся личности, которые сами руководят своей жизнью. В США более тридцати пяти миллионов независимых бизнесменов (эта группа существенно больше той, что работает на государственные организации) составляют внушительную и постоянно растущую часть населения. Все больше и больше людей понимают, что компании, в которых они работают, не собираются как-то заботиться о них в будущем и что необходимо принимать ответственность за свою жизнь на себя. Постоянно пополняется армия

частных предпринимателей, тренеров, консультантов, руководителей, посредников, инструкторов, художников, преподавателей, квалифицированных рабочих и писателей.

Что требуется от сегодняшнего лидера? Можно объединить его характеристики в три большие категории:

- 1) интеллект;
- 2) технические навыки и знание своей отрасли;
- 3) исключительные личные качества.

*Интеллект.* Современному лидеру необходимо обладать определенным уровнем интеллекта. Интеллектуальная сила является непременным условием для того, чтобы уметь решать сложные проблемы, справляться с широким кругом обязанностей, выстраивать четкие временные рамки, ладить с самыми разными людьми, анализировать данные и мыслить как тактически, так и стратегически.

*Технические навыки и знание своей отрасли.* Такие технические навыки, как бухгалтерское дело, анализ отчетов, бизнес-планирование, управление вверенным отделом, стратегия, финансовое обеспечение и тому подобное являются необходимыми для каждого лидера. Также лидер для успешной самореализации должен иметь достаточный уровень знаний в своей области – неважно, будет ли это сфера финансов, производства, фармацевтики, рекламы, маркетинга, высоких технологий, здравоохранения, образования или сельского хозяйства.

*Исключительные личные качества.* Все внимание в этой книге направлено на развитие нравственных качеств, характера, этических и моральных ценностей, которые ведут к образцовому лидерству. Я называю это «самосовершенствование». Исходная посылка заключается в том, что собственное «Я» есть первичный источник силы лидера. Очевидно, что интеллектуальные возможности и специальные технические умения имеют значение, но сами по себе не создают мощного лидера. Только личность способна вдохновлять и мотивировать других, эффективно координировать общую деятельность, создавать доверие и позитивный настрой. Мы снова и снова убеждаемся в том, что та ценность, которую представляет собой личность, становится в конечном итоге определяющим фактором для образцового лидера. Во второй главе мы рассмотрим, что значит развивать в себе лидерские качества. Помните о том, что здесь подразумеваются оба типа лидеров: как те, кто призван руководить

другими, так и те, кто целеустремленно и осмысленно управляет собственной жизнью.



## Глава 2. Самосовершенствование

*Лидерство не имеет ничего общего с властью и рангом, но связано с самосовершенствованием. Вступи на путь самосовершенствования, и ты откроешь в себе целый мир. Лидерство не имеет ничего общего с богатством и статусом, но связано с гармонией.*

*Лао-цзы*

Поворотный момент в моей жизни наступил с появлением учителя. Это был период, когда я жил в полной неуравновешенности и искал новое направление. Как-то я навестил своего друга, признанного практика китайских боевых и исцеляющих искусств, которого давно не видел. В ходе нашей беседы он высказал предположение, что в скором времени я кого-то должен встретить. В свойственной ему таинственной манере он не пояснил мне, почему это вдруг должно произойти, но я сразу поверил ему и согласился. На следующий день он позвонил мне и сообщил, что мы должны с ним встретиться на будущей неделе.

В назначенный день я приехал заранее и дожидался в открытом кафе. Я устроился так, чтобы видеть главный вход в здание, в котором мы договорились встретиться, и чтобы мой друг тоже мог легко меня заметить. В этот час на улицах почти не было прохожих, и я сидел с чашкой горячего чая, наслаждаясь видом пухлых облаков, безмятежно скользящих по весеннему небу. Ничего конкретного я не ожидал, мне было просто интересно, как развернутся события.

В какой-то момент боковым зрением я уловил движение на аллее рядом со зданием. Двое мужчин спустились по ступенькам боковой лестницы, ведущей к входу, и после быстрого обмена репликами один из них вернулся обратно, а другой медленно пошел в мою сторону. В его внешности не было ничего примечательного за исключением необычайно плавной, полной энергии походки. Какие бы то ни было торжественность и важность в нем отсутствовали, напротив, вся его

фигура словно воплощала собой непринужденность и свободу. Мужчина был худощавого телосложения, но казалось, будто он заполнил собой всю аллею. Когда он подошел ближе, я заметил, что этот человек взглядом «вбирает» в себя все окружающее, как если бы аллея была музеем, и любой мусор в его глазах имеет некую необъяснимую ценность. Я почувствовал, что тоже нахожусь в поле его зрения, хотя он не смотрел прямо на меня, и вообще было неясно, заметил ли он меня. В один момент он подобрал деревянную перекладину от упаковки и начал перемещаться тщательно отработанными, круговыми движениями: иногда широко и размашисто, иногда быстро и собранно, крутя перекладину над головой. В этом не было никакой принужденности или натянутости: казалось, он совершает такие движения исключительно ради собственного удовольствия. В грации и самообладании, с которыми он это делал, скрывалась колоссальная внутренняя сила.

По мере того как он двигался в моем направлении, я мог видеть, что ощущение силы от него идет благодаря некоему внутреннему стержню. Этот человек воплощал собой открытость и искренность, он прямо-таки светился теплом, хотя и вел себя очень сдержанно. Я вдруг отметил, что на него легко смотреть, – складывалось впечатление, что он вырезан из цельного куска, в нем нет ничего поверхностного или нарочитого. Дойдя до конца аллеи, он с невозмутимым видом смерил взглядом улицу, как будто был пилигримом, который после долгого путешествия наконец-то достиг святого места. Потом взглянул на меня и улыбнулся. Его лицо как будто осветили фонарем. Затем он повернулся и неспешным шагом вернулся по аллее к боковому входу в здание. Я был просто поражен силой его личности, и мне захотелось узнать, кто же он.

Та встреча, произошедшая уже тридцать пять лет тому назад, произвела на меня сильное впечатление и оставила в моем сознании образ того, что я назвал бы воплощением возможностей человека. Это был просто мужчина, прогуливающийся по пустынной аллее с обломком деревянной рейки в руках, однако мне он явил достоинства облика, силу, сосредоточенность, гармонию, целостность, грацию и безграничное желание проживать во всей полноте каждую секунду своей жизни. Необъяснимым для меня осталось то, что между нами не случилось какого-либо разговора, мы не были в каких-либо устоявшихся взаимоотношениях, которые позволили бы дать такую

оценку. И все же таким образом он выразил себя, свое живое присутствие, которое показало мне, что он за личность. Это был именно тот человек, с которым хотел меня познакомить мой друг, и на протяжении тех тридцати лет, что я его знаю, его этическое, нравственное поведение согласуется с тем, что я наблюдал в тот памятный день.

Я рассказал об этом случае потому, что он раскрывает фундаментальное требование книги «Быть харизматичным лидером...»: собственное «Я» есть главнейшая сила лидера и оно неотделимо от тела. То есть наша осанка, телосложение и походка, способности к действию и то, как мы представляем себя через наши тела, отражают, кто мы есть на самом деле, как относимся к другим и к миру. Другими словами, тело является проявлением личной философии. Воплощенное в теле «Я» есть первичный источник власти для лидера, и это качество можно развить путем тренировок.

Сильные лидеры воплощают в себе концентрированную харизму. Именно эта харизма подвигает людей к действию. Она пробуждает скрытые таланты и умения, повышает доверие и развивает чувство товарищества. Это спокойная энергия, которая чрезвычайно притягивает. Я обращаю внимание на отношение между нравственной силой и тем, как мы живем в наших телах. В качестве примера приведу описание Джорджа Вашингтона в его бытность командующим войсками континентальной части США. Нижеприведенный отрывок из дневника сообщает о посещении Вашингтоном в 1778 году больницы в Уэст-Пойнте.

Наружность нашего главнокомандующего сочетает в себе черты истинного джентльмена и совершенного воина. Он примечательно высок, около шести футов ростом, подтянут и хорошо сложен. Сила и пропорциональность его конечностей и мускулов, кажется, сопоставима с выдающейся мощностью его интеллекта. Ясность его взгляда и величественная, изящная манера держать себя производят сильное впечатление достоинства и благородства, которые являются его самыми характерными чертами. Никто не может находиться в его присутствии без того, чтобы не чувствовать влияния его ума и чтобы не связывать весь его облик с идеей мудрости, филантропии, великодушия и патриотизма. Прекрасная симметрия черт его лица указывает на кроткую и достойную душу... Он излучает

естественную значительность, без каких-либо показных проявлений.  
<sup>[2]</sup>

По словам автора, он приводит это описание для того, чтобы «напомнить нам о том, как много значило простое появление Вашингтона среди рассеянных отрядов для поднятия их боевого духа, и о том, насколько он *воплощал собой*,<sup>[3]</sup> без преувеличения, саму армию». Важно заметить, что свидетель, младший офицер, до этого случая не был знаком с генералом Вашингтоном. Его заключения не основывались на длительном знакомстве или частых беседах. Он увидел нравственность и другие черты характера Вашингтона в его облике, в том, как тот держал себя. Прочитав любую биографию Вашингтона, каждый сможет с легкостью заметить те же самые качества: он начал развивать их в себе еще в юности и продемонстрировал в дальнейшем, уже будучи президентом. Иначе говоря, наблюдения написавшего дневник согласуются с тем образом Вашингтона, который нам известен. И снова я обращаю ваше внимание на то, как наш телесный облик, наша привычка держать себя неразрывно связаны с тем, что мы представляем собой в этическом, нравственном и духовном отношении.

Мы привыкли думать о характере человека либо как о бросающейся в глаза схеме поведения, либо как о проявлении его общей цели и намерений. Но если мы посмотрим на человека в непростые моменты, когда он должен действовать в соответствии с этическими нормами, то увидим, что все наблюдаемое в нем есть динамическое проявление совокупности ума, тела и духа – его личности, которая должна действовать с достоинством, прямоотой и решительностью. Прочные этические и моральные установки неминуемо формируются через тело, которое должно быть внутренне спокойным, а внешне готовым к действию. Такой человек расслаблен без расхлябанности и силен без излишней жесткости, он может эффективно совершать определенные решающие действия или же демонстрировать величественное самообладание. Когда Томас Джефферсон говорил о том, что Вашингтон держался в седле лучше, чем кто-либо из его современников, это не просто дань уважения мастерству Вашингтона-наездника.<sup>[4]</sup> В этом наблюдении выразилась сила взаимосвязи между внутренней уравновешенностью президента и его нравственным авторитетом. Джефферсон предположил присутствие у президента этих качеств по одному тому, как он ездит верхом, а я добавлю, что то же

самое можно сделать, наблюдая за тем, как человек ходит, ведет себя в необычной ситуации или, к примеру, стрижет газон. По всему этому возможно оценить его личную силу, самообладание, уравновешенность, способность к действию, умение слушать и ответственность. Наблюдая, как человек проявляет себя в своем теле, можно многое сказать о том, что он за личность. Это напоминает о высказывании известного гольфиста Арнольда Палмера: «Я могу выяснить все, что мне необходимо знать о человеке, понаблюдав за тем, как он пройдет свои восемнадцать лунок».

Точка зрения, которую я предлагаю здесь, заставляет пересмотреть традиционную интерпретацию личности, в которой основной упор делается на чрезмерное развитие одной-единственной стороны индивидуальности, и зачастую в ущерб другим сторонам. То же самое относится к картезианскому видению, которое разделяет разум, тело и эмоции, что неминуемо ставит характер в зависимость от того, что говорит человек. Более верное толкование предполагает взгляд на личность как на воплощение способа существования, отражающего ее целостность. Кроме того, такое положение дает основу идеи о том, что личность неразрывным образом связана с теми способами, которыми человек выражает себя через свое тело.

Здесь жизненно важно понять, что развитие лидерской харизмы через самосовершенствование не стоит путать с тренировкой самооценки, личностным ростом или саморазвитием. Говорю это потому, что вековая традиция самосовершенствования – жесткая борьба по превращению своих недостатков в достоинства, а добродетелей – в мастерские действия; эта борьба вела к обретению личностью своей истинной сущности и служению другим и деградировала в XX веке в индустрию «быстрых и эффективных» курсов по саморазвитию. Эта тенденция и сопутствующая ей приверженность ко всему материальному, поверхностному, а также нарциссизм, названный Уолтом Уитманом «великим американским экспериментом по сотворению меня», привели к тому, что путь самосовершенствования стал далек от делового мира, армии и правительственных кругов, поскольку ассоциировался с чем-то легкомысленным и не достойным серьезного внимания. Такое отношение стало причиной критической пустоты в деле развития лидерских качеств, пустоты, за которую мы платим утратой нашей человечности, здоровья и способности выявлять

лучшее в самих себе и в окружающих.

\* \* \*

*Лидеры самосовершенствуются, чтобы лучше служить другим.*

И на Востоке, и на Западе есть традиция с тысячелетней историей, по которой путь самосовершенствования трактуется как достижение все больших высот в служении людям. Это не способ самовозвеличивания, а путь, на котором мы можем расти и преобразовывать себя, чтобы расширить горизонт наших желаний. Сравните этот подход с тем, что говорил более двух тысяч лет тому назад Платон: «Мы станем лучше и храбрее в том случае, если будем связаны обязательствами и будем стремиться чего-либо добиваться, а не станем потворствовать своей фантазии о том, что все уже знаем, и не сочтем, что нет надобности пытаться узнать то, чего мы пока не знаем».

На пути самосовершенствования главный акцент состоит не в «лучшем» служении, саморазвитии или потакании собственному эго, но в действиях, осуществляемых мастерски. Тренировка самооценки способствует появлению адекватного чувства собственного достоинства. Благодаря этому процессу человек начинает лучше чувствовать самого себя; это очень важно, но необязательно ведет к новым действиям или лучшим поступкам. Также движение на пути «самовчувствования» может при этом быть совершенно оторванным от служения другим. Лидерский же путь самосовершенствования соотносится с подготовкой людей, которые воплощают в себе этику личной ответственности, социальных обязательств, моральное и духовное видение. Это жесткая дисциплина, уходящая корнями в две древние традиции – западную и восточную.

Представитель западной традиции Аристотель в своей «Риторике» говорит об *этосе* – типе лидерства, который есть «форма влияния на других людей, заставляющая их менять свои ценности, а соответственно, и качество исполнения работы». Далее он характеризует этос как лидерское качество, отличающееся от ораторского искусства и умения убеждать. Этос – это не то, что говорит или обещает человек, это его способ существования в этом мире, его харизма и уникальность, которая заставляет окружающих следовать за ним и воспринимать определенные идеи. В данном случае на ум приходят слова Уильяма Шекспира: «Суди обо мне по моим

поступкам». Этос подразумевает, что фундаментальные черты характера индивидуума, которые проявляются в поведении личности, имеют силу вдохновлять и заставлять менять мировоззрение и поступки других людей. Когда человек представляет собой воплощенный этос, окружающие начинают действовать целесообразно и убежденно. Этос – это не просто интеллектуальная составляющая личности, но характерные черты его тела. По словам известного психолога Эриха Фромма, «сами по себе идеи не оказывают глубокого воздействия (на людей), когда они преподносятся лишь как идеи и мысли... Но идеи производят впечатление на людей, когда тот, кто их выражает, живет ими. Если идея персонифицирована учителем, то она облекается в плоть».<sup>[5]</sup>

В этом случае личность имеет мужество, необходимое для того, чтобы занять нужную ей позицию, а также гибкость, чтобы приспособиться к изменяющемуся миру. Этос – противоположность *пафосу*, который вызывает лишь жалость и сострадание. Этос будит уважение, вдохновение и ведет к действиям.

В восточной традиции понятие *сюгё* составляют два китайских иероглифа, обозначающих «учитель» и «практика». Буквально оно имеет смысл «достигать вершин мастерства в практике». В обыденной речи под этим понимается самосовершенствование. В рамках данной традиции основная цель заключается в дисциплинировании духа или характера через тело. В общем смысле сам вид деятельности при этом не столь значим: это может быть ходьба, бег, йога, плавание или гольф. Важно намерение, стоящее за практикой; оно и придает ей значение. Сюгё, или самосовершенствование, воплощает в себе развитие человеческого духа путем физических практик. Его не следует путать со спортивными целями в современном западном мире, такими как развитие навыков управления мотоциклом или координации, когда не принимается во внимание сила гармонии разума – тела – души. Сюгё ставит своей целью достижение такого уровня зрелости, который способствует положительному эмоциональному состоянию и позволяет контролировать негативное. Такой подход противоположен принятому в спорте простому наращиванию силы в теле, дабы оно могло успешно выполнять определенные движения.<sup>[6]</sup>

Практика сюгё построена таким образом, что личное «Я» в конечном итоге будет поглощено вселенским «Я». Данная фраза может показаться

читателю туманной, но означает она лишь то, что добродетель лидера состоит в преодолении личных желаний, стремлений и страстей *ради* все больших обязательств. Если человек желает достичь мастерства, прожить достойную жизнь и вдохновлять людей, сиюгё поможет выйти за пределы appetitов эгоцентричного «Я». В таком состоянии тело расслаблено, ум свободен от мыслей о личном успехе или провале, а энергия намерения течет легко и беспрепятственно. Сохраняется равновесие между движением вперед и отступлением. В подобном уравновешенном состоянии человек может действовать непосредственно и брать инициативу в свои руки. Такое состояние синхронизации тела и разума более эффективно, нежели единоличное, сконцентрированное на себе «Я». Наивысшей точкой сиюгё становится практическая мудрость, мастерское действие и спокойное сочувствие – формирование личности, ведомой не страхом, принуждением или своекорыстием, но действующей во имя добра.

\* \* \*

*Наши тела определяют наше поведение.*

Следующая история поясняет, как развитие личности способствует появлению лидерского чувства, которое ведет к успеху не только саму личность, но и ее компанию.

Джерри – исполнительный директор преуспевающей технологической компании, основанной им десять лет тому назад. Он получил степень MBA в престижном университете и, прежде чем начать свое дело, был первым вице-президентом компании Fortune 100. Как правило, его деловые рекомендации были безупречны, а непосредственные подчиненные подшучивали над его энергичностью и требовательным подходом. В первые семь лет компания Джерри процветала, ежегодный прирост составлял в среднем 15 %. Он привлекал в свою компанию все больше клиентов, как вдруг неожиданный спад в экономике стал причиной резкого снижения продаж. Длительный застой сказался на прибыли и моральном духе служащих. Джерри попытался разрешить эту проблему, все чаще прибегая к жесткому, диктаторскому стилю управления. В результате некоторые из его лучших сотрудников уволились, резко снизились обороты компании, под вопросом оказалось само существование фирмы.



Джерри был известен среди своих сотрудников склонностью к конфронтации и сверхконтролю. Из-за своей непредсказуемости он потерял нескольких ключевых специалистов; оставшиеся же избегали общения с ним и впадали в оцепенение при его внезапном появлении. Эти симптомы нездоровых отношений в команде в какой-то степени можно было наблюдать и в те времена, когда дела у компании шли хорошо; теперь же Джерри окончательно усвоил привычку надевать маску чрезмерного веселья и неестественно широкую улыбку, которая стесняла его сотрудников. Когда для компании настали тяжелые времена, его агрессивность выросла в несколько раз, и, говоря словами одного из его менеджеров, «он отреагировал на возросшее давление тем, что усилил громкость и уменьшил способность к слушанию». Он стал более требовательным и грубым. Такая манера стала причиной отчуждения людей в компании, а клиенты начали воспринимать ее руководителя как бедствующего и доведенного до отчаяния человека. Все старались держаться от него подальше». Джерри чувствовал, что спасением от банкротства компании будет длительная и упорная работа всех и каждого. По мере того как его агрессивность набирала обороты, все больше сотрудников покидало фирму.

Джерри видел источник проблемы снаружи: в необходимости смены технологий или бизнес-процессов. Он искал новые методики и техники, которые могли бы помочь реорганизовать работу менеджеров и рекламного отдела. «Вполне вероятно, – заявлял он, – что нам необходима новая маркетинговая стратегия». Когда я сказал ему, что первым делом необходимо пересмотреть его стиль руководства, Джерри ступешался. Ему не приходило в голову, что, возможно, именно он сам является частью проблемы. «Выслушай историю моего успеха, – сказал он. – Почему я должен меняться?»

Джерри жил в мире, где к людям относились как к пешкам, которые можно лишь передвигать на огромной шахматной доске; в этом мире командный дух, дух товарищества, энтузиазм не имели серьезного значения. Деловая хватка Джерри, его ум, занимаемое на рынке место и жесткий стиль руководства позволили ему добиться соответствующего успеха; поначалу ему было вовсе необязательно непосредственно самому обладать такими фундаментальными человеческими качествами, как умение идти на компромисс, личное достоинство, способность слушать других, доброе расположение духа, доверие к

людям, искренность и целеустремленность. Но теперь он оказался на перепутье, в ситуации, которая потребовала от него или смены стиля руководства... или объявления о банкротстве. Поначалу его вывела из себя сама мысль о том, что ему необходимо задуматься о своем поведении, увидеть, что его агрессивная и пренебрежительная манера отделяет его от окружающих, понять, что его чрезмерно авторитарный стиль общения не позволяет ему услышать ни своих сотрудников, ни своих клиентов. Оказалось, что он загнал самого себя в угол, и стало очевидно, что его лидерский стиль в духе «пленных не брать» был корнем всех проблем компании. Джерри был достаточно умным и в своей области имел определенный практический опыт, однако, к несчастью, потерпел крах в сфере организации, не сумев вызвать доверие и создать мотивацию у сотрудников.

Я поделил свою работу с Джерри и его командой на три этапа. На первом этапе я работал с Джерри один на один, а затем вместе с его коллективом. В начале нашей работы Джерри считал, что ему предстоит пройти ряд личностных и инструментальных тестов вроде опросника Майерса – Бриггса, после чего мы их вместе проанализируем, и все сразу изменится. Он был очень удивлен, когда я сказал ему, что собираюсь научить его чувствовать свое тело, преподать основы стиля жизни и лидерства, а потом посмотреть, что из этого выйдет. Я описал ему свое видение того, как он организовал себя в телесном плане, и попросил его прочувствовать это изнутри. Это дало ему возможность осознать, как видят и воспринимают его облик и поведение другие люди. Теперь перед ним открылись новые возможности. Вдобавок Джерри занялся определенными практиками, которые начали менять его манеру преподносить себя, а соответственно, и тот способ, с помощью которого он взаимодействовал с миром.

Джерри обладал чрезмерно развитым, словно бы скрученным в пружину торсом, который покоился на паре тонких, хилых ног. Его пальцы ног напоминали когти, поджатые ступни были подобны лапам птицы, вцепившейся в раскачиваемую ветром проволоку. Грудная клетка, жесткая и неповоротливая, приподнятая вверх, была выпячена вперед словно бы в попытке удержать дыхание внутри. Сутулые плечи казались неотделимыми от шеи, они будто сдавливали горло и голос. Все это вместе создавало впечатление перевернутой пирамиды с основной массой наверху и крошечным основанием внизу. Когда

Джерри шел, казалось, что он все время спотыкается, принуждая себя двигаться вперед в попытке обрести равновесие. Ему удавалось это сделать, только сжимая мускулы таза и ягодиц и выбрасывая напряженный корпус вперед. В его теле наблюдался конфликт между стремлением двигаться вперед и попыткой обуздать самого себя. Его тело напоминало сосиску: стянутое сверху и снизу, оно заставляло испытывать своего владельца сильнейшее эмоциональное удушье в грудном отделе, где концентрировалось все возбуждение.

Наша работа продолжалась, и Джерри вспомнил, что, когда его отец умер, мать пристрастилась к алкоголю и отдалилась от детей. Он все время пытался ни в чем не отставать от старшего брата, стремился выглядеть старше, чем был, хотя отчаянно нуждался в поддержке и заботе матери. Он научился подавлять в себе нереализованное желание ласки и вместе с тем заставлял себя машинально двигаться вперед, чтобы быть успешным. Этот телесный конфликт превратился в физическую жесткость и стал причиной узкого эмоционального коридора. Джерри считал, что должен удерживать контроль над собой и при этом двигаться вперед. Такая жесткая скорлупа не позволяла проникнуть в душу юноши ни одному чувству извне и не давала выхода тем эмоциям, которые возникали у него внутри. Он был подобен ребенку, который втайне мечтает, чтобы его поддержали и похвалили, а внешне имитирует образец мужественности – некий гибрид Джона Уэйна и Терминатора.

Джерри говорил о том, что всегда испытывает чувство несоответствия – в то время как преподносит себя миру как высокомерного, властного и авторитарного человека. «Всегда, – делился он со мной, – я ощущаю эту необходимость держать все под контролем. Я должен заставлять себя и окружающих не стоять на месте, несмотря на то, что я никогда не бываю уверен в том, что поступаю правильно». Он осознал, что, сдерживая свое дыхание, преодолевает таким образом приступы страха и обретает способность двигаться дальше на своих одеревеневших ногах. Поскольку Джерри отчаянно нуждался в поддержке, он подавлял это свое желание с помощью поверхностного дыхания и зажатого торса. Такое напряжение мускулов вокруг грудной клетки, сердца и легких создавало у него впечатление, будто он выше и лучше других людей. Подобный стиль самоорганизации уменьшал его беспокойство, но становился причиной недоверия и неприязни со

стороны окружающих. Джерри просто давил людей, не моргнув глазом, ничего не чувствуя и не думая при этом. Он загружал себя работой, отказываясь воспринимать собственные чувства, а значит, и чувства других людей. Его страх потерпеть крах обусловил навязчивую потребность в том, чтобы быть самым умным, всегда уверенным в себе и энергичным.

На наших занятиях Джерри сумел увидеть три важных момента в своем стиле лидерства. Во-первых, он осознал, что его телесная организация глубинным образом связана с тем, что он собой представляет как личность, а следовательно, и как лидер. Это позволило понять, что для того, чтобы измениться самому, изменить свое поведение, необходимо поменять форму и двигательную активность тела. Во-вторых, Джерри признал, что, несмотря на самоконтроль, его истинные чувства и мысли все же выражаются и вызывают у окружающих недоверие к нему и даже неприязнь. Он понял, что с помощью определенных практик можно создавать у окружающих иное впечатление, можно стать привлекательным для людей и вызывать в них доверие. Это не просто способ выглядеть в лучшем свете, а способ жизни, который берет свое начало изнутри и изливается наружу. В-третьих, Джерри осознал, что личность в лидерстве важна не менее (если не более), чем уровень интеллекта и технической компетенции. Это позволило ему воспринимать людей с точки зрения их возможностей, как партнеров, а не инструменты, как сотрудников, а не прихлебателей, на которых смотрят свысока.

Как только Джерри изменил свое поведение, мы приступили к работе с его командой. Сначала мы определили, как его сотрудники организуют себя телесно – индивидуально и как команда. На первой стадии мы начали с упражнений, которые показали им их прежний способ существования в этом мире – как отдельных личностей и как команды. В результате мы прояснили определенные паттерны поведения, как позитивные, так и негативные. Увидев себя с этой стороны, люди стали меньше раздражаться и приняли свои личные достоинства и недостатки как факт действительности. Они смогли осознать, какие качества полезны им, а какие были просто обусловлены не имеющими ценности для общего дела реакциями. Все это люди сумели понять, физически взаимодействуя друг с другом при выполнении упражнений из *айкидо* – японского боевого искусства.

Подобный вид телесной практики гораздо более эффективен, нежели заполнение стандартных бланков личностных опросников, поскольку он предлагает каждому буквально прочувствовать и непосредственно пережить схему поведения другого человека и вызванные ею устремления. Однажды воплощенная, история перестает быть просто интеллектуальной идеей, но становится тем, что пережито и прочувствовано лично. В этом случае есть выбор, тогда как в иных ситуациях остается только непредсказуемая реакция. Личное переживание влечет за собой доверие людей друг к другу, без чего невозможно эффективное сотрудничество и взаимодействие. Упражнения, которые помогли участникам увидеть, что раньше они придерживались автоматического и непродуктивного стиля жизни, не всегда приводили к «жестким» психологическим озарениям. Члены группы помогали друг другу: если кто-то из них возвращался к старым схемам поведения, другие старались тактично указать ему на это.

Теперь у Джерри появилась возможность увидеть, каким образом он создавал в коллективе волну повальных увольнений и недовольства. Он и его команда также смогли понять, как их автоматические реакции влияли на способ общения с клиентами и позиционирования их организации на рынке. Стало очевидно, что личный стиль Джерри превратился в стиль компании, который не позволял руководящему составу замечать открывающиеся перспективы в бизнесе. Политика компании была такова, что на людей смотрели не как на живых существ, способных к сотрудничеству и обладающих целостностью, а как на объекты, которые надо двигать, переставлять или увольнять. Сотрудники фирмы смогли теперь понять, как много совершенных ими ошибок стали причиной разрыва отношений с клиентами и упущенных возможностей на рынке в целом. Однажды в момент веселья, когда Джерри вернулся было к своей прежней манере повышать голос, кто-то назвал его «грузовиком Тонка». Джерри засмеялся, и с тех пор его называли «Тонка» всякий раз, когда он терял контроль над собой.

На втором этапе мы начали внедрять соответствующие практики и бизнес-процессы, направленные на то, чтобы каждый член коллектива был успешен на личном, командном и корпоративном уровнях. Сюда вошли структурированные диалоги, варьировавшиеся от бесед на личные темы до стратегических деловых переговоров. Мы приступили к тренировке навыков, которые бы повышали способность сотрудников

координировать деловой процесс. Участники тренинга научились быть правдивыми и мужественными по отношению друг к другу до такой степени, что это подняло престиж компании и добавило успеха каждому ее сотруднику лично. Мы научили их, как нужно высказывать и воспринимать суждения для того, чтобы обеспечивать плодотворное взаимодействие и сотрудничество. Важно отметить, что эти разговорные практики были проведены не просто по заранее написанному сценарию или какой-либо содержащей практические советы книге. Члены группы учились говорить друг с другом из самого *центра* своей личности, стараясь уделять внимание своему настроению, чувству собственного достоинства, умению слушать, компетенции и умственным способностям. Между ними возросло доверие, а возникшие вслед за этим дружеские отношения обеспечили возможность мыслить стратегически и креативно, чего они никогда не могли представить себе раньше.

На третьем этапе участники занялись упражнениями, направленными на четкое осознание и прогнозирование их деятельности. Эта техника позволила им начать понимать друг друга, своих клиентов, а также увидеть свое место на рынке в новой перспективе. Члены группы беседовали на запретные темы, которые были вызовом их традиционной системе взглядов; они говорили с людьми, которые могли дать им ясное представление об исторически сложившейся картине мира. Также они освоили движения, которые помогли им прийти к самоосознанию, способствующему достижению успеха в быстро меняющейся среде. Заложив основы для доверия и сотрудничества на предыдущих двух этапах, люди смогли начать мыслить, взаимодействовать и творить совершенно иным образом. Такая база дала им возможность сохранять живой ум и способность гибко и динамично действовать на рынке.

Джерри научился управлять своим настроением и стал прислушиваться к своим сотрудникам и клиентам. Он узнал, как набирать в штат ярких, амбициозных людей и увлекать их работой. Управленческий отдел освоил техники, которые позволили ему более эффективно координировать действия сотрудников и вести переговоры с клиентами. Компания полностью сменила курс и стала лидером в своей области. В этот же период, начав использовать новые технологии, компания стала развивать направление интернет-продаж. Как сообщил

мне Джерри, а также некоторые из его коллег, успех был бы невозможен без тех перемен, что произошли в нем самом и его команде.

Практика в «Додзё лидерства» стала причиной смены общей политики компании и формирования у Джерри и его коллег следующих способностей:

- быть открытым и искренним, четко осознавать свою цель и действовать в соответствии с нею;
- создавать позитивный настрой и управлять им для плодотворной и гармоничной жизни;
- вызывать и восстанавливать доверие;
- эффективно и слаженно взаимодействовать друг с другом;
- мотивировать и мобилизовать других;
- сохранять эмоциональное равновесие при неблагоприятных обстоятельствах и изменениях условий существования;
- более внимательно прислушиваться к запросам внутренних и внешних клиентов;
- более эффективно разрешать конфликты;
- осознавать то, как важно продолжать учиться всю свою жизнь.
- Эти способности могут показаться элементарными, и они, конечно же, традиционно считаются необходимыми социальными навыками лидера. Однако целенаправленное развитие является редкостью. Программы «Додзё лидерства» демонстрируют, как это знание воплощается в жизнь...

В третьей главе мы рассмотрим элементы «Додзё лидерства».

## Глава 3. Место осознания

*Если желаешь процветать год, выращивай зерно.*

*Если желаешь процветать десять лет, выращивай деревья.*

*Если желаешь процветать сто лет, выращивай людей.*

*Китайская пословица*

Представьте себе следующее: поддавшись случайному порыву, вы заскакиваете повидать друга, но видите, что он как раз собирается выходить из дома. Он направляется на семинар, связанный с его работой, и приглашает вас с собой. Ваш друг – исполнительный директор крупной корпорации, поэтому вы предполагаете, что семинар будет посвящен техникам менеджмента, корпоративным стратегиям или вопросам управления отделом. По пути туда вы представляете себе, как будете действовать в новой для себя обстановке, как будете ощущать себя в классе. Перед вашим мысленным взором предстают ряды стульев, выстроенных в просторном помещении, преподаватель или профессор за кафедрой, большой экран для презентаций PowerPoint и белая доска для записей. Вы представляете себя сидящим рядом с другом и, как и остальные слушатели, сосредоточенно внимающим преподавателю, следящим за основными положениями, которые отображаются на экране. Все в классе делают заметки, возможно, кто-то из слушателей использует для записи важных мыслей лэптоп. В конце лекции отводится немного времени для того, чтобы слушатели могли задать интересующие их вопросы. Эта картинка, которую вы нарисовали в воображении, весьма типична. Она действует на вас успокаивающе и заставляет с любопытством думать о том, чему вы сможете научиться на этом семинаре.

Но как только вы входите в класс, ваше представление о том, что там должно произойти, немедленно испаряется. Большая комната, открытое пространство со стульями по кругу. Несмотря на то что



помещение достаточно просторно, оно вызывает ощущение теплоты. Здесь чувствуется атмосфера одновременно свободы и дружеской близости. В передней части комнаты стоит небольшой столик со свежими цветами. Занавеси на окнах раздвинуты, и естественный свет беспрепятственно проникает в помещение. По стенам развешаны плакаты, отсылающие к ключевым моментам лекции. На стульях – компьютеры и ноутбуки, но ни один из находящихся в помещении к ним не притрагивается. В действительности вообще не похоже, что кто-либо собирается делать какие-либо записи, привычно садясь на один из стульев, расставленных рядами напротив лектора. Друг говорит вам, где вы можете сесть, и обещает подойти на первом же перерыве. Похоже, его совсем не удивляет непривычная обстановка в классе. Он направляется к другим слушателям, которые уже разместились полукругом около преподавателя.

Преподаватель говорит о том, как практика, к которой они скоро приступят, будет способствовать эффективному стилю лидерства. Под *эффективным* стилем понимается совокупность таких качеств, как представительная внешность, умение слушать других, умение сохранять спокойствие в условиях беспорядка и неопределенности, умение создать доверительную атмосферу и решительно действовать. Преподаватель показывает упражнение с помощью ассистента и объясняет, на что следует обратить внимание при его выполнении и как применять эти практики лидерства в профессиональной деятельности. Во время демонстрации преподаватель и ее ассистент двигаются вместе, порой энергично, порой едва касаясь друг друга, иногда они даже хватают друг друга. Взаимодействуя физически, они при этом обращаются друг к другу в манере, соответствующей характеру совершаемых движений. К примеру, когда тренер хватается помощника за руку, она говорит: «Мы должны поговорить о том, как ты общаешься с клиентами» или «Ты должен подняться на ступеньку выше и начать выполнять свои обязательства».

Преподаватель объясняет, что захват плеча помощника в такой манере пробуждает в нем обусловленную укоренившуюся реакцию на давление. Противодействие, которое раскроется в этом упражнении, точно так же проявится и на рабочем месте, поскольку реактивная тенденция закреплена в нашей нервной системе, а нервная система определяет нашу сущность. Благодаря этому упражнению, объясняет

тренер, ее партнер знакомится со своими глубинными автоматическими реакциями. Осознав механизм своего реагирования, он уже может выбирать, оставаться ли ему в равновесии или же становиться жертвой своей реакции. Чтобы продемонстрировать это, помощник выпрямляется из защитной стойки, отпустив накатившую злость, поворачивается к тренеру и произносит четко и ясно: «Что мы можем сделать, чтобы вернуться на правильный путь?»

Преподаватель указывает на то, что «захватчик» как лидер оказывает подобное же давление, чтобы привлечь внимание человека. Слишком сильное давление – и человек ощущает, что с ним плохо обходятся и не считаются; недостаточное давление – и человек не чувствует себя чем-то обязанным «захватчику». Преподаватель пояснила, что, конечно, мы не хватаем людей физически на работе, но «хватаем» их своим взглядом, тоном, определенной позой, даже просто тем, как обращаемся и что говорим. Она утверждает, что, практикуя это упражнение, мы становимся более гармоничными в ежедневном общении с теми, кто нас окружает.

Вы можете заметить соответствие между тем, как тренер с ассистентом говорят, и тем, какие совершают движения. Преподаватель приводит еще примеры, чтобы помочь слушателям понять суть упражнения, а затем участники семинара разбиваются на пары и пробуют повторить то, что им было показано.

Тренер и ее помощник переходят от одной пары к другой, делая замечания, с кем-то работая индивидуально, показывая определенные движения, произнося соответствующие фразы и вдохновляя слушателей глубже исследовать облик эффективного лидера. Атмосфера в классе спокойная, дружелюбная, и в то же время чувствуется общая собранность и дисциплина. Люди веселятся в процессе обучения; общение слушателей друг с другом носит крайне добродушный характер. Оживленность в комнате необыкновенно притягивает. Вы думаете о том, каково это – оказаться сейчас вместе с ними. Вы немного смущаетесь, поскольку упражнение предполагает, что вы встанете непосредственно лицом к партнеру, и вы не уверены, сможете ли так. Правило семинара требует, чтобы вы были самим собой, настоящим, и выражали себя и то, что вас волнует. При этом в классе царит атмосфера такой искренности и доброты, что это способствует открытости и желанию учиться.

Тренер призывает всех обсудить упражнение и задавать вопросы. Люди описывают то, что они узнали о феномене лидерства, личности лидера, его качествах и обязательствах в профессиональной жизни. Преподаватель направляет нить обсуждения к значимым и важным с практической точки зрения моментам, призывая каждого поучаствовать в разговоре. В ходе беседы можно заметить, что у людей преобладает чувство удивления и желание глубоко осмыслить сказанное. Все это похоже на лабораторию, где каждый руководствуется основополагающими принципами, в рамках которых может свободно экспериментировать и творить. Иногда преподаватель просит выступающего пояснить что-либо подробнее, развить высказываемую точку зрения или же просто соглашается с участником и переходит к следующему.

После этого тренер показывает новое упражнение, направленное на повышение внимания – это очень важно для формирования лидерских качеств. Каждый из участников выбирает себе нового партнера и со всей серьезностью приступает к выполнению этого задания. Эта схема: «практика – обсуждение – ответ на вопросы – практика – смена партнеров» – повторяется несколько раз. Создается среда активного взаимодействия, в которой каждый включается в диалог и применяет на практике новые принципы. В конце занятия подводится итог всему, что было изучено, и кратко обозначаются основные положения представленного материала. Преподаватель говорит о том, чему следует уделить внимание и какие упражнения нужно выполнять в период до следующей встречи. Она дает обобщенное наставление каждому участнику, а некоторым еще и дополнительные инструкции. Каждый начинает выполнение программы с того, что учится выражать свои чувства и настроения. Направляясь к выходу, слушатели семинара выглядят оживленными, заинтересованными друг другом; они полны оптимизма и готовы открыть для себя новые возможности.

По пути домой вы ощущаете некоторую растерянность: что будете отвечать друзьям на вопрос о том, как вы провели вечер? Все оказалось абсолютно иначе, чем вы себе представляли, и вы до сих пор размышляете над этим. Вы не уверены, что узнали что-то новое о том, как вести бизнес в привычном смысле, но очевидно, что после курса таких занятий многие из слушателей выберут новый стиль жизни, и он позволит им стать более сильными, надежными и целеустремленными.

Вам также приходит на ум, что постоянное воплощение в жизнь принципов, показанных в классе, позволит участникам семинара более эффективно справляться с давлением в бизнесе, сохраняя при этом позитивный настрой и энергичность. И, не зная больше ничего о них, вы склоняетесь к тому, чтобы быть в их команде или взять таких людей в свою команду. Просто потому, что это люди, которым вы можете верить, у которых можете учиться, с которыми вам хочется работать. Вы бы хотели, чтобы такие люди окружали вас везде. Но, что более важно, вы поняли, как подобная тренировка может помочь вам делать свое дело лучше.

Вышеприведенный сценарий – описание практики «Додзё лидерства». Концепция додзё как места, где учатся быть лидерами, является основной в этой книге. Сейчас мы рассмотрим более подробно историю обучения в додзё и постараемся понять, что это значит – постигать «Додзё лидерства».

## Обучающая среда «Додзё лидерства»

В японских традиционных искусствах термин *додзё* означает «место тренировки». Он происходит от санскритского слова *бодхиманда*, которое переводится как «место пробуждения». Таким образом, додзё – это место, где осознают и постигают новые способы существования в мире. Весьма показателен тот факт, что, с тех пор как люди начали записывать свою историю (более 5000 лет назад), они считали важным собираться вместе там, где могли учиться и совершенствоваться, «пробуждаться». Идея о том, чтобы совместно постигать универсальные принципы лидерства, не нова и не случайна. Традиция додзё очень древняя и обращена к задачам самосовершенствования, обучения, формирования жизнеспособности и преобразования. Когда неискушенные люди иронически относятся к такому обучению навыкам лидера, поскольку оно, на их взгляд, «слишком мягкое», они тем самым расписываются в своем невежестве касательно многовековой практики, которая существует единственно для того, чтобы развивать мастерство в выбранной дисциплине.

Концепция *до*, что буквально переводится как «путь», проливает свет на истинный смысл тренировки в стенах додзё. В японской иероглифической азбуке кандзи иероглиф *до* состоит из двух частей. Одна часть изображает человека, идущего по дороге. Другая часть – человеческую глотку, окруженную яремной веной, что символизирует саму суть и биение жизни. Этот составной образ означает человека, который идет навстречу жизни. Иначе говоря, «путь» есть основа дела и действия, это не что иное, как обязательство жить полноценной жизнью. Додзё – это такое место, в котором определяют свою цель, развивают свою личность, обучаются новым навыкам и обретают силу духа путем упорных тренировок и самодисциплины. Вот что значит встать «на путь пробуждения».

В традиционной японской культуре имеется множество видов додзё: к примеру, для занятий боевыми искусствами, для составления цветочных композиций, для занятия живописью *суми*, для проведения медитаций или чайных церемоний. В этих додзё ученики обучаются определенному искусству под руководством квалифицированного учителя. Работая над достижением мастерства в выбранном ремесле или

дисциплине, ученики одновременно закладывают основы моральной, этической и духовной жизни. В процессе освоения определенного искусства или умения они приходят к тому, чтобы начать использовать свои основные личные достоинства, свое мастерство для служения высшим целям.

В японском языке эти две взаимосвязанные составляющие выражаются словами *ри* и *ли*. *Ри* – это универсальные принципы, а *ли* – приобретенные умения. В качестве примера для сравнения можно привести телегу с двумя колесами: для того чтобы телега ехала, необходимы оба колеса. Обучение только одной составляющей ведет к дисгармонии и препятствует самореализации личности. Занимаясь «Додзё лидерства», человек обучается принципам воплощенного лидерства и постигает специфические умения, необходимые в его деле.

Традиция преподавания как особых умений, так и фундаментальных принципов может быть рассмотрена на примере додзё боевых искусств в Японии XVIII–XIX веков. В это время японские самураи довели до совершенства искусство ведения войны (*будо*), которое помогало защитить земли и людей их клана, и одновременно разработали этический кодекс (*бусидо*), который придал значение их жизни. Обучаясь особым умениям ведения боевых действий, таким как владение мечом, джиу-джитсу, стрельба из лука, метание копья, тактика ведения боя и тому подобное, они учились также соответствовать облику воина, стремились к тому, чтобы их жизнь основывалась на этических правилах и принципах поведения. Кроме того, этим навыкам и способностям они учились путем постоянных тренировок, а не академического слушания. Другими словами, не предполагалось, что восприимчивость и умения, необходимые воину, могут быть случайным образом впитаны с культурой. Все, что требовалось, – это определенное место, где любой мог усердно заниматься, обучаться у грамотных учителей вместе с другими посвященными учениками и идти к общей цели.

Я привожу здесь этот исторический пример, чтобы показать, что «Додзё лидерства» как место обучения включает в себя множество компонентов. Это, с одной стороны, необходимые в профессиональной деятельности специфические умения, такие как стратегическое мышление, технологии продаж, разработки продукта, менеджмента, маркетинга, а с другой – онтологические составляющие: осознание цели

и смысла жизни, самообладание, интеллектуальное развитие, способность предвидеть развитие событий, вызывать и поддерживать доверие, налаживать отношения с людьми и координировать их действия.

В свое первое додзё я вошел, когда мне было двенадцать лет. Оно представляло собой мат размером с большую жилую комнату, положенный в углу продуваемого ветрами военного судового ангара. У главной стены додзё стояла небольшая ваза с цветком и висел свиток с японской каллиграфией. Моя мать записала меня в секцию, поскольку я нарушал дисциплину в школе. Как семья военного, мы были вынуждены часто переезжать и, оказываясь каждый раз новеньким в классе, я научился отвечать забиякам и насмешникам. Я все чаще и чаще становился участником стычек на спортивной площадке. Заместитель директора школы высказал мнение о том, что мне следует заняться дзюдо, – это, по его мнению, должно было меня дисциплинировать и, возможно, облегчить его жизнь. Моя мать энергично воспротивилась такому совету, решив, что в секции я научусь лучше драться, но в итоге учитель отверг все ее возражения и сумел убедить мать в том, что занятия пойдут мне на пользу. К счастью, мой отец как раз был в море и не мог решить проблему с моим поведением собственными методами.

В тот момент, когда я вступил в додзё, все мои мысли о драках, дисциплине, маме и папе мгновенно улетучились. Мы почтительно поклонились небольшому столику, на котором размещалась каллиграфия, затем учителю и своим партнерам, а после этого систематично и весело бросали друг друга на маты. Тренировка была невообразимым сочетанием жестокости, дисциплины и неукротимого веселья. Учитель умело сдерживал наше подростковое буйство, вызванное гормонами, не позволяя превратить занятие в кучу-малу, но разрешая нам испробовать свою силу так, чтобы никому не причинить вреда, в том числе и самим себе. Я инстинктивно почувствовал, что это то место, где я смогу научиться соотносить силу и ответственность. «Слишком сильно», «слишком слабо», «оптимально» – это слышали мы каждый раз, беря партнера в удушающий захват и чувствуя под пальцами биение жизни. Потерять это ощущение – значит причинить боль и вызвать недоверие.

*Лидеры должны ежедневно иметь дело с примерами того, что*

*является слишком сильным или слишком слабым для тех, кем они призваны руководить.*

\* \* \*

С того самого времени многие десятилетия я тренировался в бесчисленных додзё. Некоторые из них были настолько элегантно обставлены и декорированы, словно принадлежали какому-нибудь музею. А другие были гаражами, переоборудованными амбарами, гимнастическими залами, церквями, витринами торговых рядов, помещениями Ассоциации молодых христиан. Я также с любовью вспоминаю додзё, разбитое в уголке небольшого парка в самом центре большого города. Важно помнить, что структурные элементы вроде дерева, пластика, кирпичей, формирующие приемлемую архитектурную основу, вовсе не создают само додзё. Объекты и материалы, включенные в додзё, имеют значение только в отношении истории, которую мы творим в них. Додзё – это пространство единения, в котором люди занимаются коллективной практикой обучения и преобразования. У меня есть друг, который признался мне как-то, что каждое место, в котором он учился, для него додзё. Сюда входят конференц-залы, рестораны, скамьи в парках, дома друзей, гостиницы и даже тюремная камера, в которой он как адвокат встречался со своим клиентом. Мой учитель однажды постучал мне по груди и сказал: «Додзё здесь». Он напомнил мне, что в конечном итоге додзё обитает в наших сердцах и умах. Додзё существует тогда, когда мы придаем ему соответствующее значение. Значение не может уйти с места, так как *она и есть это место*. Просто додзё будет являться то место, какое мы им назовем. Каждый момент нашего существования может стать местом осознания, тренировки, обучения и шагом навстречу самой жизни.

*Лидеры ищут возможность обозначить как додзё то пространство, в котором они могут учиться и помогать наставнику, вести за собой тех, кто последует за ними.*

\* \* \*

Мир боевых искусств рано открыл мне простую истину о том, что моя способность сделать что-либо гораздо важнее того, что я знаю (или считаю, что знаю). Иначе говоря, действие есть добродетель, и оно говорит громче и красноречивей, чем репутация «умной головы». В



додзё боевых искусств, когда кто-то начинает вести речь о том, насколько он хорош в определенной технике, через некоторое время обязательно кто-нибудь поднимется и скажет: «О'кей, теперь давай посмотрим, что ты умеешь». Это будет приглашение говорящему (или хвостуну) встать и подтвердить на практике свои заявления, показав наглядные результаты. Мы называем это «положить на маты». Демонстрирование на практике докажет ваше умение. Это не догматическое деление мира на черное и белое, не формальный нюанс, поскольку этого достаточно в боевых искусствах; это, скорее, тот механизм, который действительно работает.

*Образцовые лидеры делают больше, чем говорят. Их поведение и поступки соответствуют тем словам, что исходят из их уст.*

\* \* \*

Когда я учился айкидо в Японии в середине 1970-х гг., для *гайдзинов*, то есть не-японцев, было обычным делом собраться в конце дня где-нибудь в кафе или лапшичной и обсудить прошедшую тренировку. Однажды, когда группа мастеров боевых искусств из самых разных частей света горячо обсуждала преимущества одного стиля перед другим, один студент из Новой Гвинеи сказал: «В моей стране говорят, что знание – всего лишь болтовня, пока оно не обратится в мускулы». Все замолчали. Наш подогреваемый тестостероном дух соперничества был повержен мудростью его слов. Это был один из тех кристально чистых моментов, когда сказать больше нечего. Лидерство подразумевает мотивацию других людей, умелые действия, дающие результат, а не просто получение академических знаний.

*Мы учимся через наши тела путем постоянной практики, и обучение означает готовность быть способным к новым действиям. Лидерство – это мастерство, которому можно научиться.*

\* \* \*

Воспитанные в рационалистических традициях, мы склонны думать об обучении как о чем-то таком, что происходит в уме, поэтому мысль, что мы можем учиться через наши тела, может показаться на первый взгляд поразительной. Влияние рационализма в формальном образовании становится очевидным, если вспомнить, как мы сидим за партами, читая книги, слушая лекцию и изучая кем-то предложенные

теории. Тело является просто системой доставки, которая транспортирует нас в классные комнаты и всегда остается на заднем плане в тот момент, когда мы получаем информацию. Согласно этой модели, человек выучился чему-либо, если понял, проанализировал полученные данные и может их воспроизвести. Мы будем уверены, что такой человек умен, так как он способен доказать, что сказанное им – правда. Эта одна из интерпретаций обучения, но есть и другая, которой широко пренебрегают в силу господства рационалистического подхода. До недавнего времени, к примеру, мало поощрялся тот, кто способен совершать нечто полезное, управляя своим настроением, мастерски мотивируя людей к достижению желаемой цели, – то есть человек, обладающий талантом вдохновлять других и координировать их действия.

Однажды взяв на вооружение рациональное толкование знания и процесса обучения, мы видим его отражение в самых глубинных аспектах нашей повседневной жизни так же, как и в местных и национальных институтах. Как наиболее почитаемая и убедительная модель реальности, рационализм затронул практически все научные и технологические достижения западной культуры. Научный редукционизм как результат рационалистической философии позволил человечеству строить мосты, конструировать летательные аппараты, создать современную медицину и глобальную коммуникационную сеть. Став причиной кардинального улучшения качества нашей жизни, рационализм в то же время дорого нам обошелся. Свободно применяемое по отношению к людям, культуре, природе и социальной политике рационалистическое мировоззрение подавило нашу эмоциональную и духовную грамотность.

С нашими институтами образования, строго базирующимися на математическом мышлении, соображениях эффективности и псевдонаучных подходах, мы теперь равняем человеческое тело с машиной, а мышление – с компьютером. Мы применяем логику и причинно-следственные связи для определения наших отношений с природой и друг другом. Мы настолько крепко увязли в таком видении мира, что наши социологи, экономисты и мировые лидеры впали в нерешительность и начали сомневаться в необходимости совершения каких-либо действий, будучи убежденными в том, что практическое применение, независимо от того, насколько оно успешно, не может

составить конкуренцию устоявшейся теории. Теории приобрели более весомое значение, нежели действие, доминирование решает больше, чем кооперация, а идеи становятся более важными, чем личные отношения.

Поскольку такая модель образования исторически стала причиной гигантского скачка в науке и технологии, мы, по понятным причинам, считаем обучение простым накоплением знаний. Такой тип обучения является основным, но из-за него люди стали менее уравновешенными и забыли о приоритете личных взаимоотношений, а также о том, как обрести мудрость, которая глубже логического мышления. Когда люди работают на одной и той же работе, с одной и той же машиной в течение всей своей жизни, такой тип обучения может считаться подходящим. Но теперь подобная практика встречается крайне редко. Мало того, что каждому из нас приходится обрабатывать огромное количество информации, наша жизнь идет на такой скорости, которая требует скорее четких действий, а не теоретического знания. Сегодня наступил тот исторически значимый момент, когда крайне важно перенести обучение в контекст действия, так как действие – это основа нашего существования в мире. Тем самым мы бросаем вызов мнению о том, что когнитивное понимание дает способность предпринимать эффективные действия.

Такое видение мира отделило нас от наших тел, а значит, и от наших эмоций, настроений, способности чувствовать и ощущать. В свою очередь, это привело к огромным потерям в области профессионального творчества и личной самореализации. Возможно, величайшей платой за технологический прогресс является оторванность человека от подлинного, обогащающего ощущения себя как телесного существа, что, в свою очередь, приводит к иным серьезным проблемам. Когда мы отделены от мудрости тела, жизнь становится чем-то отвлеченным, абстрактным. Мы дистанцируемся от ее непосредственного переживания. Наше тело страдает неврозами и депрессиями, становится неспособным нормально функционировать, получать удовольствие и приносится в жертву поставщикам косметики, лекарств и иллюзий вечной юности. Эта готовность злоупотреблять своим телом становится причиной злоупотребления и телами других людей. Для того чтобы решить множество проблем, с которыми мы столкнулись лицом к лицу, нам необходимы яркие лидеры, способные действовать, руководствуясь

не только разумом, но и зовом души и сердца.

Мы все поражены культурной амнезией, из-за которой забыли о том, что являемся единой совокупностью ощущений, образов, историй, эмоций, намерений и чувств, заключенных в биологическую оболочку, которую мы называем «тело». Мы не машины; мы органические, чувствующие, многомерные существа, а не просто участники массовки в некой корпоративной буффонаде. Если одним из последствий существования общества, основанного на информационных технологиях, станет уход от реальности телесной жизни, то показатели ухудшения здоровья населения Земли, приведенные в первой главе, только возрастут. Наличие гигантской индустрии производства антидепрессантов, антацидов, успокаивающих препаратов, лекарств от головной боли и средств для полетов в воображаемые миры свидетельствует о нашей неспособности справляться с трудностями в личной и профессиональной жизни, о дисгармонии и отчужденности людей в современном обществе.

В отличие от привычной нам образовательной системы, которая предполагает сидение на лекциях и ведение записей, тренинги в «Додзё лидерства» – это телесное погружение в обучающую практическую среду. В додзё наставник объявляет тему занятия и объясняет ее значение для ученика. Затем он демонстрирует предмет в действии, и после этого ученики приступают к практике. В центре внимания всегда практика и руководство наставника. В этом состоит существенное отличие такого способа обучения от пассивного слушания лекции или изучения таблиц и диаграмм. Разумеется, обучение возможно и в лекционном зале, но знание, полученное таким путем, является академическим, рациональным, а не телесным. Академическое обучение основано на интеллектуальном понимании. Оно заполняет голову информацией. В данной модели познания материал считается усвоенным, если человек способен понять и проанализировать соответствующие данные. Такой способ изучения находит свое применение, но он вовсе не дает навыков эффективного лидерства. Знание же, присущее телу, позволяет правильно действовать в нужный момент. Оно непосредственно, доступно для использования и поэтому эффективно. Академическое знание не живет в настоящем времени, сохраняясь в теориях, книгах и компьютерных картах памяти. Знание тела достигается практическим путем, с помощью регулярных

упражнений, а не зубрежки. Обучение в «Додзё лидерства» не противоречит теоретическому изучению, но ведет к способности действовать по-новому.

Главной задачей «Додзё лидерства» является развитие качеств образцового лидерства и улучшение командного взаимодействия, при этом на занятиях преподаются также принципы, которые могут сформировать внутреннюю культуру организации. Впоследствии они, как правило, становятся этическим кодексом компании или базовыми принципами ведения бизнеса, как с внутренними, так и с внешними клиентами. Это соответствие слова и дела (привычка говорить правду клиентам и коллегам) и уважительное отношение к учителю (клиенту, боссу), партнерам (коллегам) и к додзё (рабочему месту). Данные установки позволяют лидерам согласовывать разум и тело (совершать необходимые действия и выполнять свои обязательства); чтить традиции (правила ведения бизнеса), оставаясь открытыми к нововведениям; занимать позицию, лишённую предвзятости и агрессии; быть готовыми постоянно совершенствовать свои умения и поддерживать правильное равновесие между личным заработком (карьерой) и запросами общества (корпоративными интересами). Все эти принципы всегда актуальны на тренировках в «Додзё лидерства» и дают предпосылки для формирования этического кодекса и нравственных норм компании.

Образцовые лидеры понимают, насколько важны обучение и образование. У нас есть возможность учиться всю жизнь, параллельно с работой в какой-либо организации. Способность учиться помогает нам двигаться в сторону достижения наших профессиональных целей и подключать к этому других людей. В мире постоянных перемен и социальных инноваций обучение имеет особое значение. Если раньше достаточно было оставаться компетентным в какой-либо одной области, работая в ней всю жизнь, то теперь приходится постоянно овладевать новыми навыками, находить общий язык с самыми разными людьми, быть достаточно гибким для того, чтобы менять профессию, должность, род деятельности и место работы не раз и не два на протяжении своей карьеры. Обучение в течение всей нашей жизни стало необходимостью, причем наиболее важным становится момент, *как* учиться. Придя к пониманию того, *как* нам нужно учиться, мы повысим свою эффективность и сделаем жизнь лучше и гармоничнее. Осознав, в чем

суть основ обучения, мы обретем способность адаптироваться, меняться и предпринимать новые действия гораздо быстрее. В это время стремительных перемен обучение тому, как надо учиться, дает нам выгодное преимущество. Чтобы добиться успеха в будущем, крайне важно быть готовыми к познанию нового в открытых для обучения организациях. «Додзё лидерства» – это как раз та среда, в которой мы не только развиваем специфические социальные навыки, необходимые для образцового лидерства, но и понимаем то, *как* надо учиться.

### **Практика**

1. Бывали ли вы когда-нибудь в додзё? (Помните, что речь может идти не только о боевых искусствах.) Чему вы научились в этом додзё?

2. Какому (каким) додзё вы принадлежите сейчас? Чему вы учитесь в этом додзё?

3. К чему может привести отсутствие додзё?

4. Есть ли такое место, которое вы, как лидер, могли бы назвать додзё?

5. Будучи лидером, чувствуете ли вы необходимость обрести додзё или место, где можно вести беседы в додзё-стиле? Насколько это могло бы быть ценным?

6. Насколько значим для вас учитель, наставник, тренер или руководитель?

7. Насколько значимо для вас как для лидера быть частью додзё?

В четвертой главе мы рассмотрим более подробно принципы занятий в «Додзё лидерства».

## Глава 4. Ты есть то, что ты практикуешь

*Мы есть то, что делаем постоянно.*

*Аристотель*

В середине 1950-х гг. напористый спортивный комментатор Ховард Коузел брал интервью у Карла Фурильо, правого принимающего игрока бейсбольной команды Brooklyn Dodgers. Коузел начал интервью с восхваления Фурильо как мастера правого поля Эббет-Филд, домашнего стадиона Dodgers. Правое поле Эббетс с его сложным дальним краем известно тем, что на нем весьма непросто играть.

С должным благоговением Коузел задал вопрос: «На этом участке так сложно играть, Карл. Никто прежде не играл так хорошо на этом поле, как вы. Как вы этому научились?»

Фурильо посмотрел на него с удивлением, пожал плечами и ответил так, как если бы говорил с идиотом: «Я тренировался как проклятый!»

Идея была ясна: чтобы добиться чего-либо, необходимо постоянно заниматься этим.

Карл Фурильо знал, что его мастерство – результат упорного, тяжелого труда. Не магия, не дар богов, не удача и не самовнушение сделали его таким классным бейсболистом. Ответ заслуженного ветерана, каждый день выходявшего на поле, был прост: практика.

Сравните это с телевизионной рекламой о снижении веса, которая обещает, что «вам не придется менять свою жизнь – достаточно просто принять таблетку». Мы живем в рамках культуры, которая продает средства для быстрого решения проблем, немедленного наслаждения, и все это можно получить сразу и быстро, каждый день. Несмотря на то что мы можем разумом понимать важность практики (ведь мы каждодневно говорим своим детям о том, что нужно регулярно заниматься игрой на пианино, учиться печатать, быстро писать, водить машину), в значительной степени данная идея остается неисследованной, особенно в связи с лидерством.

Средства массовой информации и развлекательная индустрия создают ложную иллюзию того, что, просто выбрав правильный автомобиль, надев самую модную одежду или покрасив волосы в

определенный цвет, мы сразу же достигнем всех поставленных целей. Идея о том, что необходимо упорно заниматься, чтобы достичь в чем-либо мастерства или личной самореализации, не получает должной поддержки. Мы продолжаем проглатывать «быстрые пособия и не готовы считать практику основным средством, которое может обеспечить нам хорошее здоровье, правильное поведение, верные установки и жизненный успех, не говоря уже о развитии лидерских качеств.

В нашем представлении практика связана скорее с такими сферами, как спорт и исполнительские виды искусства. По крайней мере, мы имеем о них представление (большой частью как любители) для того, чтобы знать, что практика в этих областях есть необходимое условие достижения успеха. О важности практики говорится и в старом анекдоте. Пара приехала в Нью-Йорк из Флориды и, заблудившись в Нижнем Ист-Сайде, спросила первого попавшегося шофера такси: «Как вы добираетесь до Карнеги-Холл?» (Варианты: до стадиона «Янки», Нью-Йоркского Музея искусств, Мэдисон Сквер Гарден.) «Практика!» – рявкнул в ответ шофер.

Да, мы понимаем, что атлеты и танцоры постоянно тренируются, но нам неизвестно, как много времени они уделяют этому. Между тем они тренируются в течение всего сезона, вне сезона и даже уже участвуя в чемпионской серии или путешествуя по стране с гастрольями. Однажды в известном телешоу девочки-подростки, составлявшие абсолютное большинство аудитории, дружно вздохнули, когда Бритни Спирс сообщила, что ей нередко приходится заниматься пением и танцами по двенадцать часов в день и что ее жизнь – непрерывная череда тренировок и выступлений. «Даже когда выступаю, – говорит она, – я репетирую свои песни и танцевальные номера». Мечта молодых девушек о том, что они «станут следующей Бритни», сделав соответствующую прическу и исполнив перед зеркалом пару танцевальных движений, разлетелась вдребезги.<sup>[7]</sup>

Ларри Бёрд, заслуженный игрок баскетбольного клуба Boston Celtics, исправно выходил на площадку за два часа до каждой игры; неважно, находился ли он дома или на выезде, официальный ли это был период соревнований или повторные встречи – он выходил и в одиночестве отработывал броски. Иногда он забирался на трибуны и прикидывал, сможет ли оттуда попасть в корзину. Когда в 1986 году



Celtics выиграли чемпионат после напряженного сезона и серии плей-офф, репортеры спросили его, что он собирается делать дальше, и Ларри ответил: «Есть кое-что, над чем мне хочется поработать. На следующей неделе я начну свои межсезонные тренировки. Два часа в день, около сотни свободных бросков».<sup>[8]</sup>

Майкл Джордан на вершине своей карьеры, когда он был признан лучшим игроком за все время существования баскетбола, занимал, по общему мнению, первое место по длительности своих тренировок.

Спортсмены тренируются в три раза больше, чем играют, а у артистов занятия продолжаются и того дольше. Все это подтверждает старую присказку мастеров боевых искусств, которая гласит, что лучший – это тот, кто больше всех проводит времени на ковре. Когда меня спрашивают, как долго придется осваивать новый навык или способ жизни, я часто привожу слова военного инструктора по прыжкам. В ответ на вопрос «Как долго мне нужно тянуть вытяжной трос своего парашюта?» он произнес: «Всю оставшуюся жизнь».

Мы можем начать тренироваться сейчас и продолжать всю свою жизнь.

Если бы мы слышали от баскетболиста: «Я больше не собираюсь отрабатывать нападение, я уже занимался этим» или от кардиохирурга: «Мне больше нужды нет практиковаться в своем мастерстве», то были бы сильно удивлены. Интервью, взятые у спортсменов, которые только что выиграли кубок, неизменно свидетельствуют о том, что те продолжают отрабатывать основные элементы. То же самое касается и команд, которые проиграли соревнование, – они также вернутся к упражнениям. Им было бы дико услышать, что в тренировках больше нет нужды или что, поскольку основы отработаны, можно переходить к развитию каких-либо других навыков. Талантливые музыканты рассказывают, как они до сих пор играют гаммы, а заслуженные артисты – как отрабатывают вокальные фразировки; балерины, заслужившие мировую известность, признаются, что все так же работают над плие.

Каждый раз, когда я занимаюсь или обучаю айкидо, я практикую *тенкан* – технику выведения противника из равновесия – самый первый прием, который я изучил тридцать пять лет тому назад. Тот факт, что я мог за три десятилетия тренировок достичь некоторого успеха в этой технике, не означает, что я могу отказаться от нее. Во-первых, она

придает движениям необходимую отточенность и завершенность, что очень важно, так как это является основой борьбы. Во-вторых, и что более важно, само мое «Я» в движении меняется с практикой: мое осознание возрастает и тем самым расширяет спектр возможностей, а сила воли и мастерство повышаются, чтобы отвечать этим возможностям.

Роши<sup>[9]</sup> дзен Ричард Бейкер сказал об этом в самых простых терминах, заметив: «Просветление – это случайность, однако практика делает вас открытым случайностям».

Если мы хотим жить в соответствии с принципами истинного лидерства, то необходимо тренироваться. Мы также знаем, что для достижения мастерства важно выйти за пределы своей комфортной зоны. (Исследователи полагают, что движение, повторенное триста раз, запоминается телом, то есть у человека возникает способность определенным образом реагировать на определенное движение, технику или фразу по памяти. Установлено также, что три тысячи повторений формируют воплощение, и тогда, прежде чем совершить действие, нам не приходится думать, так как оно становится частью нас самих.) Люди обращали бы больше внимания на практику, если бы с чувством относились к тем делам, которыми занимаются. Мы становимся очень внимательными к тому, что практикуем, когда это соответствует жизни, которую мы хотим создать.

*Образцовые лидеры искренне желают сотворить жизнеутверждающее будущее.*

Практика является основой в спорте и исполнительских искусствах, почему же у нее нет того же статуса в сферах управления и бизнеса?

## **Фундаментальная сила практики**

Ниже приводятся три типа практики, которые важны для формирования личности лидера.

1. Партнерская практика в «Додзё лидерства».
2. Ежедневная личная практика.
3. Практика на рабочем месте или дома.

В качестве примера того, как можно заниматься этими видами практики и развивать в себе лидерские качества, позвольте мне

рассказать о женщине, которую я назову Сильвия. Сильвия была ведущим специалистом в отделе по привлечению клиентов в крупной международной финансовой организации. За несколько лет она завоевала репутацию опытного посредника, настоящего профессионала, который обеспечил банку значительный доход и привлек многих клиентов. В своем деле Сильвия стремилась прилагать максимум усилий для достижения цели, всем сотрудникам была известна ее высокая требовательность как к самой себе, так и к своим подчиненным. Она была очень жестким руководителем, но с теми, кто того заслуживал, она вела себя открыто и великодушно.

Благодаря упомянутым заслугам Сильвии предложили занять место директора отдела, что потребовало от нее совершенно иных навыков, чем те, которые она освоила на прежней должности. Раньше Сильвия работала одна или с несколькими помощниками, а теперь ей нужно было руководить сразу целым отделом. Она умела вести финансовые переговоры, но не руководить другими и не координировать их действия. На новом месте ей очень не хватало умения строить доверительные отношения с коллегами, прислушиваться к людям и формировать рабочую команду. Руководство она понимала как диктаторство. Сильвия была порядочным человеком и действовала из лучших побуждений, но не имела того опыта работы с людьми, которого требовала ее новая должность. Она могла обеспечить людям заработок, но не знала, как ими управлять.

С самого начала ее непосредственные подчиненные стали уклоняться от выполнения заданий, отданных приказным тоном. Моральный дух в коллективе упал, люди стали увольняться, а действия Сильвии вызывали у коллег неодобрение. Встал вопрос о том, вернется ли она на должность индивидуального посредника, где ее достижения были выдающимися, или будет стараться стать хорошим руководителем. Сильвия искренне желала остаться на своей новой должности, ее босс верил в нее, но было ясно, что ей необходимо повысить свои социальные знания, чтобы создать эффективную команду.

Занятия в «Додзё лидерства» построены таким образом, чтобы поддержать целеустремленность своих участников, поэтому первым делом Сильвия должна была объявить о том, чего она хочет достичь. В нашей жизни мы ставим множество целей в самых разных областях:

здоровье, карьера, работа, духовность, деньги, семья, отношения и так далее; но Сильвию попросили выбрать только одну цель и работать с ней. Сделав так, она не только сумела бы ее достичь, но в будущем смогла бы использовать эти результаты для достижения других своих целей.

Как будущий лидер Сильвия хотела стать более внимательным слушателем. Она определила условия выполнения желаемого, что явилось основой для достижения видимых результатов. Также к критериям успеха можно отнести исходные данные, индекс производительности, количественные составляющие, способы проверки, контрольные показатели.

Три условия выполнения:

- 1) срок;
- 2) клиент или преданный слушатель;
- 3) видимые результаты.

*Срок*, за который Сильвия должна была стать более внимательным слушателем, установили краткий. Сильвия сказала, что через месяц она должна будет развить этот навык, а к концу третьего месяца надеется преобразиться в иного слушателя, тем тот, которым она была прежде.

*Клиент или преданный слушатель* – собеседник, который будет наблюдать улучшение в способности Сильвии слушать и сможет указать на недочеты. В конечном итоге именно этот человек вынесет резюме: смогла ли или нет Сильвия достигнуть прогресса. В данном качестве выступил вице-президент компании, босс Сильвии.

*Видимые результаты* занятий Сильвия представляла так: «Я не хочу больше перебивать моих менеджеров, когда они говорят. Все мои непосредственные подчиненные скажут, что я теперь выслушиваю их отчеты внимательнее, и полезное рабочее время увеличится на 20 %. Моя команда начнет мне больше доверять, что сделает нас более энергичными и предприимчивыми».

## **Практика**

1. Объявите цель, которую вы хотите достичь. Скажите об этом: «Я полностью нацелен на то, чтобы...»

2. Запишите условия вашего успеха, в том числе необходимое для его достижения время, присутствие клиента или собеседника, условия выполнения.

3. Попросите вашего клиента или собеседника сразу давать отклик относительно ваших утверждений о цели. Считает ли он вас достойным доверия? Кажутся ли ему ваши слова уместными?

4. Что вы отмечаете, говоря о своей цели? Что кажется легким? В чем состоят трудности?

5. Что вы замечаете в своем теле? Где вы скованы и напряжены? Можете ли вы вернуться в спокойное состояние?

6. Как вы себя чувствуете после выполнения упражнения?

## Партнерская практика в «Додзё лидерства»

В уравновешенном состоянии Сильвия должна встать напротив своего партнера и заявить о своем намерении: «Я полностью нацелена на то, чтобы стать более внимательным слушателем».

Мы просим людей говорить именно «Я полностью нацелен(а)...» вместо «Я собираюсь...», чтобы эта фраза лишней раз напоминала о том, что мы *целиком* посвящаем себя цели, стараемся *воплотить* ее ценность и значимость, что мы сами полностью *ответственны* за ее реализацию. Наше обязательство живет внутри нас и заставляет двигаться.

Сказав о своем намерении, Сильвия в качестве обратной связи услышала от партнера, что, пока она говорила, ее глаза бегали из стороны в сторону, дыхание было быстрым и прерывистым, а сама речь – поспешной. Партнер Сильвии сказал, что она произвела такое впечатление, будто куда-то торопится, пытается обогнать время. Этой фразой он очень точно подметил постоянную привычку Сильвии спешить, торопить окружающих и уделять недостаточно времени тем людям, которые ей подчиняются.

В следующей попытке объявить о своем решении Сильвия обратила больше внимания на то, что происходит в ее теле, в частности на глаза и дыхание. Она отметила, что чувствовала тревогу, не была уверена в себе и поэтому начала торопиться, чтобы преодолеть ощущение скованности. Ей пришлось сделать паузу, чтобы успокоиться, найти контакт с партнером и позволить голосу идти прямо из живота. Продолжая заниматься таким образом, Сильвия расслабилась и перестала относиться к своим словам о цели с таким пристрастием. Ее партнеры сразу отметили, что она стала более искренней, готовой к диалогу и отдающей себе отчет в своей цели.

Обратная связь принесла пользу не только Сильвии; благодаря этому упражнению люди, выступавшие в качестве экспертов, смогли улучшить свое умение слушать настолько, что смогли дать Сильвии адекватный отклик. Это потребовало от них поразмыслить над следующими вопросами.

- Что делает Сильвию убедительной, а что ослабляет ее способность внушать доверие?

- Убедительна ли она, в какой степени и почему?
- Что я вижу и чувствую в ее присутствии, что заставляет меня соглашаться с ней, а что – нет?
- Есть ли соответствие между ее физическим самовыражением и тем, что она говорит?
- Хотел бы я продолжить в будущем общаться с ней? Если да – почему, если нет – почему.

Вышеприведенные вопросы оттачивают наше умение наблюдать – качество, необходимое каждому лидеру.

Упражнение на получение оценки, то есть на обратную связь, очень важно для лидеров и является одним из основных в «Додзё лидерства». Как я уже говорил, «Додзё лидерства» построено вокруг коллективной практики. «Додзё лидерства» – интерактивная среда, в которой студенты не просто слушают преподавателя, но учатся умело взаимодействовать друг с другом, развивая свои лидерские качества. Упражнение, связанное с получением и высказыванием оценок в искренней, открытой и уважительной манере, служит примером такого типа обучения. Эта практика направлена на развитие навыка общения, который способствует личной самореализации, ускоряет обучение и наработку личного мастерства. Поскольку действительно сложно по-настоящему объективно увидеть самого себя, очень важно присутствие знающего соученика, который может сказать вам о ваших достоинствах и недостатках. С другой стороны, очень важно уметь давать оценки так, чтобы они помогли другим учиться и расти.

Обучение тому, как давать и запрашивать оценки, требует в додзё высокого уровня включения, открытости и целеустремленности – тех же самых условий, необходимых для процветания на работе и дома. В «Додзё лидерства» особое значение придается таким качествам, как благодарность, любознательность, доброжелательное отношение к окружающим и спокойствие; они очень важны также при выражении оценок. Оценки даются с целью помочь другим учиться, расти и предпринимать новые действия. Мы учимся внимательно, с уважением и эмпатией к человеку слушать и наблюдать, при этом всегда высказываем свое мнение открыто и искренне.

Когда Сильвия в свою очередь должна была давать оценку своему партнеру, она старалась слушать более внимательно. Уделяя внимание своим партнерам, Сильвия училась успокаиваться и просто быть рядом

с другим человеком, давая ему понять, что она готова выслушать его, а не навязывать сразу свой план действий. Сильвия поняла, насколько важно это умение, начав общаться таким образом со своей командой. Ей не только удалось установить доверительные отношения с коллегами, но, научившись давать оценки, она помогла многим продвинуться на пути к их личным достижениям. В результате в коллективе возникла атмосфера единства и сотрудничества. Сильвия стала помогать сотрудникам четко обозначить цели и планы работы и поощряла членов группы помогать своим товарищам, а кроме того, подняла на иной уровень стандарт лидерства во всей команде.

Сильвия занялась и другими упражнениями, которые помогли ей воплотить ее цель «в мускулы». Напарник Сильвии спрашивает ее о цели и одновременно кладет руку ей на грудь. Человеку, практикующему сосредоточение, понятно, что таким образом партнер в буквальном и переносном смысле просит Сильвию быть открытой к общению. Сильвия немедленно отзывается, наклонившись вперед и упершись в его руку, что отвечает ее прямому, требовательному стилю. Однако когда ее партнер внезапно отнимает руку, Сильвия теряет равновесие.

Работая таким образом со своим телом, Сильвия поняла, насколько неэффективно она распоряжается своей энергией, всегда применяя больше силы, чем того требует ситуация, и теряя при этом контакт с собеседником. Она осознала, как этот паттерн становится причиной непродуктивных и настороженных отношений и как он ее выматывает. Она также увидела, что если она подключается к своему собеседнику, обращая внимание на прикосновение руки, то уже перестает быть жертвой своей автоматической реакции – желая наклониться вперед. Следя за своим телом, Сильвия научилась распределять в своем теле энергию так, чтобы давление помогало ее центру, и обрела естественность, стала открытой по отношению к своему партнеру и всему, что ее окружает.

На следующем этапе упражнения партнер Сильвии, продолжая держать руку на ее груди, спрашивает: «Почему это так важно для тебя?», имея в виду ее цель, и далее: «Как ты узнаешь, что добилась успеха в достижении этой цели?» Как и можно было ожидать, Сильвия начинает мыслить рационально, теряет контакт с партнером и принимается бескомпромиссно отстаивать свою точку зрения. Но к



тому моменту она уже умела фиксировать эту обусловленную автоматическую реакцию и смогла быстро вернуть равновесие. Они с партнером поменялись ролями, и теперь сама Сильвия начала задавать вопросы своему собеседнику. В этой роли Сильвия начала замечать, что постепенно ее умение слушать становится лучше.

В другом упражнении перед Сильвией стоят два партнера с вытянутыми на уровне груди руками, повернув ладони к ней и образуя некое подобие барьера. Она стоит в пяти шагах от них, уравновешенная, и говорит о своем намерении. А затем проходит через «ворота» из рук перед ней. Для Сильвии эти «ворота» воплощают собой препятствия, чинимые внутренним голосом, который говорит ей, что у нее не хватает способности или желания измениться. Оставаясь верной своему стилю, она наклоняется вперед и наваливается на «ворота», используя больше силы, чем необходимо. Получив сигнал об этом от партнеров, Сильвия отвечает, что, когда она подходила к «воротам», поддалась негативному внутреннему голосу, который заставил ее быстрее и резче двигаться. Да, ей удалось пройти сквозь «ворота», потратив, однако, для этого больше энергии, чем требовалось. А чрезмерная напористость привела Сильвию к некоторому отчуждению от партнеров.

Увидев себя со стороны, Сильвия возвращается к упражнению и проходит через «ворота» снова, уже четче осознавая саму себя и таким образом добиваясь лучшей сосредоточенности. Поскольку выбор следовал за осознанием, это дало ей больше простора, нежели автоматическая, напористая и агрессивная манера. После смены ролей Сильвия была уже более уравновешенной, сильной и способной поддерживать контакт со своими партнерами. Теперь уже она создала «ворота», когда ее напарники объявляли о своем намерении. Для нее было очень важно снова попрактиковаться в своем умении слушать, подключая к этому процессу тело, внимать тому, что говорит человек, и откликаться на его слова.

Еще один пример практики в «Додзё лидерства» – *рандори*. *Рандори* – японское слово, которое приблизительно можно перевести как «хаотичное движение». В традиции боевых искусств в конце каждого теста на черный пояс проводится рандори. Это происходит следующим образом. В конце жесткого полуторачасового экзамена наставник предлагает сразу нескольким нападающим атаковать кандидата. Много лет назад я, будучи экзаменатором в целой серии тестов на черный пояс

в айкидо, вдруг осознал, что происходящее подобно тому, что испытывают в личной и профессиональной жизни многие люди, с которыми мне приходилось работать. Иначе говоря, им тоже нужно справляться с многочисленными трудностями, которые следуют одна за другой на протяжении всего дня. Конечно, в данном случае нет физических атак, но зато есть атаки вербальные: требования, оценки, расхождения во мнениях, факсы, разрывы отношений, конфликты, телефонные звонки и тому подобное. Думаю, вы понимаете, о чем речь: возможно, такова и на ваша жизнь, и жизнь ваших близких.

В рандори в «Додзё лидерства» студент (в нашем случае Сильвия) выходит на середину круга, образованного соучениками, сосредоточивается и оглашает свою цель. Затем один за другим все стоящие вокруг него начинают быстрым шагом двигаться к нему с вытянутой вперед одной рукой. Он должен двигаться среди людей, проскальзывая между ними, сторонясь, уклоняясь, перемещаясь вместе с ними, – словом, совершать самые разнообразные движения, будучи при этом сосредоточенным на заявленной цели. Очень часто в середине круга, в непосредственной близости от испытуемого, могут оказаться сразу четыре-пять человек, каждый из которых будет требовать внимания, – точно так же, как это происходит в повседневной жизни. Неминуемо испытуемый должен будет с кем-то столкнуться, задеть кого-то, потерять сосредоточенность, несмотря на то, что учитель и соученики будут продолжать наставлять его в том, чтобы сохранять сосредоточенность и помнить о заявленной цели.

Когда Сильвия начала свое рандори, стало ясно, что она может действовать решительно и властно. Она двигалась спокойно и точно; ее движения были полны смысла и силы. Она держала все под контролем, будучи полна уверенности и самообладания. Однако когда Сильвия потеряла сосредоточенность и стала делать ошибки, что обычно происходит с каждым в рандори (да и в повседневной жизни), она сразу стала напористой и жесткой, а ее движения – резкими и грубыми. В попытке справиться с этим она агрессивно двинулась вперед, используя пагубную тактику запугивания, и была абсолютно невосприимчива к людям, которые двигались навстречу. Ее партнеры вскоре стали очень осторожны и, входя в круг, принимали защитную стойку, опасаясь, как бы Сильвия не схватила их, если они подойдут слишком близко.

Такие упражнения в сложившейся команде повышают ее

сплоченность и способствуют согласованности действий, так как каждый здесь получает поддержку и одобрение. Вы и ваши товарищи по команде вовлечены в единую практику, направленную на улучшение своей личности ради развития лидерских качеств и гарантии общего успеха; вы видите, в чем могли бы помочь коллегам, и все вместе вы включены в коллективную работу. Это объединяет людей в команду. К тому же термин *рандори* становится рабочим термином для взаимодействия участников группы друг с другом. К примеру, вы спрашиваете в офисе у члена команды, как у него идут дела, и получаете ответ: «Я в рандори сегодня утром». Вам сразу становится понятно, с чем столкнулся ваш коллега, и вы можете предложить ему свою помощь. А если вы хотите его о чем-то попросить, то, возможно, отложите свою просьбу.

Я описал вам всего несколько упражнений, которые можно выполнять в рамках программы «Додзё лидерства». Помните о том, что все упражнения выполняются на фоне заявления одного из участников о своей цели и в таком окружении, где сразу становится очевидна значимость лидерского духа. «Додзё лидерства» – это то место, где вы можете упорно и спокойно вместе с другими учениками практиковаться под руководством учителя в тех вещах, которые помогут вам воплотить в жизнь свои желания. В некоторых компаниях додзё имеются прямо в офисах, и любой сотрудник отдельно или в составе команды может ежедневно там заниматься.

При регулярном выполнении эти практические упражнения помогут нам увидеть, насколько мы отошли от своей истинной сущности. Возвращение к своей истинной природе и гармонии воплощается в теле, а то, к чему мы стремимся, становится частью нас.

В нашей личной или профессиональной жизни мы, конечно, не кладем другим руки на грудь и не спрашиваем о том, что их беспокоит. Тем не менее то, как мы смотрим на человека, тон нашего голоса, жесты, просьбы, оценки воздействуют на тело собеседника таким же образом, как и направленная на него рука. Я считаю, что, непосредственно касаясь другого, мы сразу же распознаем, насколько сильным или слабым было наше воздействие на этого человека. Если тренировать нервную систему так, как было описано выше в примерах упражнений, можно научиться более точно определять намерения собеседника, его отношение к нам, мотивы, уровень спокойствия и

реактивности. При этом мы сами учимся распознавать свои автоматические реакции как в роли того, на кого оказывают давление, так и в обратной ситуации. Неважно, касаются ли нас физически или «задевают» тем или иным образом в ходе беседы – по сути своей, это одно и то же.

### **Практика**

1. Сосредоточьтесь и озвучьте свое намерение. Каковы ваши ощущения, настроения и мысли?

2. Попросите партнера/инструктора/коллегу/друга/клиента/выбранного вами слушателя дать характеристику того, как вы заявили о своем намерении. Что вы заметили, выслушав мнение собеседника? Что изменилось в вашем настроении, ощущениях, мыслях? Была ли полезной обратная связь? Приняли ли вы ее? Можете ли включить ее в свое обучение?

3. Попросите вашего партнера мягко, но настойчиво надавить вам на грудь, а сами в этот момент снова говорите о своем намерении. Что вы можете отметить? Что может сказать ваш партнер? Что вам необходимо сделать, чтобы как можно более полно воплотить свое намерение в жизнь?

4. Попросите вашего партнера или партнеров создать из рук «ворота», как было описано выше. Объясните им, что для вас символизируют эти ворота, то есть какое препятствие на пути к воплощению вашего намерения они изображают. Сосредоточьтесь, озвучьте свое намерение, а затем пройдите сквозь руки-«ворота». Как отреагировали ваши партнеры? Что вы заметили? Подумайте над тем, что вам сказали, а затем попробуйте пройти сквозь «ворота» снова. Что изменилось в ваших ощущениях, настроении и мыслях?

### **Ежедневная личная практика**

Если мы вспомним о том, что после трех тысяч повторений новый навык или поведенческая модель усваиваются телом, то поймем, как важно заниматься ежедневной практикой развития лидерских качеств и вне стен додзё. Сильвия начала выполнять два упражнения, которые должны были помочь ей продвинуться на пути к осуществлению ее желания научиться слушать других. Она стала практиковать сидение и

работу с палкой *дзё*.

В «Додзё лидерства» мы показываем участникам до четырех различных упражнений, которые они могут выбрать для ежедневных занятий: сидение, ходьба, работа с *дзё* и упражнение на движение. Все эти упражнения просты и понятны. При этом сидение и ходьба не требуют каких-то особенных знаний, кроме тех, которыми мы все и так обладаем. Чтобы заниматься упражнением на движение и *дзё*, требуется выучить несколько основных схем движения, которые в традиции японских боевых искусств называются *ката*.

Все эти упражнения предполагают активизацию трех онтологических составляющих, которые являются очень важными. Я называю их *онтологическими*, поскольку, усвоенные памятью тела, они будут важны в любых начинаниях и различных ситуациях; вы сможете оценить их пользу в чем угодно. Они способствуют саморазвитию и применимы при любых условиях. Эти три компонента идут рука об руку друг с другом и неотделимы от построения личности лидера. Они таковы:

- 1) тренированное внимание;
- 2) ощущение центра своей личности;
- 3) воплощенное намерение.

Это означает, что, какое бы упражнение из этого набора вы ни избрали, вы всегда будете развивать свое внимание, лидерское самоощущение и воплощенную в теле готовность к действию.

В сидении, упражнении на движения, ходьбе и работе с *дзё* требуется переносить внимание на жизнь вашего тела. Тем самым формируется умение концентрировать внимание, что является главным условием для личной реализации и профессионального успеха; возникает лидерское самоощущение, дающее возможность быть искренним, открытым и уверенным в себе (появляется ощущение центра своей личности).

Исследования и здравый смысл свидетельствуют о том, что способность к концентрации, внимание к окружающим и к ситуации, умение сосредоточиваться на чем-то конкретном или, наоборот, охватывать широкие горизонты, навык направлять взгляд внутрь или наружу необходимы как для самореализации, так и для успеха. Последние достижения в исследованиях по неврологии объясняют, как внимание играет решающую роль в индивидуальной и организационной

трансформации. Нейробиологические опыты с привлечением технологий формирования изображений – таких как функциональная магниторезонансная томография, позитронно-эмиссионный томограф и анализ электроэнцефалограммы – наглядно демонстрируют, что любое изменение поведения или набора навыков есть преимущественно функция нашей способности достаточно часто сосредоточивать внимание на специфических чертах чего-, кого-либо в течение длительного времени. Внимание, говоря простыми словами, может быть развито, подобно мускулам, и вышеназванные четыре упражнения способствуют его концентрации, что очень важно для лидера. Когда мы контролируем внимание, наши перспективы расширяются, возможности и силы возрастают.

Выполняя данные упражнения, мы полностью сосредоточены на теле, его ощущениях, движениях и форме. Таким образом, повышая концентрацию внимания, мы одновременно развиваем и соматическое внимание – увеличиваем степень осознания своей личности, что активизирует наше лидерское самоощущение и способность действовать умело, достойно и мудро.

Третий элемент – воплощение наших ценностей и намерений – задействуется в тот момент, когда вы объявляете свою цель перед началом выполнения каждого упражнения, а также после его завершения. Таким образом, если вы перед выполнением любого упражнения вспоминаете о своей цели, то тем самым достигаете наивысшей связи со своим намерением. Когда мы начинаем выполнять определенные упражнения, чтобы достичь поставленных целей, очень важно помнить о том, зачем нужны эти упражнения; в противном случае они превратятся в бессмысленное занятие. Именно постоянное осознание своего намерения придает масштаб и глубину практике, которая ускоряет обучение и повышает способность к самовыражению.

Как важно помнить о том, зачем я тренируюсь, я понял еще в начале 70-х гг., когда был с моим духовным учителем в Индии. После восьми часов пребывания в неподвижности я восторженно и гордо сообщил своему наставнику, как долго я просидел в медитации. Он бросил на меня пристальный взгляд и мимоходом заметил: «И курица может просидеть так долго». В тот самый момент эта одна-единственная фраза кардинально изменила меня и в последующие годы служила постоянным напоминанием: «Думай, что ты делаешь и почему это

делаешь». Осознание своей цели и намерения в процессе выполнения любого упражнения прибавляет энергии и движущей силы.

Во время своего обучения в «Додзё лидерства» Сильвия освоила дзё-ката (заимствованная из айкидо последовательность движений, совершаемых с палкой дзё) и базовые техники медитации сидя. Эти упражнения, так же как и любые другие из «Додзё лидерства», никак не связаны ни с какой религиозной или догматической традицией. Как я уже упоминал, Сильвия избрала эти упражнения, чтобы развить в себе лидерское самоощущение и сформировать качества, которые помогли бы воплотить в жизнь ее цель – стать внимательным и чутким руководителем.

Работа с дзё помогла Сильвии увидеть, как она, слишком напрягаясь, сразу бросается вперед и теряет устойчивость. Сильвия поняла, что при движениях, в которых дзё выбрасывается вперед, как при ударе, ей необходимо твердо стоять на ногах и чувствовать свой центр, чтобы не лишиться опоры. Она отметила, что это полностью применимо и к ее профессиональной деятельности, в которой она из-за своей нетерпеливости сразу теряет ощущение центра и игнорирует людей в опрометчивой попытке выполнить по списку все, «что нужно сделать».

Как только Сильвия досконально освоила все тридцать одно движение дзё-ката, она начала воспринимать свое тело как антенну – живой и чувствительный инструмент для получения информации из окружающей среды. Сильвия заявила, что при беседе с сотрудниками это ощущение тела как антенны позволило ей сразу входить в состояние активного слушания. Такой перенос практики дзё в личную и профессиональную жизнь был для Сильвии не просто когнитивным озарением, он в буквальном смысле изменил ее манеру общения с окружающими. Объединенная сила наработанных телом упражнений и активной вербализации породила новый способ жизни.

В упражнении сидения Сильвия научилась фокусировать свое внимание на том, как со вздохом и выдохом поднимается и опускается диафрагма. Когда ей мешали мысли, звуки, ощущения или что-либо другое, она училась возвращать свое внимание к брюшному дыханию. На первый взгляд простое, это упражнение открыло Сильвии, что в ее голове мысли текут непрерывным потоком. Она сказала: «Пока я не занялась этой практикой, я не понимала, насколько перегружен и сверхактивен мой разум. Хотя поначалу было болезненно осознавать,

насколько легко я отвлекаюсь, концентрация внимания на дыхании помогала мне сосредоточиться и оставаться здесь и сейчас».

Очень скоро эта практика отразилась на взаимоотношениях Сильвии с людьми: она стала более чуткой в общении. «Теперь я могу находиться в состоянии равновесия и спокойствия, переведя внимание на свое дыхание, – сказала Сильвия. – Это позволяет мне лучше слышать собеседника. Мне теперь проще воспринимать настроения и установки других, а также понимать их скрытые мотивы». Непосредственные подчиненные Сильвии заметили, что она стала больше интересоваться ими, а ее новая манера задавать вопросы свидетельствовала о том, что она лучше понимает их. Все это способствовало росту доверия к ней.

Сильвия принесла свою дзё в офис и поставила в углу рядом с дверью. Она говорит, что теперь каждый раз, когда смотрит на нее, вспоминает о своих целях и это придает ей уверенности в себе. «Я понимаю, что мы учимся не боевому искусству, но, поскольку я являюсь женщиной, причем женщиной, которая никогда не занималась спортом и не имеет никакого опыта занятий восточными единоборствами, для меня очень важно это ощущение силы, которое дает владение дзё. Сложно объяснить, но обучение и работа с дзё вместе с моей командой помогает мне осознать свое мастерство. Раньше я никогда такого не испытывала. Конечно, я успешна в своей области, просто я по-другому сейчас воспринимаю собственное тело. Для меня очевидно, что эта практика позитивно отразилась на моей профессиональной и личной жизни».

## **Практика**

1. Занимайтесь упражнениями ежедневно минимум сорок минут в день. (Конечно, можно и дольше, если вам это нравится. Наиболее эффективны занятия утром и вечером. Помните: если будете тратить на упражнения слишком много времени, это может отбить охоту заниматься. В самом начале определите для себя подходящий промежуток времени, а затем его можно постепенно увеличивать.)

2. Выберите простое утверждение, которое будет отражать то, ради чего вы занимаетесь этой практикой, и произносите его перед выполнением и по завершении упражнения. К примеру: «Я медитирую, чтобы создать в себе уравновешенное состояние для написания книги о



„Додзё лидерства“».

## **Практика на рабочем месте или дома**

Чтобы освоить новые навыки и изменить манеру поведения, очень важно заниматься в той среде, где вы бы хотели эти умения применить. Это означает, что вы тренируетесь ради развития или формирования определенных способностей в том окружении, в котором хотели бы воспользоваться новыми качествами. К примеру, Сильвия обязалась научиться слышать собеседника – неважно, в личном ли разговоре, или в опосредованном – по телефону или электронной почте. Ее практика проходила в реальном времени, непосредственно с теми людьми, которых ей надо было научиться слышать. Она должна была бы почувствовать свой центр, вспомнить, почему ей так важно развить это качество, а затем попытаться стать настолько внимательным слушателем, насколько это возможно. Иногда Сильвия забывала о своей цели, иногда возвращалась к прежней манере поведения, но чаще всего она осознавала, что полностью включена в разговор, и испытывала чувство глубокого удовлетворения и в личной, и в профессиональной сфере. Таким образом, практика на рабочем месте – это тренировка тех качеств, которые вы стремитесь развить в себе.

Сильвия добавила еще одно упражнение на ощущение центра своего тела – почувствовать его она должна была всякий раз, проходя сквозь двери здания. Так она напоминала себе о необходимости фиксировать в сознании свое настроение, физическое состояние и те вещи, на которых необходимо сосредоточиться. Очень незаметно, каждый раз входя в помещение или выходя из него, она делала глубокий вдох, расслаблялась и концентрировала энергию вокруг вертикальной линии своего тела. Эта простая практика помогла Сильвии постоянно в течение дня обращаться к своему внутреннему «Я» и оставаться по возможности связанной с ним.

### **Практика**

1. Как вы развиваете в себе новое умение или осваиваете новый способ поведения в той среде, где планируете их применять?
2. Запишите, в чем вы практикуетесь, как это делаете в реальном времени.

3. Запишите, как вы можете напомнить себе о том, что надо включиться в практику на работе или дома.

4. Заведите журнал, в котором будете ежедневно отмечать, как вы выполняете упражнения. Есть ли успехи? Развивается ли новое умение? По каким признакам вы это понимаете?

5. Что изменяется в вашем настроении, когда вы тренируетесь на работе?

## **Мы есть наша практика**

Следующая история весьма показательна для того, чтобы проиллюстрировать другую важную причину, по которой лидерам необходимо помнить о том, что они тренируются. В 90-х гг. в Аризоне, в отдаленной части юго-западной пустыни, был застрелен патрульный полицейский. Это убийство было связано с целым рядом странных обстоятельств. Полиция, восстанавливая события, предшествовавшие смерти жертвы, выяснила, что патрульный остановил машину, завязалась перестрелка, он ранил нападавшего, но тому удалось сбежать с места преступления, убив офицера. Странным же оказалось то, что у мертвого полисмена оружие было в кобуре, а шесть гильз от выпущенных пуль аккуратно лежали в левом нагрудном кармане его униформы. Этот факт поставил следователей в тупик, пока не было обнаружено, что в тренировке по стрельбе в отделе дорожных полицейских требовалось выпустить шесть пуль, затем собрать гильзы и положить их в левый нагрудный карман. Убитый просто сделал то, чему он всегда учился, даже в ситуации, которая угрожала его жизни.

История патрульного полицейского – это драматическая, даже беспощадная, иллюстрация того факта, что наш практический опыт определяет нашу личность. Как бы скептически мы к данному утверждению ни относились, вышеописанный случай указывает на суровую правду: даже против воли 99,9 % нас будут действовать так, как мы привыкли. Когда мы испытываем давление, стресс, переживаем конфликт или куда-нибудь переезжаем, мы будем неминуемо скатываться к тому уровню, который мы наработали, и очень редко – подниматься до уровня наших ожиданий. Для лидеров решающую роль сыграет мудрый, с учетом осознанного намерения выбор упражнений. Ни у кого не вызывает сомнений необходимость тренировок в спорте и

исполнительских искусства. Но от нашего внимания совершенно ускользает то, насколько важна практика при формировании качеств лидера – качеств, необходимых в бизнесе, военном деле, государственном управлении и даже в быту наконец.

В рамках «Додзё лидерства» лидерство рассматривается как умение, искусство, которое можно развить путем постоянных тренировок, точно так же, как учатся игре в гольф, катанию на лыжах или технике отбивания мяча в теннисе. Его можно натренировать, подобно бицепсу; точно так же можно усилить «мышцы» доверия, открытости, мужества, способности к сотрудничеству и эмпатии. Можно нарастить мускулы в любой сфере нашей жизни, не только в физической, но и в эмоциональной, ментальной и духовной сферах. Суть в том, чтобы практиковаться и выходить за пределы своей зоны комфорта.

На более фундаментальном уровне необходимо исходить из условий того, что мы *всегда* практикуемся. Другими словами, тело неотделимо от практики. И то, чем мы занимаемся, усваивается нами. В соответствии с нашей биологией, мы воспринимаем стимул из окружающей среды и затем формируем себя таким образом, чтобы эффективно реагировать на данный стимул. Даже когда вы сейчас сидите и читаете эту книгу, вы формируете себя своей позой, тем, как вы дышите, думаете, чувствуете. Несмотря на то что эту закономерность трудно осознать, со временем наши практические действия мощно отражаются на нас, формируют нас, а наше состояние и облик влияют на то, как мы воспринимаем этот мир, и, наоборот, на то, как мир воспринимает нас.

В следующий раз, когда вы выйдете на улицу, обратите внимание на выражение лиц прохожих и на их осанку. Отметьте опущенные вниз уголки ртов, сутулые плечи, хмурые гримасы, и лишь изредка среди этих лиц мелькнут такие, которые отражают радость и позитивное отношение к жизни. Представьте себе, чем могли бы заниматься все эти люди. То, как мы выражаем себя, есть прямая проекция того, что мы практикуем.

Поскольку в нас не заложена мысль о том, что изменения обусловлены нашими занятиями, мы живем ложной надеждой и иллюзией того, что люди и культуры меняются в тот самый момент, когда в них возникает новая идея. В результате спираль фрустраций, увольнений и, в конечном итоге, отчаяния закручивается все сильнее. В

качестве примера можно привести недавнее «освобождение» Ирака. Джордж Пакер, корреспондент, живущий в Багдаде, писал в газете «Нью-Йоркер»: «Иракцам сказали, что они свободны, они ждали этой свободы годами – но до сих пор не чувствуют себя таковыми. Почти сразу везде воцарилась депрессия». В той же статье приводятся слова Акилы аль-Хашеми, одной из трех женщин, назначенных в совет правительства; ей было пятнадцать лет, когда к власти пришла партия Бааса, и сейчас она говорит: «Мы до сих пор находимся в шоковом состоянии, мы до сих пор боимся. Сейчас мне пятьдесят. Вы видите? Можете ли вы представить, что я могу измениться за два дня, два месяца, пусть даже два года?»

Далее Пакер цитирует некоторые положения из проспекта, который написал для Gilgamesh Center доктор Бахер Бути, иракский психиатр. Бути утверждает, что народу Ирака «не хватает силы, чтобы испытать свободу, они не понимают, как воплотить в жизнь принципы демократии, не способны к групповой работе...».<sup>[10]</sup> После тридцати пяти лет, прожитых под железной пятой партии Бааса, иракцы – так же как и раньше оккупанты – ожидали, что все жители страны сразу станут примерными горожанами, занимающимися построением общества процветающей демократии. Когда этого не произошло – точно так же, как в случае с Польшей, обратившейся к демократии после десятилетий коммунизма, – всеми овладело отчаяние и негодование.

Когда традиционной парадигмой обучения является модель, в соответствии с которой учитель говорит, а студенты за ним записывают, и все знание сосредоточено в книгах, нет ничего удивительного в том, что наши ожидания не оправдываются, когда от нас, не имеющих необходимого опыта, требуется взять на себя новую роль. Книги, DVD или однодневные семинары не могут научить лидерству. Каждому лидеру необходимо заниматься практикой, которая позволит ему воплотить в жизнь новые принципы существования и новые способы действия.

## **Круг телесно обусловленного поведения**

Поведение, которое определяется телом, включает в себя рефлексy, привычки, регулярно совершаемые действия, упражнения и генеративные практики. Рефлекс есть непроизвольный ответ психики –

результат реакции нервной системы на стимул. Это может быть чихание, вызванное нервным импульсом, посланным от нервного центра в ответ на реакцию нервного рецептора на стимул. Еще один пример – рвотный рефлекс. Если нечто застревает у нас в горле или касается корня языка, мы начинаем рефлекторно откашливаться или нас рвет. Рефлекс жестко «защит» в нашей нервной системе. Мы все обладаем рефлексам, они неперемнная принадлежность тела. Для того чтобы включился рефлекс, не требуется принимать решение, тренироваться или усиленно развивать его.

Привычки и регулярно совершаемые действия есть результаты тренировки. *Привычка* – это обычное, повторяющееся, бессознательное поведение. К примеру, на Западе, когда два человека встречаются первый раз, они обязательно протягивают друг другу руки для пожатия. В аналогичной ситуации в Индии они сложат ладони в приветственном поклоне. Как социальная привычка, это машинальное поведение существует на уровне, где не требуется осознанного принятия решения о том, чтобы совершить определенное действие. Когда в раннем детстве мы приобретаем привычки, у нас еще есть возможность выбора и осознанного действия. Однако вскоре они переходят на задний план нашего сознания, и в определенные моменты мы раз за разом бессознательно протягиваем ладонь при встрече с незнакомым человеком. Мы не упражняемся в сознательном выборе. В нашем исследовании вопроса формирования лидеров мы не применяем термин «привычка» для описания поведения, которое запечатлевается телом. Мы не пользуемся этим словом потому, что оно относится к бессознательному и может иметь отношение к чему-то негативному, вроде привычки курить, или же сводится к значению «всего лишь привычка».

*Рутинa* – это набор часто повторяемых задач, которые, как правило, не меняются. Рутинa может продолжаться длительный промежуток времени, например неделю, или же быть краткосрочной – например, ежедневное возвращение с работы домой. Регулярные действия также могут усваиваться на телесном уровне, они тоже связаны с бессознательным поведением, когда отсутствует элемент сознательного принятия решения. Как и привычки, эти постоянно совершаемые действия, «ритуалы», часто наследуются или бессознательно усваиваются через семейные устои, культуру, средства массовой

информации и социальные группы, внутри которых мы проводим свое время. Зачастую рутина – это не то поведение, которое мы сознательно выбираем. Мы лишь обнаруживаем себя в определенном перемещении и при таком недостатке осознанного намерения телесно усваиваем привычки и обычаи, которые присутствуют в нашем поведении, но остаются за пределами сознания. Привычки могут быть полезными, как, например, вождение машины, а могут быть пагубными, вроде курения, но и в том, и в другом случае они становятся частью нас.

*Практика* есть сознательное решение, которое мы принимаем в отношении развития в себе определенных моделей поведения так, чтобы они воплотилось в нас, стали частью нас самих. Чтобы выбрать определенное занятие, следует понять, зачем мы его выбираем. Например, кто-то принимает решение не есть или не пить алкоголь за три часа до сна, так как это способствует снижению веса, или потому что употребление пищи или спиртного на ночь может стать причиной беспокойного сна. Кто-то может откладывать каждый месяц деньги с целью обеспечить детям обучение в колледже.

*Генеративная практика* – это сознательный выбор определенной модели поведения, которая должна быть усвоена телом и которую можно применять в любой ситуации. Это выбор способа существования в мире. Такая практика является жизнеутверждающей, творческой и наглядно демонстрирует то, как мы ориентируемся в жизненных ситуациях. Научиться печатать – это тоже практика; она требуется в определенных условиях. Однако умение печатать пригодно в тот момент, когда мы печатаем. А генеративной практикой мы пользуемся в любое время и в любом месте, в том числе тогда, когда учимся печатать. Генеративные практики – это то, на что направлено внимание в стенах «Додзё лидерства» в процессе формирования качеств образцового лидера. В этом случае мы сами воплощаем собой практику.

## **Практика**

1. Составьте список привычек и рутинных занятий, с которыми вы постоянно сталкиваетесь. Соотносятся ли эти привычки и рутинные занятия с тем, кем вы хотите стать и куда желаете двигаться? Если да, то напишите почему, если нет – также напишите почему.

2. Запишите, какие новые упражнения могут помочь вам стать тем, кем вы хотите, и двигаться в желаемом направлении.

3. Какой будет генеративная практика, которая поможет вам стать образцовым лидером?

4. Примите на себя обязательство заняться генеративной практикой. Выберите конкретный промежуток времени и заносите в журнал все, что касается вашего обучения.

В пятой и шестой главах мы рассмотрим основные практики в «Додзё лидерства» и то, как они формируют базу для развития качеств образцового лидера.

## **Глава 5. Тело лидера**



*Но пробужденный и знающий сказал: я есть целиком тело и больше ничего; и душа только слово о чем-то в теле. За твоими мыслями и чувствами, брат мой, стоит могущественный правитель, неизвестный мудрец, чье имя Я. В твоём теле он пребывает; он есть твоё тело.*

*Фридрих Ницше, «Так говорил Заратустра»*

Началом всех начал является тело. Рождаясь, мы воплощаемся в теле и с его помощью познаем мир и других людей. Наши тела вращаются по своим орбитам, и мы неотделимы от них в танце сближения и расставания. Жесты и звуки посредством тела претворяются в речь. Благодаря речи мы осознанно взаимодействуем с другими людьми. Наша телесная жизнь обладает широкими возможностями. Прошлое есть история нашей плоти, настоящее – центр бытия и действия, будущее – траектория нашего прочувствованного воображения. Только в теле мы существуем и ощущаем других. Наш телесный облик – безошибочный способ стать видимыми для окружающих и для мира. Все настолько очевидно, что мы этого просто не замечаем.

Подумайте: без тела мы не можем ничего выразить, трогать, чувствовать, не способны думать, вступать во взаимоотношения. Без тела возможность контакта с другими или самим собой попросту нереальна. Только через наши тела – благодаря способностям видеть, слышать, осязать, ощущать, пробовать на вкус, постигать интуитивно, говорить и думать – мы можем общаться с другими телами-личностями и миром. Тело дает нам возможность пройти сквозь мрак горя и во всей полноте пережить моменты счастья; тело советует нам, стоит ли верить другому человеку или нет; пребывая в своих телах, мы рискуем собой и учимся на своих ошибках; через тело мы постигаем истинную суть вещей и узнаем о том, что нас волнует; тело становится источником настроений и инструментом для взаимодействия с другими людьми.

Тело не единственный аспект нашей способности жить полной жизнью и увлекать за собой других; оно неотделимо от личности. Идея личности как разума, который совершенно независим от тела, – главная

ошибка рационалистичного мышления. Именно физическое тело отражает нашу внутреннюю суть. Европейский философ Людвиг Витгенштейн заметил: если вы хотите увидеть образ души, посмотрите на человеческое тело. Или же вспомните о целом наборе определений, которые прочно вошли в нашу повседневную речь и которые связывают тело и душу в единое целое и при этом характеризуют сразу и моральную, и физическую сторону человека: нежный, колючий, нечувствительный, тяжелый, жесткий, хладнокровный, добросердечный, бессердечный, помятый, утонченный, острый, грубый, толсто- и тонкокожий, горячий, бесхребетный, выходящий из себя и так далее.

Глубоко в наших тканях, клетках, в ДНК, за пределами понимания тела как анатомической машины, живет мудрость, которая формирует нашу реальность. Эта живая сила определяет наше бытие в этом мире. Энергия живого тела, которую феноменологический философ Марис Мерло-Понти назвал «телесным субъектом», есть та самая сила, которая наполняет мои пальцы энергией движения при печатании этих слов. Это интеллект, который позволяет мне, не глядя на спидометр, почувствовать, что автомобиль едет слишком быстро по скользкой извилистой трассе; понять настроение моего товарища, не произнося ни единого слова; растаять под взглядом младенца; вздрагивать, когда моему близкому причиняют боль; искриться весельем и радостью; сохранять достоинство в различных ситуациях и становиться жестким, когда незнакомец вторгается в личную зону.

Мое истинное «Я» не разум, который командует всеми этими действиями, подобно председателю совета, по сути своей «Я» есть эти ощущения, ведь моя благодарность неотделима от теплого чувства внутри, мой страх словно металлическими иглами покалывает кожу, а радость неразрывно связана с глубоким вздохом, волной наполняющим грудь. Когда мы живем мудростью и разумом нашего тела, наши жесты, ощущения и манера речи приводят к появлению чувств, образов, настроений, действий и устремлений без посредничества мышления. Поступки, совершенные на этом уровне бытия, закладывают основы образцового лидерства.

Однако мы привыкли держать свое тело на расстоянии, как если бы оно было болтливым слугой, которого призывают лишь по необходимости. Мы отводим ему второстепенную роль транспортного

средства для обеспечения связи со своим интеллектуальным уровнем. Мы приучены обращать внимание на тело, только когда в нем что-то не так, равносильно тому, как при сбое в работе компьютера мы проверяем его жесткий диск и вентилятор. И, чаще всего думая о нашем теле как о машине, мы «чиним» его сломанные или поврежденные части с помощью медицины. Некоторые из нас также отождествляют свое тело с безупречными, отретушированными фигурами, которые видят на обложках журналов, или руководствуются религиозной догмой, утверждающей, что все телесное является низменным, или относятся к телу со странным нарциссизмом, рассматривая его как нечто отдельное от себя, как что-то вроде музейного экспоната, с которого следует сдувать пылинки.

Концепция отказа от своего тела и даже презрения к нему имеет долгую историю в философии и науке. Ее родоначальником можно считать Сократа, затем она была дополнена Галилеем и Декартом и утверждена церковью и школой. Наша образовательная система подпитывает эту традицию тем, что отделяет разум от тела, дух от материи, эмоции от человека и так далее, фактически исключая такой тип обучения, в котором в локус переживания выводится тело. Роберт М. Хатчинс, основатель Университета в Чикаго, известен своей фразой: «Всякий раз, когда я ощущаю желание заняться физическими упражнениями, я ложусь и жду, пока это чувство пройдет». В XXI веке растущее сообщество любителей Интернета поддерживает эту традицию: включение в киберпространство позволяет им не зависеть от ограничений своего тела. Джон Перри Барлоу, одна из ключевых фигур в области электроники, говорит, что Сеть станет «миром, который будет одновременно везде и нигде, но точно не там, где существует тело».<sup>[11]</sup>

Представление о бесполезности тела существенно ограничило наши возможности воспитания мудрых лидеров. А ведь важно понимать, что только через наши тела мы можем реально смотреть на ситуацию и взаимодействовать с людьми. Такой взгляд крайне необходим для образцового лидера, но категорически отрицается современной философией. Если мы будем думать о теле как о довеске к нашей личности, то никогда не сможем по-настоящему понять, кто мы такие, в каком мире живем и почему желаем того, чего желаем. Именно знание о самом себе отличает эрудированных техников от образцовых лидеров.

В «Додзё лидерства» отношение к телу радикальным образом

отличается от того отношения, в рамках которого мы привыкли тело анатомировать, идеализировать и иногда питать к нему отвращение. Я говорю о теле, которое выражает историю, устремления, достоинство, душевную боль, искренность, целостность, свою роль, моральную силу, настроение, эмоции и вдохновение как уникальные качества жизненной сущности, называемой «Я». В такой интерпретации тело и личность неотделимы друг от друга. Мышление берет свое начало в теле, тело – это то место, в котором мы пребываем. Мы видим мир таким, каким мы его видим, потому что так его воспринимают наши тела. Таким образом, то, как мы организуем сами себя, открывает или закрывает перед нами в этом мире новые возможности.

\* \* \*

*Наше тело символизирует такого лидера, которым мы можем стать.*

К примеру, представьте себе человека, у которого сутулые плечи, впалая грудь, наклоненная вперед голова. Такое сжатие грудной клетки и плечевого пояса отрицательно влияет на внутренние органы: сердце, легкие, пищевод и желудок давят друг на друга. В этом ограниченном пространстве способность органов взаимодействовать друг с другом и остальными системами тела существенно снижается. Нарушается нормальное функционирование организма, в результате стресс сокращает возможность действовать эффективно, негативно влияет на эмоциональное равновесие, физическое здоровье и восприимчивость ума. В такой позе в конечности и другие органы, в том числе в мозг, не поступают в должном количестве кровь и кислород, в результате чего мышление теряет остроту. Поскольку голова сильно наклонена вперед, позвоночник, пытаясь компенсировать это, сильно изгибается, чтобы сохранить равновесие и побороть силу притяжения. Длинные мышцы вдоль позвоночника и шеи испытывают хроническую боль от постоянного усилия принять прямое положение. Эта тупая, мучительная боль отнимает все внимание, так что становится сложно сосредоточиваться на непосредственных делах и взаимодействовать с другими людьми.

Такая манера держать себя сводит на нет всю нашу способность действовать уверенно и энергично. Мы не можем достаточно глубоко дышать, в жизненно важных органах не хватает кровотока, мы

испытываем постоянную, слабо выраженную боль, и, поскольку нас тянут книзу опущенные плечи и склоненная голова, наше восприятие мира ограничено. Наша нервная, сенсорная и мышечная структуры – то, как мы думаем, чувствуем и действуем, – создают особую среду, непосредственно влияющую на нашу жизнедеятельность.

Другими словами, личность, которую я описал, будет воспринимать мир иначе, если выпрямится, расслабится и придет в равновесие, вместо того чтобы прятаться в скорлупу и отказываться от своей силы. Саламандра не способна постичь природу так, как это сделал Вордсворт, и не только потому, что она не сможет прочесть «Знаки бессмертия»,<sup>[12]</sup> но потому, что ее тело позволяет ей воспринимать за раз только один квадратный дюйм пространства. Если нами будет управлять сжатое или дисгармоничное в каком-либо другом своем аспекте тело, то из-за терзающих его ощущений боли и дискомфорта мы потеряем способность ясно мыслить, сопереживать или создавать доверительные отношения с людьми.

Безусловно, приведенный мною пример – преувеличение. Каждый день в течение последних тридцати шести лет я вижу отдельных личностей: предпринимателей, директоров компаний, политиков, проповедников и офицеров, – которые отрицают свою телесность и тем самым существенным образом ограничивают глубину и масштаб своего потенциала.

А теперь поразмышляйте о перспективах тех, кто вынужден общаться с такими людьми. Обычно мы всегда спрашиваем себя, стоя лицом к лицу с другим человеком: мой ли это лидер и могу ли я доверять ему? Будет ли он выполнять свои обещания? Сможет ли принять эффективные меры для достижения своих целей? Надежен ли он? Понравится ли мне работать с ним? Сможет ли он создать положительный настрой, обеспечить условия для плодотворной деятельности? Создать сплоченную команду? С телом, заключенным в клетку, как в нашем примере, сложно вдохновлять и мотивировать других людей, пусть даже человек сам по себе является порядочным, компетентным и действует из лучших побуждений. Иными словами, способ телесной самоорганизации оценивается окружающими, и эта оценка либо открывает, либо закрывает перед человеком определенные возможности.

\* \* \*

*Наше физическое состояние может притягивать людей, отталкивать их, настраивать против нас или не вызывать никаких чувств.*

Когда я горблюсь и словно бы сворачиваюсь, я предрасполагаю себя к пассивности; напряженные шея и плечи, жесткая грудная клетка делают меня невосприимчивым к другим людям; брошенные мной исподлобья взгляды настраивают против меня. Действия отражают личность. Личность – это не то, что мы думаем или говорим о себе, а то, как мы действуем и как окружающие воспринимают нас. Есть превосходно иллюстрирующая факт соответствия между телом и личностью история об Аврааме Линкольне.

Линкольн проводил собеседование с кандидатом на должность в его администрации. Во время интервью вместе с ним был помощник, и по окончании разговора он поинтересовался, каково решение Линкольна. Линкольн ответил, что не примет соискателя, и помощник спросил почему.

– Мне не понравилось его лицо, – сказал Линкольн.

– Как вы можете отказать человеку в должности только потому, что вам не понравилось его лицо? – в недоумении воскликнул помощник. – Ведь это только лицо.

– После сорока каждый несет ответственность за то, какое у него лицо, – заметил Линкольн.

Линкольн точно указал на связь между нашим обликом, телом и тем, кем мы являемся. Как показывает история, Линкольн умел поразительным образом «читать» людей. [\[13\]](#)

Рассмотрим умение вызывать доверие – качество, необходимое лидеру для того, чтобы мотивировать других. Можно прочесть книгу о том, как вызывать доверие, и умом понять, как это делается, но если не реализовать это понимание, добиться доверия окружающих невозможно. Значит, если наше тело (личность) организовано таким образом, что мы сами не способны замечать, доверяют ли нам окружающие, и окружающие, в свою очередь, не воспринимают нас как заслуживающих доверия, то умение строить доверительные отношения будет для нас недоступно. Внутри себя мы можем быть искренними, понимающими ценность доверия окружающих. Но если мы часто и быстро дышим, прищуриваем глаза, а на нашем лице застыла ледяная улыбка, то нам будет сложно поверить даже самим себе, не говоря уже о

завоевании симпатий окружающих. Есть существенная разница между тем, чтобы говорить о доверии, и тем, чтобы действительно быть надежным человеком.

\* \* \*

*Тела, которыми мы являемся, станут лидерами, которыми мы будем.*

Тело есть форма нашего опыта. Эта форма воздействует на мир, и мир воздействует на нее. Эта форма – наш прожитый, прочувствованный опыт, который становится причиной как нашего общего взгляда на мир, так и осознания своего места в нем. Существуют практики, благодаря которым мы можем изменить свою форму и тем самым изменить свое мировоззрение и стать более успешными личностями, в том числе развить лидерские качества. Этот подход коренным образом отличается от убеждения, веками царившего в западной культуре, – убеждения в том, что с помощью рационального мышления можно разрешить любые, даже самые тяжелые проблемы. Основанный на первостепенной важности тела подход вовсе не сводит на нет наши интеллектуальные возможности, однако следует признать, что мы давно утратили гармонию, а восстановить равновесие и прикоснуться к мудрости жизни можно через наше тело.

## **Соматика: единство разума, тела и души**

*В «Додзё лидерства» мы утверждаем, что тело можно развить таким образом, что в человеке возникнет лидерское самоощущение, которое приведет его к умелым действиям, способности быть отзывчивым и практической мудрости.*

Представление о телесной жизни, которая становится центром развития лидерства и мастерства, основано на философском и психологическом дискурсе, называемом «соматика». Термин «соматика» происходит от греческого слова «*soma*», что в буквальном переводе означает «жизнь тела во всей его полноте».<sup>[14]</sup> Под словом «полнота» в данном случае подразумевается физический мир ощущений, температуры, массы, движения, стремлений, пульсации и вибрации, равно как и образы, мысли, истории, установки, желания, мечты и речь. Соматическая точка зрения о полноте предваряет

появление картезианского взгляда о разграничении разума и тела. Это появившийся в эпоху формирования государственности древнегреческий идеал человека, в котором гармонично сочетаются атлетическая мощь, ясность разума, эмоциональная уравновешенность, моральные и этические качества. С такой точки зрения, каждый человек есть *сома*; в современном языке под этим обозначением часто подразумевается единство разума, тела и души.

Соматика утверждает, что физическая оболочка подобна космосу, в котором человек действует, устанавливает взаимоотношения, думает, чувствует, выражает эмоции и настроения. В такой интерпретации тело – это пространство, где мы строим доверительные и близкие отношения, выполняем значимую работу, создаем семьи, сообщества и команды, интерпретируем с помощью языка окружающий мир и воплощаем наши духовные стремления. Исходя из этого, человек должен быть признан целостной сущностью, в которой проявляются биологические, лингвистические, исторические, социальные и духовные аспекты. С точки зрения соматики, работать над развитием лидерских качеств – значит работать с единством человеческого организма. Чтобы приступить к этой работе, следует для начала рассмотреть, какую форму жизнь приняла в этом человеке и как человек формирует себя по отношению к жизни. Затем создается набор практик, которые позволяют новой форме воплотиться в жизнь и повлиять на нее.

Одним из самых значительных открытий современной нейробиологии стало доказательство того, что тело управляет мозгом (то есть разумом) в той же степени, в которой разум контролирует тело. То, что столетиями утверждали такие древние традиции, как йога, боевые искусства, восточная медицина и медитация, наконец-то было официально подтверждено наукой с эмпирической точки зрения. Работа профессора психологии и руководителя Лаборатории человеческого общения в Университете Калифорнийской медицинской школы в Сан-Франциско доктора Пола Экмана наглядно показала, как глубоко затрагивает тело разум и эмоции. Начиная с 60-х гг. XX века Экман исследовал выражения лиц при возникновении определенной эмоции. Не так давно благодаря своим трудам он получил мировое признание как эксперт в области разного рода расследований и работы с детекторами лжи.

Однажды, когда доктор Экман и его коллега занимались изучением



мимики и напрягали мышцы лица, чтобы выразить определенную эмоцию, Экман был озадачен поразительным соответствием между телом и разумом. Целый день он имитировал и отработывал мимическую маску грусти и после этого заметил, что действительно чувствует очень глубокую печаль. Коллега подтвердил его наблюдения, и они принялись отслеживать свои реакции, часами выражая с помощью мимики те или иные эмоции. «Мы такого совсем не ожидали. Но это произошло с нами обоими. Мы почувствовали себя ужасно. Мы испытали то, что пытались искусственно передать, – горечь, страдание», – таково было их заключение.

То же самое доктор Экман пережил и при имитации других эмоций: его сердцебиение усилилось в два раза, а ладони заметно вспотели, когда он мимикой выражал гнев.

Мы выявили, что само по себе выражение лица способно производить определенные изменения в автономной нервной системе. Если намеренно принять какое-либо выражение лица, то изменится и психологическое состояние. Мимика не только демонстрирует эмоции, она способна и активизировать их. Другими словами, улыбка вызывает в мозгу активность, типичную для состояния счастья, то же самое верно и для выражения грусти. <sup>[15]</sup>

Этот факт означает также то, что выражение лица, о котором вы не догадываетесь, создает эмоцию, которую вы сознательно не выбирали. Став более сознательными по отношению к своему телу, мы имеем больше шансов выбирать, какие эмоции и настроения переживать.

Соматика – это прагматичная философия, основанная на наборе практик. Данные практики обеспечивают лидерское самоощущение; вы учитесь быть открытыми в отношениях с другими людьми, оставаясь при этом на избранной позиции – реализуя желание создавать и поддерживать доверие, тонко чувствовать и уважать окружающих, внимательно слышать, действовать открыто, целенаправленно и согласованно и продолжать успешно учиться всю жизнь. В этом ключе тренировка своего тела не предполагает снижения веса, наращивания бицепсов, обретения плоского живота или умения клюшкой запустить подальше мяч; она нацелена на тренировку духа лидерства. Ее цель – взрастить сильных, мудрых и сопереживающих лидеров, обладающих способностью к саморегуляции, самоисцелению и самообразованию.

Именно соматическая составляющая, основа физических практик, позволяет этим принципам воплощаться в навыки поведения – вместо того чтобы остаться ограниченной теорией без перспектив практического применения. В «Додзё лидерства» люди учатся быть лидерами не путем получения новой информации, а через освоение новых действий, исходящих из уравновешенного центра, из ядра личности. Соматические практики позволяют нам воплощать принципы и ценности лидерства; этот шаг навстречу действию и переменам в поведении невозможно осуществить, полагаясь только на рациональное мышление.

## **Новая интерпретация тела**

Обращение к соматическим практикам, направленным на развитие лидерских качеств, требует новой интерпретации того, что мы называем телом. Тело лидера включает в себя пять сфер:

- 1) действие;
- 2) настроение;
- 3) координацию;
- 4) обучение;
- 5) достоинство.

Рассматривая эти пять сфер, важно помнить, что мы выделяем их только для удобства понимания, поскольку в реальности они образуют единое целое. Они составляют целостную сущность – тело, и лишь из-за причуд языка нам приходится их разграничивать. Именно эти пять сфер подвергаются тренировке в «Додзё лидерства».

## **Действие**

*Я всегда считал, что поступки людей –  
лучшие толкователи их мыслей.*

*Джон Локк*

Слово *лидерство* происходит от староанглийского *lethin*, означающего «заставлять случаться, происходить». Лидеры предпринимают действия, в основе которых лежит работа мускулатуры.

Лидеры четко видят цель, а затем мобилизуют и организуют других (равно как и себя) для ее выполнения. Их действия результативны. Однако не каждое действие непременно должно быть движением. Крайне значимым является словесное выражение своих желаний и стремлений. То есть если мы не объясняем сами себе, какое значение имеют для нас наши поступки и с какой целью они совершаются, то мы будем просто проживать дни в скучном вычеркивании готовых дел из списка. Мы будем выполнять задачи, не давая себе передышки в работе и потеряв связь с общей картиной жизни. Когда же мы понимаем, зачем, «ради чего» выполняем что-либо, мы действуем гораздо эффективнее, наш настрой намного бодрее, мы сосредоточены и лучше распоряжаемся временем. Возьмем, к примеру, одинокую мать с тремя детьми, которая мечется на трех работах. Так как для нее очень важно, чтобы все ее дети поступили в колледж, смысл ее ежедневной работы для нее ясен и она может жить в состоянии внутреннего удовлетворения, а не испытывать отчаяние.

Лидеры провозглашают свою цель.<sup>[16]</sup> К примеру: «Я добьюсь роста бизнеса на 15 % в этом году», «Мы укрепим систему социального обеспечения», «Каждая семья в Америке должна получить адекватное медицинское обслуживание», «Наша армия должна быть оснащена наиболее продвинутыми технологиями», «В следующие полгода я сброшу двадцать пять фунтов», «Я напишу книгу», «Я добьюсь того, чтобы в родительский комитет к началу учебного года вступило на 20 % людей больше, чем в прошлом году». За каждым из этих обязательств стоит история о том, почему эта цель так важна (чаще всего мы думаем именно об этом, когда делаем свое устное заявление).

Здесь следует отметить крайне важный для соматики и лидерства момент: язык есть телесный феномен, а не творение бесплотного разума. В основе наших мыслей и утверждений, которые непосредственно связаны с тем, как и почему мы действуем, лежит тело, нервная система. Наши устные заявления не просто дыхание, превращающееся в слова при помощи голосовых связок. Когда некто объявляет о своей цели, мы говорим: «Он обязался». Обязательство, намерение неотделимо от личности, оно воплощается в мыслях, словах и поступках. Вспомним речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». Он не просто говорил о хорошей идее – он *сам был идеей*. Он воплотил в себе возможность грядущих перемен. Это означает, что в

тренировку, направленную на формирование образцового лидера, необходимо включать упражнения, благодаря которым лидеры становятся воплощением будущего, а не просто овладевают умением произносить речи. Когда человек обретает такую способность, он становится искренним, преданным идее и последовательным в действиях. Наше доверие к таким людям растет, и мы готовы идти за ними.

Притча о каменотесах помогает понять связь между языком, историей и действием. Представьте себе трех каменотесов, каждого с молотом и зубилом в руках, сидящих на скамеечке перед глыбой гранита. Постороннему наблюдателю покажется, что все они заняты одним и тем же делом: обтесыванием камня. Все они, другими словами, включены в одну и ту же деятельность. Если мы спросим первого каменотеса, что он делает, он ответит: «Обтесываю кусок камня». Подойдем ко второму и зададим тот же вопрос. «Строю стену», – ответит он. Когда мы спросим о том же третьего каменотеса, он ответит: «Я возвожу собор».

Мы все в какой-то степени «обтесываем камень», поскольку включены в одну и ту же деятельность – проведение встреч, бесед, чтение электронных писем, оценку выступлений, формирование заказов, построение планов, распоряжение своим бюджетом и тому подобное. Первый каменотес вовлечен исключительно в механическую работу: по его словам, она заключается в том, что он обтесывает кусок камня. Нет почти никакой связи работы с ее целью, а значит, нет и никаких чувств. Такой человек придет на собрание только потому, что ему сказали прийти, он ставит себя в позицию жертвы или, в лучшем случае, отстраненного наблюдателя, действуя так, словно у него нет выбора и заинтересованности в деле. Основная его присказка: «Мне сказали прийти – я и пришел». Такая позиция вызывает у человека чувство обиды. Ему недостает ответственности и более широкого взгляда на свой вклад в дело. Он никогда не будет лидером.

Второй каменотес имеет более широкий кругозор: он говорит о том, что его занятие связано с чем-то большим, нежели просто удары молота по камню. Он строит стену, которая станет частью будущего здания. Однако на этом его история заканчивается. Возможно, этот человек – эксперт в области возведения стен, но цель и значение работы не рассматриваются им на глубинном уровне. Такой человек чувствует

себя обязанным присутствовать на собрании и участвовать в дискуссии, но не заинтересован в ее результатах.

Третий каменотес видит целостную картину. Занимаясь обработкой камня, он при этом несет в себе образ собора. Он понимает, что, возможно, его представление о том, каким должен стать собор, не будет воплощено за время его жизни или даже жизни его детей, но в нем присутствуют сосредоточенность и осознание цели, которые играют важную роль в выполнении непосредственной задачи. Подумайте, каково бы это было, если бы в течение дня, занимаясь самыми разными делами, вы всегда помнили о том «храме», который создаете. Именно такой человек ведет собрание. Он обладает полной властью и ответствен за то, как пройдет встреча. Он берет на себя организацию тех дел, которые выбирает, и задает направление разговора и характер действий. Тем самым он обеспечивает необходимый позитивный настрой, внимание, чуткое слушание, ответственность и творческий подход в любом деле.

Итак, мы говорим, что третий каменотес в наибольшей степени вовлечен в действие. Когда мы посредством своих занятий связаны с внутренними стремлениями, убеждениями, видением того, что для нас важно, что привлекает наше внимание, тогда мы находимся «в действии». Если же мы в течение дня бездумно переходим от одной задачи к другой, то ничего на самом деле не совершаем. Чтобы предпринимать толковые действия в качестве лидера, человек должен воплотить в самом себе идею, ценность того, что он делает. У суфиев есть одно верное замечание касательно этого утверждения: *Dast ba Dar, Del ba Yar* («Пока твои руки заняты работой, храни в своем сердце образ Бога»). В «Додзё лидерства» лидеров учат, как умело действовать, воплощая в жизнь представления о своих «соборах». Они реализуют идею, следовательно, они *сами есть идея*. Их слова и действия соответствуют друг другу. Они умеют вызывать доверие и побуждать людей к сотрудничеству.

## Настроение

*Если ты хочешь руководить, познай, что ты делаешь со своей энергией.*

*Лао-цзы*

Питер Друкер, последние сорок лет считающийся американским гуру в области менеджмента и лидерства, сказал, что первоочередная задача лидера – научиться управлять своей энергией. Если подумать, сколько всего приходится делать лидеру, то это замечание надо признать весьма существенным. Управление нашей энергией, в частности, относится к сфере настроения. Настроение – это наша установка в данной ситуации. Это наша диспозиция и взгляд на жизнь. Мы также называем его *духом, боевым духом, энергией, установкой и чувством*, когда спрашиваем: «Какое у тебя настроение? Бодр ли? В каком состоянии командный дух?» Или: «Как ты себя чувствуешь? Как к тебе относятся сотрудники?»

Настроение отличается от эмоции тем, что держится в течение более длительного времени. На настроение также сильно влияют испытываемые нами эмоции. К примеру, когда мы охвачены любопытством и заинтересованностью, сложно злиться, тогда как отчаяние – отличная почва для гнева и даже ярости. Настроение – это наш способ существования в этом мире. Припомните кого-нибудь хорошо вам знакомого: если вас попросят описать этого человека, вы обязательно упомянете и о характерном для него настроении. К примеру, мы думаем об одних людях как о жизнерадостных, веселых, позитивных, дружелюбных, внимательных, а о других – как о замкнутых, мрачных, злопамятных, рассеянных и так далее. Настроение – краеугольный камень того, как мы воспринимаем мир и окружающих нас людей. Оно подобно компасу, так как определяет наш курс, прибавляет или сокращает наши шансы.

То, насколько мы умеем справляться со своим настроением, определяет отношение других людей к нам, нашему успеху и самореализации. Мы можем располагать безграничными ресурсами, связями с нужными людьми, хорошим образованием, но если настроение на нуле, будет сложно в достаточной степени генерировать энергию для того, чтобы продвигать проект или компанию, не говоря уже о том, чтобы развивать в себе умение побуждать к активным действиям других людей. В айкидо мы говорим о проецировании позитивной *ци*, или жизненной энергии. Это означает, что каждый вызов судьбы, каждый кризисный момент следует воспринимать как возможность для преобразования и положительного конечного результата. Жить, каждый день настраиваясь на получение новых

шансов для самосовершенствования, – наиболее верная позиция лидера.

Настроение – явление телесное, а не результат мысленных усилий, когда мы «надеваем» счастливое лицо и надеемся, что изменится и наше состояние. Мы можем «надевать» различные лица и изменять свое поведение, но при этом будем чувствовать себя и казаться другим неискренними. Изменяя свою форму – свой облик, – мы способны менять наше настроение, наше существование в этом мире. Научившись менять свое настроение, управлять им, мы сможем лучше воспринимать эмоциональное состояние других людей. Лидерам просто необходимо отслеживать свое настроение и уметь направлять его в позитивное русло. Если лидеры не принимают в расчет важность данного фактора, это равносильно плаванию на корабле без компаса.

Я работал с одной женщиной, которой предложили руководящую должность после того, как она несколько лет успешно проработала с клиентами в крупной финансовой компании. Она обладала рациональным мышлением, широким кругозором, в своей области была весьма компетентным, ценным специалистом, и начальство одобрило ее назначение на новую должность. Однако как только она стала главой финансового отдела в своей транснациональной компании, то очень быстро столкнулась с трудностями. Проще говоря, эта женщина не замечала тех людей, которыми руководила. И не только потому, что она проводила все дни в офисе, погрузившись в деловые переговоры по телефону и электронной почте, но и из-за того, что не воспринимала своих сотрудников как уникальных личностей со своим настроением, эмоциями и убеждениями. Она справлялась с обязанностями, связанными с ее новой ролью, однако ее непосредственные подчиненные очень быстро начали жаловаться на то, что она всегда чересчур занята и никогда не общается с ними в непосредственной беседе. Вскоре финансовые показатели отдела значительно упали, а сами работники начали думать об увольнении и дистанцировались от нового руководителя. Она же совершенно не видела критичности всей этой ситуации, и когда ей было на то указано, оказалась крайне смущена. Искренне желая добиться успеха в своей работе, женщина прибегла к различным рецептам и техникам для улучшения ситуации, но была поражена еще больше, когда увидела, что все ее усилия не приводят к желаемым результатам. Как финансовый работник, она считала, что если следовать формуле и разобраться с бухгалтерской

книгой, то есть прочесть нужные пособия и верно их понять, можно «разобраться со всеми этими настроениями» и вернуть свою команду к эффективной работе.

Однако работа по изменению ситуации требовала более широкого взгляда на положение вещей. Чтобы сломать сложившуюся схему, ей было необходимо научиться замечать свои эмоции и ощущения. Это дало ей возможность понимать свои чувства и их фундаментальную силу, а также стать более внимательной к чувствам и настроениям окружающих ее людей. Как только это произошло, она начала прислушиваться к своим подчиненным, что позволило ей лучше руководить ими. Однако первым делом ей нужно было научиться жить в собственном теле, замечать свои настроения и определять причины их появления.

*Чтобы стать образцовым лидером, необходимо заняться такими новыми практиками, которые отвлекут нас от головы и вернут в наше тело.*

## **Координация**

*Я убежден в том, что кровь и плоть мудрее интеллекта. Через бессознательное тело в нас пробивается жизнь. Именно здесь мы знаем, что мы живы, живы до самых глубин нашей души, где прикасаемся к живым богатствам космоса.*

*Д. Г. Лоуренс*

В «Додзё лидерства» считается, что основа успешной координации действий непосредственно определяется тем, как мы живем в своих телах. Безусловно, необходимо уметь разрабатывать стратегии и строить планы, видеть общую картину событий, ставить задачи, правильно расставлять приоритеты и составлять штатное расписание, в котором обозначены все должности, задачи и обязанности людей. Однако важнее всего для лидера, *каков он, какова его живая личность*, дает ли она возможности для успешной координации. В любой организации на стенах зала собраний могут быть развешены красиво



оформленные стенды, где указаны задачи фирмы и четко прописаны схемы взаимодействия между сотрудниками и отделами. Однако если люди не открыты, не живут в настоящем и не связаны друг с другом, они не смогут сотрудничать таким образом, чтобы, продвигаясь вверх по карьерной лестнице, не затронуть чьего-либо достоинства.

Одна из главных ошибок в этой сфере – думать, что ключевое требование для эффективной координации – прояснение ситуации. В случае неудачи человек в свое оправдание говорит: «Я выразился доступно», «Я ясно сказал ему», «Я сказал это несколько раз», «Просто очевидно, что должно быть сделано» или «Они говорили, что все выяснили». Очень часто такому человеку указывают, что эта «ясность» существовала только в его голове. Иначе говоря, мы нередко бываем уверены, что если нам самим ясно, как именно что-либо должно быть сделано, и мы выражаем это доступными словами, то координация непременно осуществится. Однако если объяснение понимать только как передачу информации от одной головы к другой, эффект может быть обратный. Координация – это действия, а не дословное повторение того, что уже было сказано другими. В этом смысле я и моя собака Роза сможем продемонстрировать гораздо более эффективное взаимодействие, нежели многие знакомые мне «ясно» говорящие – образованные люди, которые управляют компаниями.

Объяснение при координации полезно только тогда, когда оно обеспечивает интерпретацию, разделяемую всеми участниками, и когда все стороны действуют в согласии с ней. Чтобы происходило именно так, необходимо быть искренним с окружающими. А для этого нужно быть искренним с самим собой. Наилучший способ стать искренним с самим собой, а значит, и с другими – это научиться жить в своем собственном теле, жить внутри собственного опыта.

Для ясной и эффективной координации действий требуется сообщать о своих намерениях другим людям посредством просьб и обещаний, а также других речевых актов. Однако если мы не обращаем внимания на тела тех, с кем общаемся, то сказанное ими не всегда будет соответствовать действительности. То есть человек может сказать, что он взялся за какое-либо дело, но, если посмотреть на его тело, станет понятно, что скорее всего он при всем своем желании не справится с обещанием. Также может стать очевидно, что человек, несмотря на свою искренность, не обладает телом, которое было бы способно

управлять ситуацией в случае неудачи. При нежелательном развитии событий он будет просто парализован стыдом и, чтобы избежать затруднений, не сообщит о своих трудностях, чем, конечно, только усугубит проблему и подорвет доверие сотрудников. Лидер должен научиться различать, обладает ли человек телом, позволяющим ему строить и поддерживать отношения на основе доверия и взаимоуважения, или нет.

Я утверждаю, что соматика предоставляет способ ощущать другого человека и определять наилучший метод взаимодействия с ним. Координация в этом случае будет работать в единстве с речью, действием и настроением. Мы можем научиться быть в гармонии с телами других людей в целях лучшей координации, а также научиться наблюдать за телами других людей, что повысит нашу способность точно определять, насколько тот или иной человек честен, компетентен и надежен.

*Результат удачной координации действий – продвижение к цели, уважительное отношение к другим и состояние готовности к переменам, которые непременно последуют.*

## Обучение

*Мы должны поощрять привычку к гибкости, к непрестанному обучению – это касается как организаций, так и отдельных людей.*

*Питер Друкер*

Обучение – феномен телесный. И происходит оно путем постоянной практики и повторений. Если я хочу, к примеру, освоить новую компьютерную программу, мне будет недостаточно лишь прочитать руководство. Не получу я знаний и запомнив последовательность определенных действий. Чтобы научиться пользоваться программой, не обдумывая предварительно каждый свой шаг, требуется сначала попрактиковаться в работе с ней. Подобным образом мы осваиваем навыки вождения автомобиля. Для начала мы знакомимся с отдельными частями машины – педалью газа, тормозом, рулевым колесом,

сигналами поворота, спидометром и так далее. Затем мы учимся внимательно и осторожно вести машину под руководством инструктора. В конечном же итоге мы обретаем способность вести автомобиль и одновременно с этим болтать с пассажирами, планировать свой день, слушать музыку, мечтать и даже разговаривать по телефону. Наше умение управлять автомобилем усваивается на уровне тела. Мы уже просто его не замечаем. Для нас это занятие становится настолько естественным, что нам может быть даже сложно научить ему другого человека. Мы сами делаем это совершенно свободно. Путем постоянной практики мы воплотили способность водить автомобиль в свое тело и не задумываемся над последовательностью действий. Теперь можно сказать, что мы обладаем телом для вождения машины.

В современном мире от нас постоянно требуется обучение новым навыкам. Недостаточно просто иметь понятие о чем-то; требуется действовать в соответствии с полученным умением. Мы не отрицаем когнитивное обучение. Речь идет о том, что это только один аспект постижения нового. Подлинное же обучение происходит в телах. Когда мы понимаем, например, силу обоснованных утверждений, требований и просьб, но не способны сами действовать в соответствии с ними, необходимо разработать упражнения, которые натренируют наше тело и позволят ему умело соответствовать этим речевым актам. Обретя такую способность, других людей мы начинаем оценивать с тех же позиций, говоря: «У нее тело лидера» или «Он не обладает телом, соответствующим этому предложению». Здесь вновь можно процитировать Уильяма Шекспира: «По моим поступкам суди о моем разуме».

Когда мы предпринимаем новые действия, начинаем работать иначе или вести себя по-другому, нас воспринимают как людей, которые научились чему-то. Верно и обратное: когда мы не воплощаем в себе новые умения и ведем себя по-прежнему, мы воспринимаемся как необучаемые, неразвивающиеся личности. Возьмем для примера менеджера, который известен тем, что не выполняет своих обещаний. Он принимает решение научиться реализовывать свои заверения, чтобы улучшить взаимоотношения с клиентами и боссом. Для этого он читает новейшие книги об ответственности и обещаниях. Он становится интеллектуально подкованным в данном вопросе и может говорить на эту тему, но по-прежнему не может держать своих слов. Невзирая на

усвоенные теории, он не меняет своего поведения, и люди по-прежнему видят в нем человека, который ничему не научился и которому нельзя доверять. Он упустил из вида практику, которая позволила бы ему изменить свое тело таким образом, чтобы люди видели соответствие его дел с его словами.

Обучение через тело открывает перед нами множество возможностей. Мы видим, что растем и преобразуемся, и мы можем помогать другим в росте и обучении. Путем телесного обучения мы становимся способными творить будущее, заботясь о своих близких и о самих себе.

## Достоинство

*Вставай, поднимайся,  
Борись за свои права!*

*Боб Марли*

Стремление к утверждению собственного достоинства – фундаментальная особенность всех человеческих существ. У людей есть глубинная потребность в том, чтобы их считали значимыми, ценными, достойными уважения. Мы хотим что-то значить в глазах других. Это создает необходимое нам чувство гордости и самоуважения, которые становятся условием признания со стороны окружающих.

Наша способность выбирать есть основание достойной жизни. Действуя на основе моральных принципов, мы обладаем правом совершать выбор, который позволяет нам преодолеть чувство собственной неполноценности и потребность в безопасности. Когда мы решаем стать чем-то большим, чем комок страхов, влечений и эмоций, то предпринимаем первый шаг для выражении своего достоинства. Выбор достойной жизни влечет за собой возникновение цели, смысла и стремлений. Вацлав Гавел, драматург и экс-президент Чехословакии, сказал об этом так: «Главные цели жизни представлены естественным образом в каждом человеке. В каждом есть тоска по справедливому человеческому достоинству, моральной целостности, свободному выражению бытия и возвышенным чувствам, выходящим за пределы существующего мира».<sup>[17]</sup>

У истоков западной философской традиции Платон впервые поставил вопрос о достоинстве в своей работе «Республика». В «Республике» Сократ в разговоре с двумя афинскими аристократами требует создать такой класс горожан, которые бы защищали города от вторжения врагов. Он говорит, что основной чертой этих горожан-воинов станет *тимос* (thymos). Это слово можно перевести как «живой дух», «искренность». Далее он объясняет, что тимос предполагает мужество, бесстрашие, высокую самооценку и способность бороться за правду и справедливость. Сократ предполагает, что, чем сильнее человек заинтересован в чем-либо, тем в большей мере он способен отбросить свои страхи и желание комфорта и занять место борца за достоинство свое и близких. А если потребуется, он сформирует «союз борцов за правду», даже если будет «страдать от голода, холода и других напастей». Такое обладание мужеством для борьбы за жизненно важные ценности, нежелание идти на моральные уступки и есть то, что в «Додзё лидерства» мы называем *духовным обязательством на пути к достоинству*. Образцовые лидеры воплощают в себе это качество.

На протяжении длительного времени нас вдохновляли, мотивировали и подталкивали к действиям те, кто обладал духовным обязательством для обретения достоинства. Мать Тереза взяла на себя обязательство вернуть достоинство людям, лишенным гражданских прав, Мартин Лютер Кинг посвятил себя установлению расового равноправия, авторы декларации независимости боролись за свободу и справедливость, Михаил Горбачев ратовал за гласность, Роза Паркс – за достоинство личности, Махатма Ганди – за права человека и национальную независимость, бойцы сопротивления во время Второй мировой войны – за религиозное, этническое и расовое равноправие. Эти люди благодаря своему упорству и чувству долга даровали миру те свободы, которыми мы сейчас наслаждаемся. Это по-настоящему эпохальные личности, которые изменили историю, встав на защиту своих ценностей. Когда мы думаем о том, за что боремся сами, влияние этих людей и масштабность их действий могут нас просто ошеломить. Сравнивая, мы можем решить, что наши усилия ничтожны и мы мало что можем изменить в этом мире. Но важно помнить о том, что все эти мужчины и женщины приступали к своему делу не с мыслью о глобальных изменениях мироустройства. Они были такими же людьми, как мы с вами, но по разным причинам их сильно тронуло то, что

происходило в их время. Они посвятили все свои силы, умения и время решению тех проблем, которые мешали взаимодействию людей. Они начали с противодействия тому, с чем столкнулись. Затем увидели, что не одиноки в своих убеждениях; многие поддержали их, и начались масштабные движения, которые изменили весь уклад жизни. Чтобы следовать чувству долга и обрести достоинство, не обязательно становиться героем или мучеником или в срочном порядке изменить мир. Подумайте о тех, кто каждый день помогает больным и умирающим. Такие люди не появляются на обложке журнала People и не накапливают огромные богатства, но жертвуют средства тысячам нуждающимся.

## **Воплощение позиции достоинства**

Жизнь с духовным обязательством приносит радость, великодушие, силу, способствует самоактуализации, формирует личность и создает чувство сопричастности происходящему в мире. Многие думают, что обладают правом на уважение, и верят, что «они действительно его заслужили», но при этом они не занимаются тем, что приводит к обретению истинного достоинства. Достоинство, как и духовное обязательство, отличается от того уважения, которое мы заслуживаем только потому, что достигли определенного возраста, сколотили некоторый капитал, добились конкретного статуса или обладаем легальным правом голоса. Достоинство и уважение не появляются просто так; никто нам их автоматически не присваивает. Мы становимся достойными людьми только через цепь определенных действий. Другими словами, достоинство – это не идеальная или ментальная конструкция, но воплощение в самих себе того, что нас волнует. В «Додзё лидерства» мы называем такое воплощение *позицией*. Когда Мартин Лютер Кинг заявлял: «Я не могу иначе» и, рискуя жизнью, демонстрировал обычным людям библейский принцип ненасилия, он был примером воплощенной жизненной позиции. В тот момент его слова, действия и цели отражали достоинство как духовное обязательство.

Мы различаем воплощение позиции и принятие позиции. Когда мы по какой-либо причине принимаем позицию, это занимает меньше времени, нежели когда мы ее воплощаем. Например, раньше мы не

сталкивались с какой-то проблемой, но вот она оказалась в поле нашего внимания – и мы принимаем в отношении ее определенную позицию. Также в качестве примера можно привести случай, когда в вашем округе начинают разбрызгивать гербициды. Возможно, раньше вы совершенно не интересовались вопросами защиты окружающей среды, но теперь вы задумались о влиянии такого опрыскивания на здоровье ваших детей, домашних животных, на деревья и растения. Возможно, вы даже займетесь самообразованием в области воздействия на окружающую среду гербицидов и пестицидов, свяжетесь с местным правительством, подключите соседей, пойдете на собрание в здании городского совета. Возможно даже, занимаясь всем этим, вы обнаружите, что взяли на себя роль лидера. Однако если вы переедете в другой город, ваши убеждения на этот счет могут отойти на задний план и вас начнут волновать другие жизненные потребности.

Воплощение позиции, наоборот, занимает длительный промежуток времени. Это выбор, который мы делаем в отношении того, что будет важно для нас всю жизнь. Мы не потеряем интерес к этому и не отбросим свою позицию из-за недостатка денег или новой прихоти. Когда мы воплощаем позицию, то *сами становимся ею*. Это не просто вещь, дело или проект, находящиеся вне нас. Сама наша личность включает в себя эту позицию. Наша страсть – сердце позиции, мышление – форма позиции, а наши руки и ноги предпринимают действия в рамках позиции. Различные проблемы и ситуации соперничают между собой за наше внимание, однако позиция, на которой мы стоим, всегда близка нам. Воплощенная позиция становится траекторией цели.

Примером воплощенной позиции будет здоровье, устойчивое развитие и благополучная жизнь в полном, глобальном масштабе. Это означает, что наше обязательство не заканчивается на решении локальных проблем, связанных с нашим домом и соседями. Мы продолжим развивать себя и других ради гармоничного развития всего живого в этом мире. Мы можем писать статьи в газеты, выступать в школах, финансово и технически поддерживать общества по защите окружающей среды, говорить о повторной переработке отходов, покупать гибридные автомобили, участвовать в кампаниях и голосовать за людей, которые будут разрабатывать программы по защите природы. Если человек воплощает в себе такую позицию, то он не изменит ее

после успешного разрешения местной проблемы и даже тогда, когда почувствует удовлетворение от выполненных действий. Занять позицию в отношении окружающей среды означает стать активным в выбранной области на всю свою жизнь; такая позиция выходит за пределы вовлечения в ситуацию эго. Я привел этот пример для иллюстрации положения о том, что *воплощение позиции является основным принципом жизни*. Отвлечения на деньги, карьеру, секс или имидж не могут отвести человека в сторону от его позиции.

Воплощение позиции включает в себя три составляющих, которые заставляют нас действовать эффективно. Это воплощение позиции в *языке*, воплощение в *действии* и *отстаивание* своей позиции.

Воплощение позиции в языке – это речевое выражение того, что важно для вас. Таким образом, вы говорите, как организуете свою жизнь. Это результат глубоких раздумий о том, что представляет для вас интерес и что вы считаете реально осуществимым в течение жизни. Это нельзя автоматически унаследовать от других, и это не книжная идея, приносящая благоприятные возможности, и не попытка выдать желаемое за действительное. Воплощение позиции в языке отражает ваши ценности и обеспечивает цель, значение жизни, связывает вас с другими людьми. Когда мы говорим о своей позиции, здесь нет места бормотанию, колебаниям или смущению. Проговаривание нашей позиции есть одновременно мост и граница: наши слова связывают нас с другими людьми и отделяют от них. Наша позиция будет восприниматься как приглашение присоединиться или как линия, которую лучше не пересекать. Неважно, согласятся ли собеседники с нами, но они наверняка будут считать нас честными, адекватными и ответственными, если мы будем прямо выражать свою позицию. Мы являемся воплощением своего заявления.

Воплощение позиции в действии означает, что те занятия, в которые вы вовлечены, действия, которые вы предпринимаете, соответствуют тому, о чем вы говорите. Когда Ганди объявил о голодовке, он воплотил свою позицию; когда мать-одиночка работает на трех работах, чтобы ее дети могли иметь возможность получить хорошее образование, она воплощает свою позицию; свою позицию воплотил Альберт Швейцер, отправившись в джунгли Африки ухаживать за больными; свою позицию воплощали демонстранты, устроив марш против войны. Все это говорит о том, что наши поступки соответствуют нашим словам.



Отстаивание своей позиции – это способность отсеивать несущественное, настаивать на том, что верно, просить окружающих уделить вам внимание, требовать справедливости, избегать тех, кто отклоняет вас от вашей позиции; наконец, это способность при необходимости рисковать собой. Однако отстаивание позиции не означает беспрестанного повторения одного и того же набора фраз, не предполагает высокопарных заявлений и агрессии. Истинное отстаивание своей позиции далеко от высокомерия или навязывания своих убеждений или «прав». Здесь нет и в помине агрессивного напора или бесцеремонности. Отстаивание позиции не означает того, что вы должны бороться *против* чего-либо. Оно не имеет ничего общего с необоснованной эмоциональной реакцией в случае, когда вам не оказали уважения или задели чувства. Это способность придерживаться определенной линии поведения, что порой весьма непросто, на уровне разума, тела и духа. Для этого требуется быть физически подготовленным, умственно дисциплинированным и эмоционально и морально устойчивым.

Богатство и сложность жизни требуют от нас принятия множества самых разных обязательств и убеждений. Мы призваны выбрать свои позиции во многих областях нашей жизни. Свои убеждения мы создаем в таких сферах, как семья, здоровье, работа, карьера, деньги, самосознание, свобода, отношение к жизни, духовность, сообщество, образование и призвание.

Образцовые лидеры всегда воплощают свои ценности. Обращение к практикам, касающимся позиции человека, в языке, действии и эмоции, – это то, что отличает образцового лидера от обычных людей. Когда мы принимаем позицию и отстаиваем свою точку зрения, то сохраняем свое достоинство и самоуважение.

В шестой главе мы рассмотрим, в чем состоит сила харизмы лидеров.

## Глава 6. Харизма лидера

*Недавно, делая работу по оценке качества обслуживания клиентов для одной торговой сети, я попросила сотрудников посетить несколько супермаркетов. Проведя достаточно времени в разных магазинах, мы сравнили свои замечания. Не сговариваясь, мы все согласились с тем, что могли «почувствовать», что в супермаркете хороший сервис, только войдя в него. Несколько углубить это ощущение у нас получилось при оценке визуальных деталей, выкладки товара на стеллажах, выражения лица продавцов – но ничто не могло объяснить то безусловное чувство того, что здесь нас хорошо обслуживают, которое мы испытали, едва переступив порог магазина. Здесь действовало нечто иное. Что-то витало в воздухе супермаркета, и мы смогли почувствовать это, хотя и не могли описать почему.*

*Маргарет Уитли, «Лидерство и новая наука»*

В своей ключевой работе «Безмолвные послания» Альберт Мехрабиан, заслуженный профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, ставит вопросы: «Что делает человека внушающим доверие? Почему мы доверяем кому-либо?» Как свидетельствует его исследование, люди утверждают, что ощущение надежности чьих-либо слов на 7 % повышается содержанием сказанного, на 35 % – тоном голоса и темпом речи и на 55 % – языком тела.<sup>[18]</sup> Вариации данного исследования, которое было выполнено на двух разных выборках за период в два года, повторно проводились с тех пор в течение тридцати лет разными специалистами. Каждый опыт с небольшими различиями показал те же самые результаты. Если рассматривать все с точки зрения соматики и отнести тон и темп речи к категории тела, то в итоге

получается, что возникновение доверия в общении между людьми на 93 % зависит от тела.

Этот факт поражает своей простотой, но в то же время, если только мы привыкли отслеживать личные переживания, мы интуитивно чувствуем истинность данных выводов. Многие из нас могут припомнить случаи, когда нам хотелось идти за кем-нибудь только потому, что мы почувствовали в этом человеке нечто особенное. Возможно, в том, как он преподнес себя, было что-то не поддающееся анализу, но заставившее нас поверить ему и потому захотеть взаимодействовать с ним более плотно. Если мы хоть в какой-то мере осознаем важность доверия в человеческих взаимоотношениях, то представленные выше процентные показатели заставят нас серьезно исследовать предпосылки его возникновения. Прежде всего, они свидетельствуют о том, что сам человек значит больше, чем все сказанное им. Получается, что наша внешность есть язык и что мы всегда на клеточном и энергетическом уровне чувствуем, кто мы такие. Также эти цифры говорят о том, что люди склонны доверять прежде всего человеку, а не его словам, и что особенно важно соответствие между посланием и личностью, от которой исходит послание. А отсюда мы можем заключить, что мы *есть* наше послание, *воплощая* свои ценности, мы имеем наибольшую силу и влияние. Все это раскрывает то, что наша личность, наш способ бытия являются основанием для создания доверия, тесных взаимоотношений и связи с другими людьми. В рамках «Додзё лидерства» мы говорим, что наше самоощущение есть база, на которой строится образцовое лидерство.

Если придерживаться рационалистической точки зрения, то легко впасть в заблуждение, будто это процентное соотношение относится к феномену так называемого «языка тела». То есть, если мы изучим определенные техники и приемы, то сможем соблазнять людей, уверять их в своей надежности, лишь принимая соответствующую позу. Приведу в пример многочисленные формулы лидерства, которые обещают «быстрое, доступное и легкое» воплощение лидерского потенциала, предписывая выбрать нужный цвет волос и причёску (включая даже точное место пробора), правильную одежду, определенную структуру речи, жесты и технику пошагового проведения встреч с теми, кем вы руководите (на какие их *x* отвечать каким *y*). Подобное упрощенное объяснение основано на картезианском

убеждении в том, что вы можете стать, к примеру, успешным торговым агентом, если будете применять определенные виды поведения для оказания влияния на людей, в то время как сама продажа ускользает из поля зрения.

Идея о том, что мы можем повлиять на других, используя правильный «язык тела», – как будто его можно примерить, словно модное весеннее пальто – нивелирует базовую интуицию людей относительно искренности и мастерства. Когда мы пробуем действовать с помощью каких-то рецептов и техник, то теряем свою искренность, свою истинную суть, пытаюсь быть теми, кем на самом деле не являемся. Когда мы воспринимаем жизнь и других людей только как декорации для наших личных драм, наивно думая, что какая-то часть может быть изменена независимо от целого, или забывая о том, что искренность и целеустремленность идут изнутри, мы теряем возможность изменить себя и окружающий мир к лучшему. Обольщение легкими техниками в качестве универсальных средств ведет к картезианскому контролю, который эффективен, скорее, для управления машинами и искажает способность человека гармонично общаться с людьми и животными. Такое «монтажное» понимание лидерства и любого обучения в принципе порождает поверхностное и неискреннее поведение.

Мир нуждается в таком типе человека, который будет прокладывать дорогу не только своими достижениями, но еще и успехом тех людей, которых он вдохновил. Это лидер, который привносит в общество энергию и сосредоточенность, помогает определять цель и смысл жизни в нужном месте в нужное время. Такой человек развивает себя не путем каких-то приемов или рецептов, а формированием в себе восприимчивости к тому, что значит быть человеком. Подобная чувствительность есть лидерское самоощущение, укореняемое основными умениями телесных практик, уважением к окружающим, саморазвитием, первоочередностью взаимоотношений и общим видением правильной человеческой жизни. Таким образом, мы четко определяем жизненную позицию, находимся в гармонии с тем, во что верим, не становясь при этом фундаменталистами, и одновременно раскрываем свои сердца людям без ложной сентиментальности и наивности.

## **Принципы лидерского самоощущения**

В «Додзё лидерства» мы говорим, что существуют пять принципов, которые закладывают основу для лидерской харизмы, или самоощущения. К ним относятся:

- 1) сосредоточение;
- 2) встреча лицом к лицу;
- 3) расширение;
- 4) проникновение;
- 5) смешивание.

И снова мы разделяем эти пять принципов для удобства нашего понимания, но в реальности они представляют собой единый способ бытия в мире. Рассматривайте сосредоточение, встречу лицом к лицу, расширение, проникновение и смешивание как пять нот одного аккорда.

### **Сосредоточение: воплощенное обязательство самопознания**

*Познай себя.*

*Сократ*

В нашем офисе на стене есть вывеска, гласящая: «Ты должен быть открытым, чтобы победить». Она заимствована из местного клуба любителей лотерей. Эта вывеска – глубокое и ироничное напоминание фундаментальной истины о лидерстве и жизни, полной смысла и самореализации; этот лозунг означает, что для достижения успеха в нашем мире необходимо быть открытым, искренним по отношению к самому себе и окружающим. Все великие традиции мудрости и общепризнанные философские системы несут в себе эту вневременную истину. У нас у всех есть опыт такого общения, при котором, находясь с человеком лицом к лицу, мы вдруг, к своему ужасу, понимаем, что его здесь нет. Да, при этом такие люди могут выглядеть как присутствующие здесь, быть соответствующим образом одетыми, хорошо причесанными и занимать конкретное место в пространстве, однако если посмотреть им в глаза, можно увидеть, что перед вами всего лишь оболочка. Очень сложно доверять человеку и

прислушиваться к его мнению, когда он не находится здесь и сейчас. Действительно, лучший способ разрушить всякое доверие – закрыться. Научиться ощущать себя здесь и сейчас, стать более открытым с помощью техники сосредоточения – первый шаг к осознанию себя на более глубоком уровне, нежели наше привычное дискурсивное мышление. Образцовое лидерство нуждается в таком качестве.

Сосредоточение есть процесс овладения собой. Это способ бытия, который дает возможность стать открытыми не только миру, но и тем, кто нам дорог, а также цели нашей жизни. Такое обращение внутрь себя не имеет ничего общего с нарциссизмом или самокопанием, но означает всего лишь то, что мы начинаем прислушиваться ко всему происходящему в нашем теле – к ощущениям, эмоциям, настроениям, образам и мыслям. Это первый шаг к пробуждению чувств. Это не похоже на сентиментальность или поглощенность собой. Сосредоточение дает тонкую чувствительность, которая становится основой для действий, отношений, обучения, постановки целей и принятия обязательств. Когда мы открываемся, то начинаем жить здесь и сейчас, лучше узнаем себя, а это первый шаг на пути к лидерству. Как сказал Сунь-Цзы, легендарный китайский полководец и стратег, «для начала познай себя, затем ты познаешь своего врага».

Процесс сосредоточения включает три отдельные фазы:

- 1) сосредоточение на себе;
- 2) сосредоточение на своих намерениях;
- 3) сосредоточение на духе. [\[19\]](#)

## **Сосредоточение на себе**

В первой фазе мы переносим свое внимание на три телесных измерения – длину, ширину и глубину. Это ориентация физического тела согласно естественным законам массы, гравитации и положения. Это означает, что мы «сканируем» себя на предмет того, как уравновешены по вертикальной линии – с макушки до пяток; по горизонтальной линии – слева направо и в глубину – спереди назад. Если мы сориентированы вдоль этих трех измерений, то находимся в гармонии с естественным законом гравитации. Значит, мы сориентировали наше гравитационное поле с гравитационным полем планеты. Когда нам не приходится бороться с гравитацией, внимание

освобождается для того, чтобы переключаться на других. Внутри мы спокойны, а внешне готовы к действию. Мы смотрим на мир с позиции равновесия и открытости. Ощущение удобства в своем собственном теле помогает строить доверительные отношения с другими людьми. [\[20\]](#)

### **Практика**

Чтобы ощутить комфорт в самом себе, попробуйте следующее простое упражнение на центрирование вашего физического тела.

Встаньте и выровняйте себя так, чтобы ваша голова находилась прямо над плечами (уши точно над серединой плеч), плечи – над бедрами, бедра – над коленями и колени – над серединой ступней (это упражнение легко выполнять сидя).

Теперь расслабьте глаза. Они связаны с мозгом зрительными нервами, и если ваши глаза напряжены и неподвижны, то это передается в мозг. Мозг загружается не полностью, его напряжение передается в центральную нервную систему, а через нее – во все тело. При этом напряжение в глазах может поначалу не осознаваться; а ведь все тело находится в состоянии определенного дискомфорта. Тем самым мы теряем свою жизненную энергию и кажемся окружающим чересчур скованными. Когда мы расслабляем наши глаза, открывается периферическое зрение, наш взгляд на мир становится шире, мы представляемся людям более спокойными.

Теперь обратите внимание на челюсть и подбородок. Наши тела устроены таким образом, что зубы не касаются друг друга постоянно. Сжимая челюсти и скрипя зубами, мы «пережевываем» нечто на эмоциональном или ментальном уровне. Отметьте, что, как только вы расслабите челюсть, освободится дыхание. Хроническое сжатие челюсти очень часто переходит на шею, что становится причиной возникновения болей.

Обратите внимание на плечи и позвольте им опуститься, как если бы они были вешалкой, на которую накинули пальто. Естественная реакция на страх – приподнимание плеч, и если все время держать плечи приподнятыми, есть вероятность впасть в состояние перманентного страха. Нам, скорее всего, нечего бояться, мы можем даже не думать об этом, но поднятые плечи заставляют нас относиться к жизни со страхом.

Затем переведите дыхание в нижний отдел брюшной полости. Наши тела устроены таким образом, что дыхание наиболее естественно и

легко исходит из нижней части живота. Для этого нужно просто расслабить живот, что большинству людей бывает очень сложно сделать, поскольку существует культурный штамп, растиражированный кино и журналами (улыбающийся парень с обложки Men's Health с кубиками великолепного брюшного пресса и отретушированная модель на обложке Vanity Fair); этот образ несет в себе послание о том, что упругий живот и выпяченная вперед грудь – ключ к красоте. Но когда мы принимаем такую позу, наше дыхание становится поверхностным, а органы в животе сжимаются, что неминуемо отражается на общем состоянии здоровья. Центр тяжести смещается вверх, из-за чего мы лишаемся равновесия не только физического, но эмоционального и умственного.

Теперь расслабьте тазовый отдел и ноги. Это означает расслабить ягодицы, анальный и генитальный сфинктеры, мускулы бедер и икроножные мышцы. Тем самым вы позволите весу тела свободно перемещаться вниз к земле. Наш организм создан таким образом, что массу тела держат кости, а не мышцы. Когда мы поднимаем себя вверх, от земли, напрягая мускулатуру, то затрачиваем гораздо больше энергии, чем когда просто сидим или стоим. Чрезмерное напряжение лишает нас опоры, из-за чего ограничивается наш эмоциональный диапазон и сокращается способность к созданию доверительных отношений с другими людьми.

Теперь изучите себя в горизонтальном измерении. Почувствуйте, уравновешены ли вы слева направо в области ушей, плеч, бедер и ступней. Проверьте, открыто ли ваше периферийное зрение и есть ли полный обзор.

Теперь изучите глубину вашего туловища, уравновесив себя спереди назад так, чтобы не сгибаться вперед и не отклоняться назад.

Затем переместите свое внимание на точку ниже вашего пупка. Здесь находится центр трех измерений – ваш центр равновесия. Действуя из центра равновесия, мы становимся уравновешенными, внимательными, спокойными и при этом активными. Ориентирование себя в длину, ширину и глубину – это первая стадия центрирования. Организовав себя таким образом – тело расслаблено, дыхание спокойно, разум свободен от потока мыслей, – просто физиологически невозможно испытывать тревогу.

Запомните! Центрирование есть прекрасное средство против



тревоги, оно позволяет нам владеть собой и заниматься самоисцелением. Успокойте дыхание, расслабьтесь, переведите фокус внимания с мыслей на ощущения. Тревога является одним из самых заразных настроений, и, находясь в тревожном состоянии, сложно что-либо делать – и тем более пытаться строить доверительные отношения. Поэтому практика центрирования приобретает неизмеримую ценность.

Когда мы ощущаем свой центр, мы находимся в расслабленном, но не расхлябанном состоянии, чувствуем себя живыми и полноценными, а не застывшими и напряженными. Такая позиция дает нам ощущение устойчивости и весомости, и мы чувствуем себя хорошо уравновешенными в пространстве, у нас есть твердая почва под ногами, но при этом мы ведем себя гибко и мягко, так как в этом состоянии нам более комфортно с самими собой. Теперь мы можем взаимодействовать с миром открыто и доверительно. Оказываясь внутри себя, мы можем лучше выражать то, что нас волнует, и то, как мы предполагаем осуществить свою цель в этой жизни. Это очень простое и при этом чрезвычайно эффективное упражнение, которое просто необходимо каждому лидеру. Если мы не центрированы физически, очень сложно решать задачи, которые встают перед нами как перед лидерами, а сами мы при этом выйдем дезорганизованными, неуравновешенными и внешне непривлекательными.<sup>[21]</sup>

Это положение хорошо иллюстрирует одна древнекитайская история. Когда банкир приходит к клиенту, у того всегда имеется шпион, которого он подсылает исследовать подошвы туфель банкира, оставленных перед дверью. По тому, как тот носит обувь, в каких местах стоптаны задники, клиент делает вывод, уравновешен ли психически и эмоционально банкир и можно ли ему доверить свои деньги.

### **Практика**

После упражнения на центрирование подумайте над следующими вопросами.

1. Как центрирование изменило ваше настроение, ход мыслей и телесные ощущения?
2. Что вы сделали сразу после того, как сосредоточили внимание на центре? (Например, почувствовали свое дыхание, разжали челюсть, расслабили плечи, смягчили взгляд, сместили внимание на центр

тяжести и так далее.)

3. Чем может помочь центрирование вам как лидеру?

## **Сосредоточение на своих намерениях**

Физическое центрирование необязательно означает то, что вы добьетесь успеха. Оно говорит всего лишь о том, что вы включились в жизнь и обладаете возможностью вести игру по своему выбору. Это как первая ставка в карточной игре: раз вы купили фишки, вам сдадут карты, но нет гарантий, что вы выиграете; это всего лишь означает, что вы можете играть. Как только мы ощутили в себе свой центр, то есть определили себя в настоящем моменте, стоит сосредоточиться на том, что для нас важно. Наше намерение может принять различные формы. Мы можем сосредоточиться на черте или качестве, которое хотели бы развить, – например, на ответственности, терпении или смелости. Мы можем сосредоточиться на том, что мы обязались принести в этот мир, – например, на создании сильной команды, счастливой семьи, улучшении уровня обслуживания клиентов, написании новой книги или повышении уровня продаж. Или на способностях, которыми хотели бы овладеть: умении делать сильные заявления, быть хорошим слушателем или понять новую технологию. Кратко выражаясь, эта фаза сосредоточения посвящена тому, что нас волнует, – не просто желанию или потребности, но воплощенному обязательству, которое принесет видимые результаты. Когда мы сосредоточиваемся на своем намерении, это расширяет наш временной промежуток и открывает перед нами будущее.

Однако когда мы берем на себя обязательство начать новую жизнь, очень важно делать это исходя из своего телесного состояния. Я обнаружил, что очень многие люди сосредоточиваются на своих намерениях, предварительно не укрепившись в собственном теле. В результате обязательство превращается в увлекательную идею, приятную мысль, фантазию или надежду, под которыми нет никакой основы. Люди подобного типа бросаются обещаниями направо и налево, ни одно из них не воплощая в реальность.

Традиционный способ приступить к чему-либо новому – начать с определения того, что именно мы хотим облечь в форму. К примеру, если мы хотим научиться лучше слушать других, нам необходимо

определить, что это такое – эффективное слушание. Мы прочтем или послушаем лидеров, которые известны своим умением слышать других, и увидим, как они добиваются успеха. Мы, возможно, прочтем книгу или посмотрим презентацию PowerPoint, в которых также будет объясняться, почему слушание так важно для лидеров. Затем мы обсудим полученную информацию с другими учащимися. В конце концов, посетим лекцию или заведем дневник, в котором будем отмечать свои шаги на пути к эффективному слушанию. Все это раскроет нам важность умения слушать, но в действительности не сделает нас лучшими слушателями и даже не станет мотивом для изучения упражнений, которые могут помочь развить это умение.

С точки зрения «Доджэ лидерства», все это будут только первые шаги к формированию умения слушать. Несмотря на то что это важные шаги, они всего лишь подготавливают почву для телесного обучения, которое даст нам возможность в реальности действовать по-новому. Как я уже писал в четвертой главе, закончив свое обучение на этом этапе, мы обязательно потерпим неудачу. Ведь здесь еще не было выдвинуто ни одного обязательства стать более успешным слушателем, не были зафиксированы основные этапы достижения этой цели, и, что более важно, вы не дали никаких обязательств упражняться в том, чтобы лучше слышать других. Кроме того, в такой схеме нет учителя, инструктора или наставника, нет даже напарника, который мог бы обеспечить обратную связь, поддержать, поздравить с успехом и указать на ошибки.

В «Доджэ лидерства» мы начинаем с того, где заканчивается привычный процесс обучения. После того как ученик получил представления о том, что должно быть выучено и почему это так важно для него, мы приступаем к практикам, которые позволят ему воплотить свое видение. И в этом заключается главное различие в типах обучения: то есть умение реально совершать новые действия кардинально отличается от умения просто собрать информацию. И такое умение появляется только после долгой тренировки. [\[22\]](#)

## Сосредоточение на духе

Я нахожусь в Токио, в антикварной лавке, которая специализируется на редком оружии самураев. Здесь нет ничего похожего на привычную розничную торговлю – вход только по приглашениям; магазин обслуживает исключительно серьезных коллекционеров. Я приглашен в качестве гостя другом – одним из своих партнеров по занятиям айкидо в додзё Хомбу. Помимо того что мой друг – мастер боевых искусств, он еще прекрасно знает японскую философию, коллекционирует самурайское оружие XVII века и уже длительное время живет в Японии. Благодаря его поручительству и рекомендации мне позволено было войти в темное, тщательно запираемое помещение в дальнем конце магазина. Я почтительно оглядывал комнату, в то время как мой благодетель тихо беседовал с владельцем лавки. Меня поразили три меча, лежащих на лакированном столике. Через некоторое время друг подошел ко мне и сказал, что хозяин разрешил мне подержать их, если я пожелаю. Я осознал глубину доверия, оказанного мне, и со всем уважением взял первый меч, ощущая его балансировку, вес и восхищаясь мастерской работой. С чрезвычайной осторожностью я вытащил меч из ножен, помня о том, что должен принять соответствующую позу, держа в руках такое выдающееся произведение искусства.

Я проделал то же самое со вторым мечом, но, когда обнажил третий меч, внезапно почувствовал, что держу в руках нечто живое, похожее на хвост извивающегося удава, и должен сосредоточиться, как если бы играл с огнем. Этот меч был не просто неким неодушевленным предметом, произведением искусства, созданным более 300 лет назад, – он был живым, полным энергии, обладающим своей волей и стремлением. Он выражал живой дух, который обладал осязаемой силой, и я должен был принять более уравновешенную позицию, чтобы суметь устоять перед энергией этого впечатляющего оружия. Мой друг и владелец магазина подались назад, как будто тоже ощутили исходящую от меча скрытую угрозу, готовую воплотиться в реальность при отсутствии должного уважения к нему.

Я осторожно зачехлил меч и медленно положил его обратно на столик. Потом глубоко вздохнул и заметил лукавую улыбку хозяина. Он

пояснил, что этот меч датируется периодом позднего Эдо и отличается от двух других лежащих на столе. Первые два, сказал хозяин, использовались в качестве церемониальных мечей и носились преимущественно при дворе. Третий был выкован мастером Котесу Нагафуне, участвовал в схватках, и, как зафиксировано в ряде источников, им было отнято более пятидесяти жизней. «Этот меч, – проговорил хозяин, – как и многие подобные ему, обладает своим собственным духом. В нем кроется сила, которая требует не только уважения, но и мастерства, значительно превосходящего обычный уровень».

Возможно ли измерить то, что я почувствовал? Скорее всего, нет. Могут ли то же заметить другие? Вероятно. Может ли нечто подобное пережить еще кто-нибудь? Мы не знаем. Подтвердила ли история меча мое переживание? Возможно. Было ли это переживание реальным для меня? Абсолютно. Переживали ли подобный опыт другие люди? За всю историю человечества накопилось бесчисленное множество письменных и устных свидетельств того, как отдельные личности и целые группы людей соприкоснулись с тем уровнем сознания и энергии, который мы называем «духом».

Существует немало книг о связи с духом – энергией, которая выходит за пределы личности. Эта связь устанавливается с помощью многочисленных техник пробуждения, среди которых медитация, боевые искусства, созерцание, молитва, визуализация, пребывание в парной, употребление психотропных препаратов и тому подобное. Сюда же можно отнести такие виды спорта, как затяжные прыжки с парашютом, скоростной спуск на лыжах, серфинг на большой волне, плавание и бег на длинные дистанции, верховую езду, триатлон, скалолазание и так далее. Есть множество свидетельств людей, переживших пограничные состояния, болезни или психические травмы, которые вывели их на более высокий уровень сознания, где им открылось присутствие духа. Туземные племена во все времена и во всех культурах применяют различные практики постижения духа. Кроме того, часто такое состояние сознания просто находит на человека, хотя он сознательно к этому не стремится.

С соматической точки зрения, дух есть ощущаемое телесное состояние. Это воплощенное состояние сознания, в котором непосредственно переживается ощущения полноты жизни и

сопричастности тайнам, ощущения силы, единства, целостности и любви. Это не конечное состояние, а процесс в котором мы действуем и наполняемся силой, называемой *энергией, ци, силой жизни, праной, шабдой* и так далее – в зависимости от языка нашей культуры. Эта энергия переживается как нечто большее, чем наше «Я», несмотря на то, что наше «Я» включает ее в себя и это сопровождается смирением и благоговением перед таинством жизни. Когда тела касается энергия духа, «Я», о котором в обычном состоянии мы думаем как о себе, перестает занимать центральное место. Таким образом, мы переживаем ощущение полноты жизни и сопричастности ей на более высоком уровне. Это чувство носит универсальный характер, даже если мы лично открыты миру и тесно связаны с ним. Жизнь наполняется большим смыслом и значимостью, пусть даже мое обычное «Я» не думает об этом.

Воплощенное переживание духа завязывает узлом наше чувство здравого смысла – у нас есть выбор, но мы не можем ничего контролировать; мы дезорганизованы, но устойчивы; спокойны, но в движении; знаем без понимания; слышим без ушей; сдаемся, чтобы стать победителями; отказываемся, чтобы выиграть; умираем, чтобы жить. Подобный парадокс воплощенного духа очень часто описывается словами «благодать», «благоговение», «гармония», «таинство», «чудо» и «красота».

\* \* \*

*Образцовые лидеры сосредотачиваются на духе, чтобы связаться с вечной мудростью, которая наполняет «Я».*

Мы делаем это, не выходя из тела и не возвышаясь над ним, но опускаясь глубже в него. Глубоко внутри нашего живого тела имеется источник этической и моральной устойчивости жизни – источник мудрости и милосердия. Прикосновение к этой глубинной энергии связывает нас с разумом, который руководит нашими поступками. Для того чтобы лидер мог достичь горизонтов, выходящих за пределы его «Я», он должен заниматься практиками, которые обратят его к духу. Как пишет философ Генри Бергсон, «интеллект характеризуется естественной неспособностью познать жизнь».

Поразительная история Пиу Мау Пиаилуга подтверждает феномен духа как мощной энергии, которая наполняет наши жизни. В 1976 году

Национальное Географическое общество попросило Пиаилуга, одного из последних оставшихся в живых навигаторов, показать, как несколько веков назад люди путешествовали в открытом океане без помощи современных технологий. В воссозданном по древним образцам каноэ он проплыл 2500 миль в Тихом океане от Гавайев до Таити, используя старые методы. Путешественник разъяснил, что в плавании руководствовался тем, что он назвал «звездным компасом», и проиллюстрировал свое высказывание, разложив по кругу тридцать два кусочка коралла. Он также отслеживал восход и закат каждой звезды. По словам Пиаилуга, если бы было слишком облачно для того, чтобы следить за звездами, он бы ориентировался на карту волн, считая восьмерки волн с большим периодом и длиной. Когда его спросили, что бы он делал в полной темноте или тумане, где невозможно различать волны, он объяснил, что лег бы на дно каноэ и *почувствовал* бы волны и с помощью своего тела смог бы определиться с курсом. Он сказал, что может понять сущность каждой волны.

*Почувствовать* волну, которая отошла от края берега за 2000 миль, и суметь верно сориентироваться по ней! Поражает, как человек смог прикоснуться к информации, которая выходит за пределы познания и интуиции и живет в нас только в качестве вероятности. Подобный уровень практической мудрости однозначно указывает на важность духа в обучении подлинных лидеров.

Притча Чжуан-цзы, написанная им более 2000 лет назад, иллюстрирует, как связь с глубинной энергией духа дает импульс к умелому и точному действию, которое невозможно при использовании только лишь рационального мышления.

Повар Дин разделывал бычьи туши для царя Вэнь-хой. Взмахнет рукой, навалится плечом, подопрет коленом, притопнет ногой, и вот: вжик! бах!

Сверкающий нож словно пляшет в воздухе – то в такт мелодии «Тутовая роща», то в ритме песен Цзиншоу.

– Прекрасно! – воскликнул царь Вэнь-хой. – Сколь высоко твое искусство, повар!

Отложив нож, повар Дин сказал в ответ: «Ваш слуга любит Путь, а он выше обыкновенного мастерства. Поначалу, когда я занялся разделкой туш, я видел перед собой только туши быков, но минуло три года – и я уже перестал замечать их! Теперь я не смотрю глазами,

а полагаюсь на осязание духа, я перестал воспринимать органами чувств и даю претвориться во мне духовному желанию. Вверяясь Небесному порядку, я веду нож через главные сочленения, произвольно проникаю во внутренние пустоты, следуя лишь непреложному, и потому никогда не наталкиваюсь на мышцы или сухожилия, не говоря уже о костях. Хороший повар меняет свой нож раз в год – потому что он режет. Обыкновенный повар меняет свой нож раз в месяц – потому что он рубит. А я пользуюсь своим ножом уже девятнадцать лет, разделал им несколько тысяч туш, а нож все еще выглядит таким, словно он только что сошел с точильного камня.

Ведь в сочленениях туши всегда есть промежуток, а лезвие моего ножа не имеет толщины. Когда же не имеющее толщины вводишь в пустоту, ножу всегда найдется достаточно места, где погулять. Вот почему даже спустя девятнадцать лет мой нож выглядит так, словно он только что сошел с точильного камня. Однако же всякий раз, когда я подхожу к трудному месту, я вижу, где мне придется нелегко, и сосредоточиваю внимание. Я пристально вглядываюсь в это место, двигаюсь медленно и плавно, веду нож старательно, и вдруг туша распадается, словно ком земли рушится на землю. Тогда я поднимаю вверх руку, с довольным видом оглядываюсь по сторонам, а потом вытираю нож и кладу его на место».

– Превосходно! – воскликнул царь Вэнь-хой. – Послушав повара Дина, я понял, как нужно прожить свою жизнь.<sup>[23]</sup>

Слова «Теперь я не смотрю глазами, а полагаюсь на осязание духа, я перестал воспринимать органами чувств и даю претвориться во мне духовному желанию. Вверяясь Небесному порядку, я веду нож через главные сочленения, произвольно проникаю во внутренние пустоты, следуя лишь непреложному...» говорят о врожденной мудрости духа, благодаря которой совершается умелое действие. Это утверждение можно дополнить историей о мастере боевых искусств, который ждет идеального момента для того, чтобы остановить противника единым взглядом; или об иглорефлексотерапевте, которому нужно разместить только одну иглу вместо дюжины для того, чтобы вылечить пациента, или о наезднице, которая одним еле уловимым движением может превратить неуправляемую лошадь в своего партнера; или о лидере, который, едва войдя в комнату, уже знает, как разрешить конфликт в группе; или о генерале, который обезоруживает врагов одним своим



присутствием, без применения силы.

Правда в том, что умение развивается годами путем длительных тренировок и упражнений; правда также в том, что сами по себе техники и тренировки не ведут к мастерству. Шаг от умения к мастерству требует, чтобы мы открылись энергии большей, нежели наша личная, и изучили техники. Такую энергию мы называем «дух».

Образцовым лидерам необходимо сосредоточиваться на глубинной энергии духа. И это может быть более важным, чем сосредоточение на самом себе и на своих намерениях. Сейчас как никогда раньше лидерам необходимо воплощать ответственность и в духовном измерении своей роли и не заикливаться лишь на квартальной прибыли и прессинге акционеров. Духовное измерение предполагает заботу об окружающей среде, социальную справедливость, гендерное равенство, классовую и расовую сознательность, реализацию своей цели и таланта, урегулирование конфликтов, видение будущего, в котором этика и нравственность ведут к внутренней гармонии и плодотворному сотрудничеству. Вот какие вещи может воплощать в реальность энергия духа.

Но до того как сосредоточиваться на духе, очень важно научиться осознавать себя в своем теле. Без телесной основы люди зачастую воспринимают дух как некую благую идею, не подкрепленную прямым, живым опытом. Если мы не ощутим центр своего тела, то рискуем унести в область фантазий и жить только лишь в *концепции* энергии и духа. Воплощение делает дух непосредственным, применяемым и осязаемым.

Чтобы пробудить энергию духа, важно помнить следующее: какую бы практику вы ни избрали, она должна быть направлена на единение с духом. Вспомните о каменотесах из притчи, о том из них, который, обтесывая камень, помнил, что строит собор. Какими бы ни были выполняемые вами упражнения – вашего ли личного изобретения, или преподанные учителем, или взятые из многолетней традиции, – все они должны иметь своей целью связь с духом. Это означает, что мы сознательно намереваемся обрести больше энергии, выбрав соответствующую практику.

## **Практика**

1. Выберите место, где вы будете пробуждать энергию духа. Это

может быть какой-то уголок в вашем доме, офисе или на природе. Вы можете наполнить его особым смыслом, зажигая свечу, разместив в нем какой-либо предмет силы вроде камня, фотографии, небольшой статуи, растения, цветочной клумбы, картины или рисунка. Что бы это ни было, оно должно иметь для вас значение и быть эстетически приятным. Когда вы будете входить в это пространство, каждый раз вспоминайте о том, что сознательно собираетесь пробуждать силу духа.

2. Ощутите свой центр, намереваясь уйти от мыслящего «Я» к чувствующему, ощущающему «Я». Это можно сделать путем практики сидения, ходьбы или движения. Ощутите себя в длину, ширину и глубину. Переведите свое внимание на центр живота и центр груди. Помните, что важно обязательно раскрыть себя энергии, которая намного глубже и сильнее энергии мыслящего «Я».

3. Что вы чувствуете, когда открываетесь энергии духа? Каково ее качество или суть? На что она вас подвигает? Если бы она обладала голосом, то что бы могла сказать вам?

4. Почему связь с духом так важна вам как лидеру?

## **Встреча лицом к лицу: воплощенное обязательство целостности**

*Высшее качество лидерства – безусловная целостность. Без нее настоящий успех невозможен, неважно где: в бригаде, на футбольном поле, в армии или офисе.*

*Дуайт Д. Эйзенхауэр*

В возрасте с восьми до двенадцати месяцев мы проходим через мощную трансформацию. Более того, в нашей дальнейшей жизни мы переживаем ежедневно подобные перемены.

Мы стоим, занимаем определенную позицию.

И начинаем ее отстаивать, бороться за себя.

Когда мы стоим на ногах, мы формируем себя таким способом, который невозможен для других животных. Прямохождение освобождает наши руки для захватов и тонких движений, наше туловище и половые органы обращены наружу, мы видим дальше, поскольку наша голова расположена на вершине позвоночника, и можем беспрепятственно взирать на мир.

Каждый раз, поднимаясь на ноги, мы воспроизводим тот самый момент, когда наши древние предки впервые выпрямились и стали *Homo sapiens*. Мы проживаем историю нашего рода каждое утро, когда поднимаемся с кровати. Прямое положение тела и обращение лицом к миру есть эволюционный момент, в котором мы воплощаем способность человека к выбору; мы призваны совершать этот выбор каждый день. Когда мы поворачиваемся лицом к миру, то оказываемся перед выбором, как прожить свою жизнь. В буквальном и переносном смысле обращение лицом к лицу дает нам возможность выбрать, как поступать в будущем. В то время как сосредоточение является обязательством участвовать в игре жизни, встреча лицом к лицу будет обязательством в конкретном аспекте нашей жизни: ситуации, разговоре, начинании, личности, задаче, отношениях или нерешенных проблемах.

Неудивительно, что, когда мы говорим о некоем человеке как о «стойком», или «имеющем стержень», или «встающем на правую сторону», или «способном прямо посмотреть в глаза», или «дальновидном», или «с высоко/гордо поднятой головой», мы тем самым отмечаем в этой личности благородный характер и присутствие высоких моральных принципов. В таком случае встреча лицом к лицу будет обязательством целостности, выбором конфронтации, необходимой для того, чтобы итог ситуации был правилен с точки зрения этики и нравственности.

Впервые задумавшись о феномене встречи лицом к лицу, мы будем смущены. Наше чувство здравого смысла скажет нам, что, конечно же, мы всегда обращены лицом к миру. Как может быть иначе? Мы встречаемся лицом к лицу с людьми и событиями нашей жизни постоянно. Наши глаза расположены спереди нашего лица. И, тем не менее, если мы присмотримся внимательно, то увидим, что существуют такие ситуации и люди, в отношении которых мы занимаем защитную позицию и избегаем с ними встреч.

### **Практика**

Отправьтесь в какое-нибудь общественное место – кафе, магазин, кофейню, парк, музей, – и понаблюдайте за тем, как люди ориентированы по отношению друг к другу. Отметьте, как их головы вопросительно наклонены на одну сторону, смиренно опущены или высокомерно подняты, при этом плечи могут быть развернуты в другую сторону, глаза отведены, подбородок направлен вниз.

Обратите теперь внимание на людей, тела которых обращены друг к другу: они смотрят прямо в глаза, в лицо человека, с которым разговаривают. Обдумайте ответ на следующие вопросы.

1. Какое создается впечатление, когда люди не обращены друг к другу лицом?
2. Какое создается впечатление, когда люди обращены друг к другу лицом?
3. Чему вы научились в этом упражнении с позиции лидера?

Заметьте, как сложно большинству маленьких детей смотреть в лицо взрослому или неприятной ситуации. Для многих из них просто невозможно поддерживать длительный контакт глаз или полностью

ориентировать свое тело в направлении собеседника. Это не врожденный недостаток, данный факт говорит о том, что встреча лицом к лицу – навык, которому можно обучиться, а впоследствии постоянно развивать его. Дети, которых не научили смотреть в лицо другим и самим себе, вырастают избегающими сложных ситуаций и конфликтов или же компенсирующими отсутствие этого навыка чрезмерной агрессией и грубостью.

Теперь понаблюдайте за тем, как вы общаетесь с окружающими и как они общаются с вами. Почему другие люди не смотрят вам в лицо и какое впечатление это производит на вас? Почему вы не готовы обратиться лицом к людям или ситуации? Какое ощущение вы испытываете, когда избегаете смотреть в лицо? То есть, избегая разговора или конфронтации с кем-либо, что вы при этом чувствуете в своем теле? Поджимаете ли вы живот, ваши глаза стекленеют, вы отворачиваетесь, сжимаете челюсть или придумываете историю, которая оправдывает ваше нежелание открыто общаться? Замечая, что происходит в нашем теле, мы получаем прямой доступ к нашему ментальному и эмоциональному состоянию и тем самым – к возможности изменять их.

Лидерам просто необходимо обладать умением встречаться с жизнью непосредственно, открыто, быть восприимчивыми к ней. Когда мы по-настоящему обращаемся лицом к чему-либо, перед нами предстает не социально обусловленная идея о том, каким может быть человек, а живая личность. Встреча лицом к лицу ставит нас в непосредственные отношения с тем, что происходит, а не с тем, чего мы желаем или на что надеемся. Встреча лицом к лицу отвлекает нас от собственного рационального мышления и позволяет увидеть то, что должно быть сделано, с кем и как. Будучи открытыми, мы отбрасываем прошлое и не стремимся к будущему, но обретаем способность проживать именно этот, настоящий момент. Ощувив свой центр, мы можем повернуться лицом к тем проблемам, которые требуют решения.

Встреча лицом к лицу означает также встречу с самим собой. Когда мы готовы посмотреть на самих себя, мы сталкиваемся с вопросами смысла, целостности, целей, наследия и призвания. Нам приходится честно посмотреть на то, что составляет нашу суть, задуматься о правильном применении своих талантов, обратиться к жизни, которую мы сами выберем, стать честными с собой и другими и отстаивать

важную для себя позицию.

Будучи открытыми, мы становимся готовы прямо и решительно взаимодействовать с окружающими людьми и ситуациями. И напротив, избегая зрительного контакта, мы прячемся от прямого разговора, становимся неискренними, нечестными и медлим с поступками. Не желая смотреть прямо на то, что кроется в нас самих, мы тем самым нарушаем гармонию бытия в этом мире; того, чего мы не хотим видеть в окружающих, мы избегаем и в самих себе.

История Дэвида иллюстрирует принцип обращения лицом к лицу и взаимосвязь внешних и внутренних проблем.

Дэвид попросил помочь превратить его новую группу в активную, скоординированную и самодостаточную команду. В то время он занимал должность старшего вице-президента по кадровым ресурсам крупной международной корпорации, и до выхода на пенсию ему оставалось пять лет. Все стены и стеллажи в его офисе были увешаны и заставлены наградами и памятным значками, отмечающими этапы его успешной карьеры. Дэвид имел очень высокий статус и считался сильным, решительным и преданным идее лидером. Однако когда мы приступили к обсуждению личной и командной цели, стало происходить что-то странное. Рассказывая о том, за что он выступает, Дэвид вдруг перевел разговор на себя, его обычно твердый взгляд заметался, а голос превратился в шепот. Когда я спросил его, от чего он хочет отказаться, он слегка отвернулся от меня всем телом. Все эти жесты были едва заметны для обычного глаза, но для собеседника, который тренировался замечать их, они были ключом к пониманию того, что Дэвид чего-то избегает, не готов с чем-то встретиться лицом к лицу, и это отражается в его облике. Когда я сообщил ему об этом, сначала он был очень удивлен, но, осознав, что это правда, начал говорить откровенно.

«Последние пару лет, – начал он, – я понимаю: в действительности мне бы хотелось так влиять на атмосферу компании, чтобы люди могли сказать, что пребывание в этой организации стало ключевым моментом в их жизни. Что полученные ими здесь знания и умения позволили им стать теми, кем они являются как с профессиональной, так и с личной точки зрения. Я считал, что такого рода рост важен для успеха сотрудников и компании, и у меня были мысли, как это можно было бы воплотить».

Он продолжал: «Я построил прекрасную карьеру, меня необычайно радовало то, чего я добился, но этого было недостаточно. Все чаще и чаще я чувствовал, будто делаю лишь техническую работу и не помогаю людям так, как мог бы это делать. Я работаю с отличными людьми, зарабатываю хорошие деньги – за все это я благодарен. Но все это бессмысленно и не вызывает больше интереса. Во всем этом больше нет изюминки, а я знаю, что мог быть делать больше... и хотел бы».

Говоря об этом, Дэвид выпрямился в полный рост, повернулся ко мне и смотрел прямо в глаза. Стало ясно, что сейчас он полностью обращен лицом к тому, что его волнует.

Когда я спросил его, почему он не начал действовать в соответствии со своими намерениями, его плечи тут же упали, а взгляд утратил ясность. Казалось, он задумался о том, что доставляет ему такие неудобства, может быть, о том, чего он раньше не ощущал. Он выглядел так, будто внезапно лишился свободы. Эта перемена в его внешности была едва заметна и все же значительна. «Я не говорил об этом ни с кем, кроме своей жены», – ответил Дэвид.

Он умолк и посмотрел на меня. Затем продолжил: «Я буду честен с вами. Я опасаюсь, что мои нововведения лишат меня должности. Я держу в уме глобальную перестановку, а это может угрожать моей карьере и пенсионному пакету. Мне сложно говорить об этом, тут нечем гордиться, но я боюсь рисковать».

Дэвид и я провели немало времени, обсуждая напряженное противоречие между тем, что он хотел сделать, и тем, что, как он считал, негативно отразится на статус-кво – его и компании. Стало ясно, что уже длительное время Дэвид не позволял себе встречаться лицом к лицу с тем, что было важно для него в этой жизни, отнимая у себя жизненные силы и энтузиазм. Все это давило тяжким грузом на его плечи, он потерял направление и цель своей жизни. Ситуация еще больше усугублялась тем, что Дэвид очень стыдился, что парализован страхом и не может никому сказать об этом. При этом он отчаянно нуждался в единомышленнике.

Когда я спросил его, обращался ли он с этим предложением к своему боссу, он покачал головой. «Множество раз я принимал решение поговорить с ним, но когда оказывался перед ним, словно бы впадал в ступор и ничего не мог сказать. Вообще-то на меня это непохоже, но у меня словно деревенел язык, и только когда босс предлагал для

обсуждения следующий вопрос, я начинал говорить». Описывая эту ситуацию, Дэвид сильно наклонился и всем телом снова чуть повернулся назад.

Итак, Дэвид знал, чего хочет, но не находил в себе силы предпринять необходимые действия. Это одна из ключевых проблем, которые может решить телесное обучение. Поскольку именно в нем имеется четкое различие между знанием и действием. Предполагается, что если мы что-то поняли, нам будет легко трансформировать результаты этого понимания в поведение. В действительности большинство людей не способны переводить свое понимание в немедленное действие. Требуется определенное время для практики, для того, чтобы знание смогло воплотиться в жизнь. Знания, что весьма важно, обитают в области когнитивного, в области разума; действие же живет в теле. Так как нас научили, что понимание есть конечная цель, зачастую мы испытываем стыд и вину из-за того, что не можем действовать согласно нашим инсайтам. Поглощенные этими эмоциями, мы тратим свою энергию и время на то, чтобы справляться со стыдом, вместо того чтобы дать себе толчок к действию. Исходная посылка в «Додзё лидерства» состоит в том, что новая практика требует новых действий. Полностью осознав это, мы можем со спокойной душой отвести время практике для того, чтобы закрепить новое поведение.

Встреча лицом к лицу – практика, которая позволяет нам обратиться к миру и самим себе прямым, непосредственным образом. Дэвиду, чтобы встретиться со своим изменяющимся внутренним миром, необходимо было заняться новыми упражнениями. Его первым упражнением стало проговаривание своего видения ситуации и желаний. Это было нужно для того, чтобы он смог повернуть в новое русло профессиональную жизнь. В эту практику входило также ориентирование тела таким образом, чтобы Дэвид мог непосредственно смотреть в глаза человеку, с которым разговаривает. Как только Дэвид обнаруживал, что отводит взгляд или ему хочется отвернуться, он должен был сразу остановиться, ощутить центр и снова обратиться лицом к собеседнику.

Кроме того, его ежедневной индивидуальной практикой стало сосредоточение и встреча с проблемами, которые он должен был озвучивать. Дэвид начинал свое упражнение, каждый раз напоминая себе о важности этих вопросов и о том, что ему необходимо говорить об



этом с соответствующими людьми. Затем он приступал к телесным упражнениям – сидению и бегу, по окончании которых снова говорил себе, зачем ими занимается.

Также Дэвид взял на себя обязательство обсудить свое предложение с боссом. В начале практики было неважно, сможет ли он в итоге поговорить об этом или нет; было важно, что он готов включиться в этот процесс и наблюдать за тем, как чувствует себя в нем. Иначе говоря, если бы он даже не добился успеха, то смог бы отследить, каким образом останавливает себя в словах, настроении, эмоциях и действиях. Даже если у него начнет заплетаться язык, он попытается заметить это и увидеть, как такие помехи влияют на него. Таким образом, для Дэвида открывается возможность выбора. Прежде чем он вернется к старой схеме поведения, он сможет распознать свой «паралич», сосредоточиться (ощутить центр) и снова попытаться изложить свою точку зрения.

Со временем Дэвид научился сосредотачиваться на тех областях его жизни, где это было необходимо. Он обнаружил, что готов пойти на риск и сказать, как ему представляется успешная деятельность сотрудников и компании, и тем самым приблизиться к воплощению своей цели в жизни. К удивлению Дэвида, его руководитель с готовностью принял его предложение и сказал, что также думал о чем-то подобном, но не мог сформулировать.

### **Практика**

1. В чем сложность «смелых переговоров», которых, как обнаружилось, вы избегаете?

2. Ощутите свой центр и примите на себя обязательство встретиться лицом к лицу с такого рода разговорами, ситуациями и людьми.

3. Делайте упражнение на сосредоточение и занимайтесь одиночной практикой нахождения лицом к лицу с тем, чего вы избегаете.

4. Отмечайте то, что происходит в вашем теле – в настроениях, ощущениях и манере речи, – когда вы включаетесь в тяжелые для вас переговоры.

5. Если вы вдруг потеряете ощущение центра, возвращайтесь к нему, а затем продолжайте стоять лицом к лицу с тем, что требует сейчас вашего внимания.

6. Выберите дерево, столб или какой-либо другой ориентир и

встаньте перед ним на расстоянии примерно тридцати футов. Придите в состояние равновесия, смотрите непосредственно на этот объект и думайте о нем как о человеке или ситуации, с которыми вам необходимо столкнуться лицом к лицу. После этого двигайтесь прямо на объект, поддерживая в себе ощущение центра. Когда подойдете, коснитесь его рукой. Отметьте, как прикосновение ощущается вашим телом. После снова начните с ощущения своего центра и повторите упражнение.

7. Как такая практика встречи лицом к лицу делает вас более сильным лидером?

## Расширение: воплощенное обязательство слушания

*Энергия следует за вниманием.*

*Кибернетическая аксиома*

После того как мы ощутили свой центр и находимся лицом к лицу с нашей задачей, мы можем расширить наше внимание, направляя его туда, куда требуется. Расширение внимания дает такой уровень восприятия, при котором улучшаются контакт и взаимодействие. Энергия следует за вниманием и создает канал, подобно радиоволне, в котором мы способны чувствовать ситуацию на уровне, находящемся выше нашего обычного уровня восприятия. Отличительный признак образцового лидера – способность «читать между строк», глубоко вникать в суждения, намерения, мотивы и желания других людей. В таком понимании расширение есть обязательство к внимательному слушанию.

Наше внимание не ограничивается рамками зрения, обоняния, слуха, вкуса и осязания. Наше внимание подобно шестому чувству, которое может быть усилено и доведено до совершенства, как тренированный мускул.<sup>[24]</sup> Я имею в виду феномен *синестезии* – синтеза всех органов чувств, которые объединяются и функционируют вместе, создавая орган внимания.

Мы можем сконцентрировать свое внимание так, что оно станет подобно лучу лазера с узким фокусом, или же расширить его до самого горизонта. Мы можем переводить свое внимание внутрь, на свои ощущения, мысли, внутренние образы, равно как и выводить его наружу – на окружающую среду, мир и людей. Вспомните древних охотников с их невероятно обостренными чувствами: они умели воспринимать самые тонкие нюансы, так же как и охватывать взором широкую перспективу. Внимательно относясь к биению жизни в них самих, они могли распознать в своем организме скрытое недомогание. Таким образом, наш успех и самореализация зависят от важного умения направлять, фокусировать и расширять наше внимание.

Когда наше внимание фрагментировано, мы чувствуем себя неустойчиво, лишаемся направленности и цели, наше восприятие других людей, окружения и самих себя становится крайне ограниченным. Когда же наше внимание обострено и воплощено в сознательное намерение, мы создаем почву для связи с миром. Чтобы воплощать свои лидерские качества, крайне важно знать, чему уделять и как расширять свое внимание.

Энергия следует за вниманием – то, на что мы направляем свое внимание, кажется нам более ярким в поле нашей осознанности.

### **Практика**

Попробуйте выполнить следующее. Перенесите все свое внимание на дыхание, ощутите, как оно исходит из носа. Теперь сосредоточьте внимание на звуках, окружающих вас. Затем переведите внимание на кости. Сосредоточьтесь на тех близких людях, которые сейчас не с вами. Проделав это упражнение, вы заметите, что, куда бы вы ни направляли свое внимание, ощущения, звуки, чувства, мысли и образы, связанные с этим объектом или человеком, выходят на передний план вашего сознания. Ваше внимание увеличивает вашу осознанность в этой области, позволяет вам взаимодействовать с ней и делать осознанный выбор. При этом все остальные явления присутствуют – дыхание, звуки, ощущения, образы близких, – но, когда вы сосредоточиваете свое внимание на них, они оживают, и вы можете различать все их оттенки и придавать им смысл. Чарльз Дарвин сказал: «Внимание или сознательная концентрация практически на любой части тела производит на нее видимый физический эффект».

С соматической точки зрения расширение нашего внимания глубинным образом связано с восприятием, взаимодействием и воображением. Расширяя внимание по отношению к какому-либо человеку, мы получаем информацию о том, что собой представляет эта личность в мире, – узнаем о ее установках, мотивах, намерениях и образе жизни. Когда наше сознательное внимание касается кого-нибудь и наполняет наше восприятие, возникает тесная динамическая взаимосвязь между органом восприятия и воспринимаемым. Практиковать расширение, таким образом, одновременно означает и касаться самому, и быть тем, кого касаются. Оно делает нас частью

взаимодействующей пары. Мы касаемся другого своим вниманием, и он ощущает это воздействие и в ответ направляет свое внимание на нас. Другими словами, восприятие на таком уровне не логическое построение, а объединенное участие в жизни, в котором наше воображение лежит в основе появления смысла и направления действия.

Воображение можно считать центральным элементом в расширении нашей энергии. В обычном понимании воображение связывается с фантазией, причудой, мечтой, чем-то тривиальным – ведь принято говорить: «Это всего лишь ваше воображение» или «Ты это себе придумал». Однако уже более века назад английский поэт и философ Самуэль Колридж определил различие между фантазией и воображением, когда сказал: «Воображение – это дар души». Романтический поэт Джон Китс ссылается на «правду воображения». С соматической точки зрения, воображение – это не ментальная конструкция, а атрибут синестезии. Воображение как расширение нашей энергии выходит за пределы того, что ощущает человек, чтобы соединиться с тем, что мы не можем воспринимать непосредственно. Воображение дает нам возможность касаться скрытых аспектов любой ситуации и личности. Так мы выдвигаем мир вперед и формируем образ того, что пока еще невидимо или отсутствует в нормальном течении времени. Мы раскрываем горизонты возможного и начинаем процесс сотворения будущего.

Подумайте о животных, расширяющих свое внимание через органы чувств на огромные дистанции: например, орел может заметить кролика на расстоянии в милю; домашний пес способен не только учуять запах, исходящий издалека, но и почувствовать связанный с ним страх; сова слышит мышь на глубине в фут под снегом; киты посылают и получают звуковые сигналы на расстоянии до 2000 миль. Вниманием подобной остроты обладает мастер боевых искусств, который может предугадать движение противника еще до того, как тот соберется его совершить.

### **Практика**

Попробуйте выполнить следующее: встаньте и ощутите свой центр. Вытяните вперед правую руку параллельно земле. Расслабьте плечо, локоть и кисть, но не слишком сильно. Направьте свое внимание на вашу руку, ладонь и пальцы. Теперь представьте, что ваше внимание или энергия – ци, жизненная сила, прана, как бы вы ее ни называли –

двигается по вашей руке и ладони и уходит в стену напротив и далее. Теперь представьте, что вы можете направить свое внимание в самые дальние уголки Вселенной. Попросите вашего партнера согнуть вам руку. Если в этот момент вы будете продолжать расширять свою энергию и воображать, как она уходит на дальнейшее расстояние, то увидите, что партнеру невозможно согнуть вашу руку, как бы он ни пытался, а вы можете сделать это без какого-либо усилия.

Это пример взаимосвязи внимания, энергии и воображения. Ощувив, как вы саморганизуетесь в таком состоянии, вы сможете воссоздать его, не принимая определенную позицию вроде вытягивания руки вперед. Иначе говоря, вы можете направлять свое внимание наружу или же внутрь себя, просто изменяя его фокус без физических перемещений. Попробуйте сделать то же со своим взглядом, расслабив его и направив вперед, представляя, что это ваше внимание, которое через ваши глаза буквально касается того, что вы видите. Можно проделать то же самое с дыханием, энергией сердца и центром *хара*<sup>[25]</sup> – центром тяжести.

Несмотря на то что мы от рождения обладаем способностью тонко чувствовать людей, большинство из нас не готовы расширять свое внимание, так как мы или слишком заняты собой, или боимся контакта и близости такого уровня, который глубже привычного поверхностного. Помните: в желании установить с кем-либо контакт важно не перенапрягаться и не выходить из тела. Когда мы перенапрягаемся, то либо уходим слишком далеко от себя, либо теряем прочную связь с собственным телом – нашим опытом – и можем внезапно обнаружить, что живем уже чужим опытом и чужой системой ценностей, хотя сознательно к этому не стремились.

История Сесиль являет собой необычный пример силы расширения.

Сес, как она себя называет, – исполнительный директор Вашингтонского фонда обеспечения занятости – некоммерческой организации со штаб-квартирой в Сиэтле. Задача этой организации – «взаимодействие с различными объединениями с целью обеспечения занятости людей с ограниченными возможностями путем введения инноваций». Благодаря ее деятельности деловому сообществу Вашингтона в сотрудничестве с местными организациями и правительственными органами удалось выйти на лидерские позиции в рамках США в области создания рабочих мест для людей с

ограниченными возможностями. Круг контактов Сесиль широк, в него входят самые разные люди – от инвалидов до исполнительных директоров крупных фирм, от рядовых политиков до членов правительства.

Сесиль не только строит успешную карьеру на поприще общественного лидера, она также является спортсменкой мирового класса. В колледже она играла в софтбол и баскетбол, а сейчас выступает за команду Seattle Express. Летом 2005 года Seattle Express выиграла мировую женскую серию А Американской ассоциации по специальным видам спорта (USSSA) в городе Панама, штат Флорида. Сес была признана одним из самых ярких игроков мировой серии, и осенью 2006 года ее портрет повесили в зале славы USSSA.

У Сесиль есть и многие другие награды и титулы, которых она была удостоена, но женщина никогда не говорит о своих спортивных достижениях, если ее специально не спросят, причем надо еще сильно постараться, чтобы она рассказала вам об этом. Сесиль довольно хрупкого телосложения, и незаметно занять самое укромное место в помещении для нее обычное дело. Однако когда она начинает громко говорить, люди слушают ее. Ее усыпанный веснушками нос и соломенного цвета волосы пробуждают в сознании людей образ девушки, которая живет по соседству и, может быть, возглавляет группу поддержки, но никак не является чемпионом по софтболу. Но впечатление мгновенно меняется, когда она берет в руки биты или бросает мяч; планка сразу же подскакивает, и если вы к этому не готовы, то будете поражены произошедшей переменой.

Сес решила посещать программу «Доджэ лидерства» для того, чтобы повысить свой профессиональный уровень, но, вернувшись домой, обнаружила, что теперь она отбивает мяч на тридцать футов дальше, чем раньше. Когда ее тренер спросил, каким образом ей это удалось, Сес ответила: «Я почувствовала свой центр». Он насмешливо посмотрел на нее: «Что это такое?»

Занимаясь телесной практикой, Сесиль не только стала лучше играть. В ее профессиональной жизни тоже происходили положительные изменения.

Вот ее собственные слова: «Я убедилась в том, что моя спортивная и профессиональная жизнь тесно переплетены друг с другом. Я применяю свой спортивный подход в профессиональной жизни. Я тренируюсь,

соревнуюсь, лидирую, преследую цель и творю каждый свой новый день на работе точно так же, как я делаю это в спорте. Я гораздо больше времени провела в спорте, чем на должности исполнительного директора, поэтому перемены в себе я лучше осознаю на игровом поле. Все, что я выучила и пережила на площадке, я затем переношу в свою профессиональную жизнь. Будучи спортсменкой, я тренирую свое физическое и ментальное „Я“ через занятия спортом. Мои ментальные практики переплетаются с физическими, и это повышает шансы на удачу во время игры. Я работаю с установленным набором эмоций, чтобы повысить потенциал моего физического „Я“ и, соответственно, уровень спортивной подготовки. В дальнейшем я начинаю смотреть в этом ключе на любого своего оппонента. Я годами наблюдала за своими соперниками, собирая информацию об их достоинствах и недостатках, ориентируясь на физические и умственные способности этих людей. На игровом поле я стараюсь использовать их слабости и не давать им показывать их сильные стороны до тех пор, пока наша сторона не сравняется в силе, и тогда я уже веду свою игру.

Такая схема отлично работает в моей спортивной карьере. Однако то, что я узнала о себе с соматической точки зрения, добавило глубины, согласованности, силы и энтузиазма в мою игру. Я обнаружила, что моя эмоциональная часть также полностью находится в игре. То есть если я расширяюсь навстречу моему сопернику, товарищам по команде, тренерам, как научилась в „Додзё лидерства“, то получаю больше информации о них и потому могу начать с ними новые отношения. Я думаю, что именно это произошло в чемпионате 2005 года. Как только я начала сосредоточивать свое внимание на настроении, чувствах, манере говорить, намерениях и мотивах своих противников, я увидела их сразу как целостных личностей. Это в корне отличается от неподвижного взгляда на питчера.

Как только я изменила свое восприятие, поменялись и мои желания. Я изменила установку победить соперника – теперь я настроена на то, чтобы разделить с ним игру. Я все так же отмечала слабые места противников, но теперь я это делала для того, чтобы лучше взаимодействовать с ними. В своем поведении с соперниками я перешла на другой уровень, и это послужило причиной кардинальных изменений во мне и в моей технике игры. Я стала более спокойной, уравновешенной и уверенной. Я концентрировалась на своей роли и



была способна четко применять свои умения, радоваться тому, что я есть я. Я все так же хотела того же итога – победы, – но в этом стремлении мое внимание теперь иначе распределялось между соперниками и членами команды. Я только теперь поняла, что лишь в соревновании мы оказываемся во взаимодействии друг с другом и что время, проведенное вместе на поле, дает нам возможность повлиять друг на друга таким образом, о котором я никогда раньше не задумывалась.

Продолжая обучение, я смогла добиться за сезон совершенно новых результатов. Я знаю, что многое очень сильно поменялось с того момента, как я впервые вышла на игру в мировом чемпионате. Я проделала привычную подготовку и, только ступив на поле, чуть повернувшись к питчеру так, чтобы суметь расширяться до нее, почувствовать ее энергию и по-новому увидеть ее. Эти малозаметные движения моего тела, внимание и расширение, создали в игре совершенно иную позицию. Моя прежняя позиция всегда блокировала то, что, как я инстинктивно чувствовала, было правильным. В своем новом положении я ощутила уверенность. Я увидела то, на что раньше не обращала внимания. Я пыталась обыграть этого питчера годами, но раз за разом она останавливала меня. Во внесезонное время я пыталась развивать мускулы, отрабатывала подачу и представляла себе великолепные результаты того, как обыгрываю ее в следующей игре. В тот момент я почему-то ощутила себя очень легко. Я наконец-то нашла то видение, которое искала все прошлые сезоны. Я осознала, что следует уделить внимание и тому, что волнует мою соперницу, а не только ее слабым сторонам. Я почувствовала, что важно послать мяч к ней с этой новой информацией. Пока мяч летел в ее сторону, я в восторге неслась к первой базе. Это оказалось так легко, я уже стояла на базе, а она смотрела на меня с новым чувством уважения.

Неожиданно в конце игры она подошла ко мне и стала допытываться:

– Ты сегодня как-то иначе играла. Что это было?

– Скажу тебе, когда отыграем в чемпионате, – и мы обе рассмеялись.

Путем этой новой связи мы смогли повысить уровень друг друга и тем самым развивать наш вид спорта. Эта перемена позволила соревнованию стать выражением силы, грации, красоты. Помните: тот же спорт, та же физическая и умственная тренировка, но совершенно

иные результаты.

Теперь я так же подхожу к решению задач в профессиональной жизни. Моя организация занимается проблемами трудоустройства людей с ограниченными возможностями. В США примерно 75 % взрослых с ограниченными возможностями – безработные. Задача серьезная, но мы можем расшириться и достичь нового уровня взаимосвязи в своей области. Мы просто переходим с игрового поля в деловое сообщество, к моим сослуживцам, совету директоров, работникам с ограниченными возможностями и к организации в целом. Обращаясь к людям, вовлеченным в этот процесс, я теперь вникаю в их настроение, чувства, слова, убеждения и представления на новом и более глубоком уровне. А победа теперь состоит в том, чтобы обеспечить этой части нашего населения возможность выразить свою силу, грацию, красоту. Я вижу, что моя способность к активным действиям в этой области связана с умением расширяться и погружаться в окружающую среду на разных уровнях.

Став более сильным лидером, я изменила свою привычную манеру поведения и занимаюсь теперь углублением своей способности расширяться в своих личных целях, целях моей организации и людей, которых мы представляем. Я становлюсь спокойнее, гармоничнее и увереннее в своем лидерстве. Я с готовностью взаимодействую с людьми, радуюсь им, и они это знают. Я все еще только в начальной фазе борьбы с ограничениями в нашем деле, но я вижу, как новый способ поведения работает на игровом поле. Я уверена в том, что увижу новые вдохновляющие победы в своей деловой игре. Способность к расширению помогла мне преодолеть ограничения и выразить свои стремления, привести в жизнь свое личное видение. Я думаю о себе как о развивающемся лидере и просто человеке. Я стремлюсь к тому, чтобы разум не подавлял чувства. Я продолжаю замечать результаты, когда переживаю все лично, расширяю спектр своего внимания и перевожу его на предоставленный мне шанс. Мой титул мировой чемпионки, который требует побить лучшего питчера в нашей стране, напоминает мне, какими удивительными мы можем быть, если разовьем свое внимание подобно мускулам и расширим его до пределов всей нашей планеты. Оставайтесь с нами, и то ли еще будет!»

История Сес – хорошее напоминание о том, что, расширяясь в своей спортивной и профессиональной жизни, мы можем строить новые

отношения и новое будущее для других и для себя. Мне вспоминаются в связи с этим слова Уинстона Черчилля: «Победа в Ватерлоо произошла на игровых площадках Итона».

### **Практика**

1. Прodelайте упражнение расширения с вытянутой вперед рукой из состояния центра, как это было описано в предыдущее главе. Отметьте, как это расширение чувствуется в вашей руке – по форме, ощущению. Оставайтесь в меру расслабленными и в меру расширенными без. Теперь почувствуйте или представьте то же самое расширение вдоль длинных мышц спины, в глазах и взгляде, в дыхании, в энергии, исходящей из вашей грудной клетки и сердца.

2. Расширьте свое внимание до объекта вроде дерева, растения или камня. Что вы чувствуете, «дотрагиваясь» до этого объекта своим вниманием? Какую информацию вы получаете о его качествах, состоянии, сущности?

3. В разговоре с кем-нибудь расширьте свое внимание таким образом, чтобы человек почувствовал, что вы пребываете в полном единении с ним. Выполняя упражнения сосредоточения и обращения лицом к лицу, позволяйте вашему вниманию останавливаться на других людях. Какую информацию вы получаете об их состоянии, образе жизни и истинной сущности?

4. Как вы касаетесь вниманием кого– или чего-либо?

5. Каким образом расширение помогает вам стать более успешным лидером?

## **Проникновение: воплощенное обязательство отваги**

*Тот, кто обрел и познал свою душу, познал  
весь мир.*

*Упанишады*

Представьте себе следующее: вас чем-то раздражает коллега. Ничего серьезного – он потерял взятую у вас книгу, опоздал на встречу, у вас просто плохое настроение; так или иначе, он вас все больше раздражает. Вы пытаетесь пересмотреть свое отношение; возможно, вы растеряли все свое великодушие или слишком вспыльчивы. Однако он продолжает вести себя по-прежнему; другие люди тоже это замечают, но вы все же не желаете поговорить с коллегой об этом. Вас охватывает нервная дрожь, когда его имя высвечивается на дисплее вашего мобильного телефона. В его присутствии вы напрягаетесь; избегаете с ним общения, и это уже начинает сказываться на ваших рабочих отношениях. Когда вы дома делитесь происходящим с близкими, они вас подбадривают и советуют разрешить возникшую проблему, как если бы это было обычным делом без последствий. С точки зрения логики это имеет смысл, но вы почему-то чувствуете себя очень неуверенно в противостоянии с этим человеком. Вы решаете действовать, поэтому мысленно повторяете то, что собираетесь сказать ему, находите себе оправдания и причины, по которым стоит поднять этот вопрос. Все это кажется вам очень последовательным, и вы начинаете чувствовать себя полностью правым. Когда же наступает подходящий момент, вы вдруг спешите, впадаете в ступор, время уходит, и вы так и не произносите того, что собирались сказать. Со временем раздражение только возрастает, но вы тщательно его скрываете, вследствие чего в животе накапливается напряжение. Однажды из-за какого-то незначительного происшествия, связанного с этим человеком, вы взрываетесь. Он смотрит на вас враждебно, окружающие встревожены, и теперь уже все удивлены вашим поведением.

Я бесчисленное количество раз слышал подобные истории и

переживал их сам. То есть когда приходит время встретиться со сложным собеседником, мы зачастую сдаем позиции, неважно при этом, насколько мы понимаем, что именно должны делать и почему. Это как раз и есть момент проникновения, или вникания, и я надеюсь, что приведенный пример будет способствовать не просто интеллектуальному пониманию данного феномена, но и возникновению у вас желания воплотить идеи в тело. Несмотря на то что мы, бывает, прекрасно осознаем, что нужно вступить в «сложные переговоры», к концу рабочего дня сделать это не так-то просто. Преодолеть этот барьер можно, если расположиться непосредственно перед человеком и говорить или взаимодействовать с ним прямо и искренно. Это требует практики и является важнейшим умением, которым должен обладать лидер.

В айкидо есть движение, называемое *ирими*, что как раз и означает «проникновение, вникание». <sup>[26]</sup> Иrimi применяется тогда, когда вы входите в самую суть атаки противника. В айкидо этой технике уделяется особое внимание, так как считается, что решение проблемы заключается в самой проблеме, поэтому отразить атаку можно, используя энергию этой атаки. Это движение вхождения не противостоит атаке, а нацелено на проникновение в самый ее центр, объединение с ее энергией и перевод в ненасильственное русло. Это не уступка, но чрезвычайно эффективная форма самозащиты. И польза ее применения в нашей личной и профессиональной жизни очевидна.

Иrimi – это сильное, целеустремленное движение, которое совершается не как бездумный рывок вперед, но как мягкое включение в ситуацию с тем, чтобы разрешить ее наиболее творческим методом. Для этого сначала следует сосредоточиться физически, прийти к эмоциональному и духовному равновесию, определить то, с чем нам предстоит столкнуться лицом к лицу. Затем требуется расширить свое внимание, чтобы собрать необходимую информацию и построить нужные отношения, и только потом уже со всей ответственностью вникнуть, чтобы придать импульс движению. Считайте вхождение, или иrimi, движением вперед к жизни – движением, которое основано на мудрости и сочувствии, а не на надежде или фантазии.

Вникая таким образом в ситуацию, мы тем самым объявляем: «Я здесь, чтобы взаимодействовать с тобой со всей ответственностью, в согласии с этическими и моральными принципами. Я воплощаю дух

выбора и сотрудничества. Я признаю, что здесь есть риск для нас обоих, но беру на себя обязательство привести нас к взаимному развитию, единству и силе».

### **Практика**

Попробуйте выполнить следующее. Попросите вашего партнера вытянуть в направлении вашей груди руку, а затем двигаться прямо на вас. (Это точно такое же движение, которое я описывал в практике рандори в четвертой главе.) Замечайте, какой будет ваша первая реакция. Подадитесь ли вы назад, подключите голову, выступите вперед, задержите дыхание или примете защитную стойку? Как только ваш партнер подойдет ближе, сделайте шаг навстречу его вытянутой руке, а затем в последний момент отклонитесь от линии наступления так, чтобы оказаться рядом с ним и не прервать его движения. Сознательно используя эту физическую практику в отношении индивидуума или ситуации, вы должны двинуться навстречу вашей жизни, обучив ваше тело непосредственно встречаться с ней. Другими словами, думайте о том, что партнер, с которым вы тренируетесь, представляет собой «сложную» личность или проблемную ситуацию в вашей жизни. Вы можете даже попросить его говорить с вами в соответствии с реальностью – это только придаст яркости упражнению. Например: «Я не думаю, что смогу сделать работу так, как ты попросил меня об этом». А вы можете сформулировать ответ следующим образом: «Это неприемлемо. Тебе стоит научиться отвечать за свои поступки».

Фаза вникания стала основной в развитии Нормана как личности и как лидера.

«Я не уверен, что смогу еще хоть сколько-нибудь с ним работать, – говорил мне Норман, медленно качая головой и словно бы пытаюсь разогнать свои мысли. – Он просто...» Тут Норман оборвал себя на полуслове, а затем продолжил: «Я не думаю, что смогу продолжать дальше в таком духе». Его голос замер, взгляд уперся в пол, как если бы у его ног лежала новая мысль и ждала, пока он ее подберет. Покорность на лице Нормана свидетельствовала о том, что в этом конфликте он не способен предпринять необходимые шаги и начать саморазвитие в профессиональной жизни.

Норман входил в список кандидатов на должность старшего финансового менеджера нового отделения компании Fortune 50. Он прослужил в компании почти всю жизнь и добился повышения упорным трудом, постоянными успехами и хорошими отношениями с коллегами. Он очень осторожен, избегает шума и неумеренности, коллеги всегда отзывались о нем положительно. Вы могли бы смело доверить ему свои деньги или капитал своей компании. Он чрезвычайно сообразительный сотрудник, прекрасный финансовый аналитик, однако его непосредственный руководитель, хотя и порекомендовал Нормана на новую должность, публично ругал его. Он требовал от Нормана активного участия в собраниях, однако каждый раз оскорблял его, когда тот выступал с предложениями, противоречащими его собственной линии. Я попросил Нормана привести слова, которые говорил его босс, – они были в высшей степени бестактными и оскорбительными. Но что еще хуже, Норман терпел такое к нему отношение – неважно, выражалось ли оно в частной беседе или на публике. Норман считал, что заслужил назначение на новую позицию и смог бы успешно действовать в ее рамках, однако стал серьезно сомневаться в том, что сможет и дальше продолжать работать под началом своего руководителя.

Во всей этой ситуации самым удивительным было то, что Норман, несмотря на крайне грубое поведение босса, никогда не шел с ним на конфликт. Когда я задал ему вопрос об этом, он только пожал плечами и сказал, что «пробовал». После попыток докопаться до истины я выяснил, что под «пробами» он подразумевал вопросы, которые задавал боссу в надежде, что тот изменит свое поведение. Когда я указал на то, что задавать вопросы не означает прямо попросить о том, чего хочется, Норман смиренно, без особого энтузиазма кивнул головой. Он понимал, что это важно для его самоуважения и карьеры, и все же был совершенно не способен сказать боссу, что требует от него уважения к своему человеческому достоинству. Это противоречие было разрешено, когда выяснилось, что мать Нормана, алкоголик со стажем, регулярно страдала от приступов неконтролируемой ярости, возникающих по пустяковым поводам, а затем могла часами рыдать в безутешном горе. Его отец, офицер разведывательной службы государственного департамента, человек замкнутый, в периоды истерик жены уходил из дома, а вернувшись, молча сидел перед телевизором, оставляя Нормана

один на один с гневом и отчаянием матери. Норман очень рано понял, что противодействие бессмысленно и уход от решения проблем – самая лучшая стратегия.

Этот пример подтверждает положение о том, что понимание на уровне психики само по себе не всегда эффективно для того, чтобы получилось принять новый образ жизни. Истоки своего неприятия конфликтов и причины соответствующего пассивного поведения Норман понимал, но этого понимания было недостаточно для того, чтобы он смог измениться и начать отстаивать свою позицию. И хотя он знал, что действовать необходимо, его тело просто не имело возможности совершить нужное действие. Именно практика вникания решающим образом помогла Норману совершить конкретный поступок, повысить самооценку и удовлетворить профессиональные амбиции.

Кстати, интересный факт: в Нормане не оставалось и капли пассивности, когда он выходил на баскетбольную площадку. Проводя время от времени неофициальные встречи в гимнастическом зале, он демонстрировал чрезвычайную силу и никому на площадке не давал спуска. Это, конечно, вынуждало соперников нападать на него особенно активно, а он выбивал мяч из целой толпы, как будто для него это было самым обычным делом. На поле Норман излучал силу и настойчивость – в офисе вы едва бы заметили его. Когда я отметил это несоответствие между его игрой на поле и работой, а особенно отношений с боссом, Норман сказал, что это абсолютно разные сферы и не имеют связи друг с другом.

– Как перехват подачи может быть связан с тем, чтобы попросить человека относиться ко мне с большим уважением? – спросил он.

– А как он может быть не связан? – ответил я.

Я заставил Нормана заняться практикой вникания, которую описал выше. Поначалу он просто выполнял упражнение, как если бы тренировался в зале; он прекрасно выполнял его с точки зрения телесной моторики, но не думал о том, что оно как-то может помочь справиться с проблемами на работе. Но выполнение упражнений без осознания того, ради чего ты их совершаешь, превращается в бессмысленную физическую отработку.<sup>[27]</sup> Когда я обратил на это внимание Нормана, он начал сопротивляться, говоря, что бесполезно привносить обязательство или намерение в простое физическое упражнение. Когда мы обсудили это, выяснилось, что он не верит в



успех переговоров со своим боссом. Во время нашей беседы он, наконец, осознал, что на фундаментальном уровне должен измениться не его руководитель, а он сам, Норман, должен пройти трансформацию, которая затронет все сферы его жизни; он должен отказаться от тактики ухода от конфликта и взять на себя ответственность за свою жизнь. Изменить позицию Норману помогло сделанное им наблюдение над тем, как его поведение отражается на сыновьях. «У меня трое сыновей в возрасте от девяти до четырнадцати лет, и для меня очень важно, чтобы они не усвоили от меня такой тип поведения. Я думаю, что пока они еще далеки от этого, но что-то подобное я начал замечать в своем среднем сыне. Будет хорошо, если они не станут брать на плечи такой груз». Это осознание подстегнуло Нормана принять обязательство, и хотя не все пошло так гладко, он начал работать над собой.

Пока Норман тренировался, он представлял, что человек, идущий к нему навстречу с вытянутой рукой, – его начальник, а он ему повторяет одно и то же: «Я не принимаю того, как вы со мной обращаетесь. Меня корбит, когда вы говорите со мной таким образом. Я требую, чтобы вы это прекратили и обращались ко мне с уважением». Во время выполнения упражнения Норман научился замечать, как его тело капитулирует, голос становится тихим, и взгляд опускается вниз; но со временем он стал сильнее и увереннее. В конце концов он попросил своего руководителя о встрече и провел с ним разговор, который так долго откладывал. «Было сложно, – делился он потом. – но я верил в то, что он услышит меня. Я сказал ему, что если он не начнет обращаться со мной по-хорошему, мне придется уйти из компании».

Норман почувствовал, что сделал нечто очень важное для себя, и это отразилось на всех сферах его жизни. Он сообщил, что стал более уверенным в себе; это заметили и его коллеги. Он продолжал заниматься телесными практиками и укрепился в отстаивании своей позиции. Получилось так, что его босс не изменил своего поведения, и Норман повторил свою просьбу. Но изменений не произошло и на этот раз, и он подал просьбу о переводе в другой отдел. Его начальник просил его передумать, но Норман сказал, что с него хватит. Для его команды и отдела его уход стал, конечно, потерей, однако сотрудники поддержали его позицию в отстаивании чувства своего достоинства.

Что интересно, после шести успешных месяцев работы на новом месте Норман взял бессрочный отпуск, чтобы побыть дома с

сыновьями. Когда я встретился с ним, он прямо-таки светился от счастья. Норман учил своих сыновей игре в бейсбол и баскетбол, заботился о своей семье и на полставки работал в местной церкви, решая финансовые вопросы.

«Как ни странно, – говорил он, – телесная практика открыла для меня такой образ жизни, о котором я даже не мечтал. Для меня стали возможны многие вещи, которые я себе не мог даже вообразить. Некоторые говорят, что стал смелым, но я ощущаю, что стал открытым и обладаю силой воли, чтобы заниматься новыми делами. Я знаю, что когда-нибудь вернусь на работу. Но именно сейчас я уверен в том, что делаю то, что должен делать, и чувствую себя прекрасно».

В общении проникновение, или вникание, имеет место, когда мы выражаем просьбу, даем оценку, отвергаем что-либо, настаиваем на чем-то. Вникание необходимо для любого поведения. Хотя такое общение является частью наших повседневных разговоров, нередко оно становится недоступным нам в определенных ситуациях. Несмотря на то что Норман был весьма успешен, он был не готов откровенно поговорить с боссом. Он понимал необходимость разговора, но «не обладал телом» для того, чтобы сделать это. «Нарастив мускулы», он сумел вступить в «сложные переговоры» и увидел, что и в других сферах своей жизни может использовать феномен вникания. Пример Нормана – классический образец обучения генеративному умению, в данном случае вниканию, которое становится полезным в самых разных сферах, а не только в той, для которой оно изначально предназначалось.

## **Практика**

1. Каких разговоров вы избегаете?
2. Когда вы думаете о том, что вам придется вести такой разговор, что происходит с вашим телом? Какие вы испытываете ощущения, настроения, эмоции; о чем думаете? В каких частях тела вы напрягаетесь? Что происходит с вашим дыханием? Учащается ли оно, задерживаете ли вы его, где оно концентрируется в вашем теле?
3. Выберите человека (или ситуацию), контакт с которым вам необходим, но вы его избегаете. Перед началом каждодневной одиночной практики и после ее завершения произносите свое обязательство вникнуть в данного человека или ситуацию. Отмечайте, что происходит в вашем теле, когда вы говорите о своем намерении.

4. Проведите с этим человеком необходимый вам разговор. Замечайте, что происходит в вашем теле, когда вы с ним беседуете. Расслаблены ли вы, смотрите ли ему в лицо или, наоборот, напряжены. Сумели ли вы высказать свою просьбу?

5. Следите за вашим настроением, ходом мыслей и чувствами, возникающими после разговора. Чему вы научились?

6. Каким образом проникновение помогает вам стать более сильным лидером?

## Смешивание: воплощенное обязательство сотрудничества и партнерства

*Чтобы изучить Путь, познай себя.  
Чтобы изучить себя, забудь о себе.  
Чтобы забыть себя, пробудись ко всему в  
этом мире.*

*Доген, дзен-монах (XVI век)*

Чтобы говорить о телесном смешивании (сочетании), полезно взять кое-что из японского боевого искусства айкидо. Айкидо приблизительно можно перевести с японского как «путь гармонии с энергией». Это достаточно парадоксальное наименование для боевого искусства больше, чем просто возвышенный идеал; века, проведенные воинами в поту, крови и испытаниях, показали, что принцип гармонии – действенный ответ, ведущий к успеху на поле боя. С практической точки зрения этот принцип означает сочетание, смешивание с энергией противника, присоединение к его силе вместо противодействия ей – использование движущего импульса и силы для решения конфликта.

Морихей Уэсиба, основатель айкидо, ставший национальным героем Японии еще при жизни, прославленный воин и боец, назвал свое искусство *айкидо* не из сентиментальности, а потому, что принцип *айки* действительно работает. Он знал это наверняка, пройдя через бесчисленные схватки с соперниками, имеющими численное превосходство, победив их, причем так, что почти никому не причинил серьезного вреда. Будучи способным достигать гармонии с энергией своих противников, он мог с легкостью защищаться от них; более того, многие были настолько впечатлены его умением и духовным обликом, что стали его учениками. Айки – это не идея в духе нью эйдж, основанная на надежде, но практический, четкий, действенный принцип эффективного взаимодействия с другими людьми.

В контексте боевых искусств сочетание, или ответ, айки чрезвычайно мощно; его воплощение в теле отличает мастера от практиканта. Смешивание позволяет хрупким людям справляться с

агрессией гораздо более крупных и сильных противников. Будьте уверены, что смешивание – не просто «хорошая идея», а действенный способ управляться с физической агрессией. Когда мастер айкидо «сочетается», «смешивается» с тобой, ты внезапно ощущаешь себя словно в эпицентре землетрясения, где единственный неверный шаг может привести к серьезной травме или даже смерти. С внешней же стороны смешивание выглядит так, будто происходит без каких-либо усилий; оно напоминает танец; в нем полностью отсутствуют столкновения, удары и грубые приемы.

Поэтому в додзё айкидо, помимо обучения различным техникам работы голыми руками и с оружием, ежедневно практикуется приведение своей энергии в гармонию с энергией партнера. Каждая встреча, каждая техника, каждый партнер, пусть и разные, наполнены айки: данная практика дает возможность взаимодействовать с партнером, обеспечивает гармонию и силу и является, без сомнения, ключевым принципом лидерства.

Несмотря на то что общественные и деловые лидеры не часто сходятся в физическом противостоянии, они каждый день вынуждены отстаивать свои позиции, бороться за то, что для них важно, справляться с негативной энергией и постоянно разрешать конфликты. В пространстве разговора применение принципа сочетания весьма актуально.

Чтобы эффективно смешиваться, нужно действовать из состояния острой восприимчивости; это требует полноценного пребывания в своем теле. Смешивание предполагает чрезвычайно глубокий уровень взаимодействия с человеком, на котором можно суметь преодолеть разделение и перевести агрессию от дисгармонии к согласию. Это вовсе не означает уступчивости, покорности или подчинения, но подразумевает вникание в конфликт с обязательством встать на место противоположной стороны и увидеть мир его глазами. Необязательно при этом принимать ценности и убеждения другой стороны, важно принять тот факт, что таково ее мировоззрение. Это не пассивная, мягкотелая сдача позиций, а жесткое, твердое решение принять чью-то точку зрения для того, чтобы связаться на глубинном уровне не только с намерениями человека, но и с тем, что питает эти устремления.

Мы можем видеть, что с такой точки зрения гармония, или *ай*, понимается вовсе не упрощенно; ее иллюстрацией отнюдь не является

поздравительная открытка, на которой влюбленные держат друг друга за руки и идут по пустынному пляжу в сторону заката цвета манго. В иероглифической азбуке кандзи иероглиф ай представляет собой изображение двухскатной крыши, под которой сидит группа людей. Среди них царит гармония, так как два ската крыши прочно соединяются, защищая тех, кто находится под ней. В этой концепции нет ничего от слабости или бесхарактерности, она исполнена обязательств, силы и власти.

Самурай, традиционный японский воин, для того чтобы продемонстрировать свою подготовку, должен был быть оценен по трем параметрам: *шисей* – положение тела, *кузуши* – способность вывести противника из равновесия, *айки* – способность достичь гармонии с энергией оппонента. Такая система оценки показывает, насколько важна айки в эффективной работе с партнером или действиях с противником в бою. Мы считаем, что принцип айки не менее важен и для лидеров в работе с коллегами, клиентами, рынком и конкурентами.

Смешиваться с кем-либо нужно, исходя из центра. Если мы начинаем просто реагировать, мы не чувствуем своих партнеров, их стремлений и убеждений. Когда мы смешиваемся, мы учимся исходить из реального, а не из желаемого положения вещей. Смешивание открывает нас другим, и мы встречаем их на одном уровне. Неудивительно, что сэр Френсис Бэкон, солдат и философ XVI века, сказал в шестнадцатом столетии: «Я не знаю почему, но воин склонен к любви».

В самой сердцевине единения лежит *мусуби*, что буквально можно перевести как «узел». Суть состоит в том, чтобы связать вашу энергию с энергией противника или партнера по тренировке. Мы практикуем мусуби для того, чтобы стать связанным с нашим партнером, уподобившись двум веревкам, объединенным узлом. Вместо того чтобы бороться и занимать жесткую позицию, мы становимся с противником единым целым и можем чувствовать его энергию, что способствует разрешению конфликта. Быть с кем-то на уровне мусуби означает обладать воплощенным пониманием его намерений, убеждений, мотивов, обязанностей, силы, страхов и обещаний. Такой глубокий уровень взаимосвязи позволяет разрешать конфликт и налаживать общение в дружелюбной и уважительной манере. Смешивание с энергией партнера открывает возможность для взаимного успеха, когда

обе стороны ощущают, что их мнения услышаны и восприняты с должным уважением. Чтобы связаться с энергией другого человека, мы должны расширяться по отношению к нему, отбросить свое эго, притворство, увлеченность собой и уделить внимание только ему. Связываясь таким образом, мы получаем возможность строить доверительные отношения, что в свою очередь ведет к созданию мощного союза, позволяющего нам работать друг с другом с максимальной эффективностью и минимальными усилиями.

Смешиваясь с энергией партнера, мы сочетаемся не только с физическими движениями, но и с самой сутью человека – с тем, что его волнует, о чем он мечтает, чего боится, что для него имеет значение. Это не интеллектуальный подход, а живое ощущение другого человека, способ, с помощью которого мы позволяем себе почувствовать бытие другого, телесно отождествиться с глубинной составляющей его личности. Смешивание означает, что мы встаем на место противоположной стороны, видим ситуацию его глазами, понимаем его восприятие мира, чувствуем то, что он чувствует, и затем направляем энергию к партнерству и сотрудничеству. Смешивание – это глубокое слушание, которое обеспечивает взаимосвязь.

В книге «Общая теория любви» доктора Льюис, Амини и Леннон сообщают о том, что за шесть месяцев до того, как ребенок сможет самостоятельно встать на ноги, он уже способен различать самые тонкие оттенки эмоционального настроения воспитателя. Будучи человеческими существами, мы ищем лимбического резонанса, «симфонии взаимообмена и внутреннего принятия, в результате чего два млекопитающих настраиваются на внутреннее состояние друг друга».<sup>[28]</sup> Мы биологически созданы таким образом, чтобы уметь настраиваться на то, что окружает нас, всегда оценивая глубину и степень связи с другими существами. Потребность во взаимосвязи заложена в нас самой природой; она неотделима от человеческого существа. Это часть нашего генетического кода и духовного наследия – соединяться с другими в порыве страсти, любви, желая поддержать, в целях безопасности и взаимного обмена чем-либо. В обычном разговоре мы часто ссылаемся на то, что можно «почувствовать другого»: «Он грустный», «Она холодна», «Она не идет на контакт», «Он расстроен». Наши ощущения человека бывает трудно передать словами. Каждый из нас обладает скрытой способностью и желанием (которое часто

приспосабливается к нуждам общества) соединиться с другими так, чтобы мы могли участвовать в их жизни, равно как и они в нашей, на как можно более глубоком уровне. В «Додзё лидерства» мы практикуем сочетание, поэтому можем лучше служить другим людям.

За почти сорок лет работы с людьми я видел, что такой уровень контакта дает сильный толчок к улучшению отношений и возникновению доверия, если не чего-либо большего. Я не знаю, как объяснить это, но я постоянно видел, как сочетание на таком глубоком эмоциональном уровне увеличивает творческий потенциал и командную сплоченность. Сочетание лежит в самой нашей биологической природе как мощное, внутреннее желание контакта и понимания. Когда Уильям Джеймс, известный американский психолог, сказал: «Глубочайшая потребность человека – быть принятым», он не имел в виду утешение. Годами изучая людей, он видел ключевую эмоциональную потребность в том, чтобы наши убеждения и желания были приняты и признаны другими людьми. Марианна Бентцен в своей главной работе «Тело личности в психотерапии: психомоторный подход в экспериментальной психологии» неоднократно подчеркивает, что потребность в общении есть фундаментальная человеческая движущая сила, и тем самым отходит от традиционно принятого в психологии понимания человеческой природы. Именно о таком сочетании в сфере отношений мы и ведем речь.<sup>[29]</sup>

Как итоговый принцип лидерского самоощущения, сочетание позволяет нам общаться с другими людьми таким образом, что мы быстро и легко находим с ними общий язык и ведем активное сотрудничество.

Чтобы развить это качество, нужно выполнять определенные упражнения. Помните, что первые четыре принципа: сосредоточение, встреча лицом к лицу, расширение и вникание – предшествуют сочетанию. Не забывайте также о том, что все вместе они подобны нотам, которые составляют единый аккорд и звучат синхронно.

## **Практика**

Попросите партнера двигаться навстречу вам с вытянутой вперед на уровне груди рукой так, как мы делали в предыдущих упражнениях. Пока ваш партнер идет к вам, воплотите первые четыре принципа, а затем начинайте двигаться из центра своего тела в одном с ним



направлении. Идите рядом с ним в том же направлении, в его ритме, скорости, манере. Почувствуйте, что это значит – оказаться на его месте, уясните себе его видение мира, побудьте в его шкуре. Хотя это может показаться странным, помните о том, что такой способ ощущения и восприятия подобен внимательному слушанию вами другого человека. В действительности вам нет необходимости проделывать то же самое с человеком в офисе, но мы утверждаем, что, практикуясь подобным образом, вы развиваете свою телесную чувствительность и умение сочетаться с человеком в пространстве общения.

Вот практика, которую в айкидо мы называем «базовое единение». Она настолько важна, что мы начинаем с нее каждое занятие.

1. Выставьте вперед свою правую ногу и вытяните вперед в направлении партнера вашу правую руку ладонью вниз. Ваш партнер выставит вперед левую ногу и захватит вашу руку своей левой рукой. Попросите вашего партнера давить на вас, а вы начните давить в ответ, как если бы не было иного способа защититься. Замечайте, какие при этом настроения, эмоции, мысли и ощущения овладевают вами.

2. Теперь, пока ваш партнер давит, уступите его атаке, словно бы вы были жертвой и не обладали способностью понять, что происходит. Отметьте, как это ощущается и какие вызывает настроения, эмоции и мысли.

3. Затем, после воплощения первых четырех принципов – сосредоточения, встречи лицом к лицу, расширения и вникания, – вы двигаетесь навстречу партнеру, пока он давит на вас, действуете из центра и сочетаетесь с потоком энергии и силой его захвата. Посмотрите, в каком направлении смотрит партнер, куда двигается, какая у него скорость, сила, есть ли равновесие и так далее. Просто скажите себе: почувствуй своего партнера. Свяжитесь с тем направлением, куда вы ведете. Отмечайте, какие это вызывает в вас чувства, эмоции и настроения.

Это очень богатая чувствами и ощущениями практика, которая связывает вас с энергией партнера не просто на уровне выполнения упражнения, а учит сочетаться с ним в пространстве общения.

Линия профессиональной карьеры Сьюзан отражает важность сочетания на лидерских позициях.

Сьюзан – интеллигентная, привлекательная женщина тридцати с лишним лет, занимающая исполнительную должность в маркетинговой компании. У нее черные, как вороново крыло, волосы и ослепительная улыбка, однако взгляд холоден и неподвижен. Ее глаза подобны кусочкам льда, застрявшим под узким лбом. Сьюзан всегда общается дружелюбно, но действует как тиран. Она с восторгом говорит о необходимости сотрудничества: «Важно мнение каждого» или «Я хочу, чтобы мы достигли соглашения по этому вопросу». Но в конце рабочего дня перестает слушать других и «пробивает» только свои идеи. Несоответствие взгляда и улыбки отражает и противоречие между тем, что она говорит и что делает. Соматическая организация Сьюзан не дает ей устанавливать отношения партнерства с другими людьми.

Это противоречие было особенно заметно на общих собраниях. Сьюзан тепло приветствовала каждого, хвалила команду, оглашала повестку дня, высказывала идеи, а затем настойчиво приглашала каждого присоединиться к обсуждению – «чтобы мы смогли совместно выработать наилучшую стратегию и план действий». После она озаряла всех своей ослепительной улыбкой, выжидательно покачивая в руке письменный прибор. Все шло гладко, пока у кого-нибудь не возникала мысль, которая противоречила тому, что предложила она. Лишь до этого момента Сьюзан, становившаяся все более напряженной, демонстрировала команде все то, что просила от них, – активное участие, поддержку и уважение идей своих коллег.

Затем она пренебрежительно качала головой и говорила: «Я думаю, в действительности мы должны сделать вот что...» – и повторяла свои идеи в немного иной форме, чем раньше, при этом ее глаза суживались, а улыбка уже напоминала оскал. Однажды, когда один ее коллега попытался настоять на своей позиции, она вытянула вперед ладонь в останавливающем жесте и, слегка наклонив голову, произнесла: «Как я и сказала, если мы хотим добиться успеха, то должны...» – и снова повторила свою мысль тоном, не допускающим возражений. В таком же духе прошло все остальное собрание.

Всеми в зале овладело уныние, многие откинулись на спинку кресел и принялись изучать свои ногти или вентиляционные решетки на потолке. Они уже покинули собрание, несмотря на то что их тела

продолжали присутствовать и занимать кресла. Сьюзан провозгласила, кто и что должен будет делать и с триумфом завершила собрание. Пока ее команда тянулась к выходу, в воздухе повисло осязаемое чувство недовольства. Подойдя к Сьюзан после собрания, я понял, что она совершенно не заметила того, что произошло.

«Любой может высказать свою идею, а мы ее обсудим и придем к выводу, как лучше всего будет действовать. Да, конечно, бывают разногласия, но от них никуда не деться», – объяснила она.

Когда я возразил, что увидел сейчас нечто совсем другое, она попыталась проделать со мной то же самое, что и со своей командой, – отказалась услышать мою точку зрения. Она скрылась за воздвигнутыми ею стенами, защищая свою позицию так, как если бы от этого зависела ее жизнь. Когда я сказал ей, что именно об обратной связи она просит своих коллег и что ее противодействие работает против нее, она впала в отчаяние, и ее улыбка пропала.

Сьюзан – младший ребенок в высокообразованной семье, где интеллект ценился превыше всего и было принято блистать своим умом независимо от предмета спора. Тренировочной площадкой для семьи становились совместные ужины и обеды, во время которых обсуждались социальные и политические вопросы. Отец Сьюзан, хирург-ортопед, надевал на себя кислую и снисходительную мину каждый раз, когда кто-то из его детей не отвечал его интеллектуальным стандартам, что происходило практически все время. Ее мать, преподаватель в колледже, постоянно соревновалась со Сьюзан, говоря ей о том, что нельзя перебивать, и тут же громко обрывая ее на полуслове, что вгоняло Сьюзан в краску, тогда как мать продолжала кричать на дочь и унижать ее. Ее старший брат, служивший адвокатом в одной фирме, в этот момент пытался доказывать что-то свое, стараясь перекричать мать и тыча во всех пальцем. Другой брат Сьюзан, декан престижного университета свободных искусств, обычно с презрением отстранялся от семейной перепалки.

В такого рода склоках Сьюзан научилась тому, что ее примут, только если она будет идти напролом, биться, как боксер на ринге, и отстаивать свою позицию до конца. Уход от конфликта означал поражение не только ее идей, но и ее самой как личности. Такие эмоциональные реакции, как грусть или боль, означали слабость, так же как и позиция внимательного слушателя. Все это вызывало гнев ее

семьи, члены которой превращались в подобие своры бешеных собак, готовых разорвать первого встречного. Сьюзан вспомнила момент, когда она решила, что лучше будет отступить, чем продолжать отстаивать свое мнение.

«В какой-то момент я была уже на пределе, не удержалась и заплакала, а моя мать посмотрела на меня с саркастической ухмылкой, и то же сделал брат. Мой отец уставился на меня в гробовом молчании. Он, кажется, сказал что-то вроде:

– Сьюзан, если ты не научишься бороться за себя, то всегда будешь проигрывать. Даже не надейся чего-то достичь, если будешь продолжать хныкать.

И после этих слов он поднялся и вышел из-за стола. Это стало для меня переломным моментом. Я поняла, что для того чтобы быть принятой в этой семье и пользоваться ее уважением, особенно учитывая то, что я была единственной дочерью, мне надо быть жесткой. Я должна быть умной и никогда не показывать свою слабость, никогда не сдаваться. Я не могла просто уходить от конфликта, как делал мой брат. Сотрудничество, поддержка какой-либо идеи никем не приветствовались. С того дня я пообещала себе, что я никогда не покажу больше своих эмоций и никогда не перестану сражаться. Я докажу им, что умею себя контролировать, и не позволю им больше насмехаться надо мной. С тех пор мой отец изменился по отношению ко мне, стал более дружелюбным, хотя я не могу сказать, что он вообще проявлял когда-либо какие-то теплые чувства. Но он действительно стал больше прислушиваться ко мне и принимать меня так, как он это умел. Стало очевидно, что таким образом я могла заслужить его одобрение».

Еще в детстве приняв решение, Сьюзан превратилась в созданную самой собой крепость Аламо,<sup>[30]</sup> где невозможны капитуляция или переговоры. Для нее жесткость в отстаивании своей позиции стала пропуском к тому, чтобы ее принимали. В то же время ее отец требовал, чтобы она проявляла женственность и играла роль приветливой хозяйки. Постоянная улыбка и южная красота стали для нее знаками ее конгениальности, однако взгляд Сьюзан выдавал в ней жесткого, неумолимого соперника. Она освоила менеджерские техники в достаточной степени для того, чтобы говорить правильные вещи, однако под этим тонким слоем фальшивой уверенности и жизнерадостности скрывались отсутствие гибкости и страх.

Телесная жесткость Сьюзан, выражавшаяся в ее ледяном взгляде, сжатом дыхании и словно закованных в панцирь плечах, принуждала ее обороняться и защищаться, когда кто-нибудь высказывал мнение, отличное от ее собственного. Тем самым она превратила себя в человека, который не заботится о других, манипулирует ими, не прислушивается к окружающим и не интересуется тем, что они думают. Поэтому людям сложно было поверить ей; очень многие ее просто избегали. Карьера Сьюзан оказалась под угрозой, и она начала страдать – это была болевая точка, которая заставила ее начать искать новые методы. Она искренне старалась стать другой, но ее поведение было глубоко укоренено в ее теле. Ей было недостаточно «знать» о своих автоматических реакциях с когнитивной точки зрения, ей нужно было сбросить защитную скорлупу со своего тела, которое стало источником соответствующих установок. Сьюзан понимала, что предпринятые действия не приносят плодов, но она настолько глубоко увязла в привычных схемах поведения, что не видела выхода.

Моя цель в работе с Сьюзан заключалась в развитии ее телесной чувствительности путем практик сосредоточения, встречи лицом к лицу, расширения и проникновения так, чтобы она смогла отдавать себе отчет в том, как она рефлексивно защищается. Это позволило бы ей расширить свои возможности. Причем такое основание должно было быть создано прежде, чем она займется практикой сочетания. Я также начал работать над зажимами в области глаз, лица и плеч Сьюзан.<sup>[31]</sup>

Я начал с того, что принялся учить Сьюзан расслаблять глаза и мышцы лица. Хотя ее глаза были поразительно ясными, они при этом оставались жесткими, лишенными теплоты, что делало затруднительным зрительный контакт. Она выглядела так, словно ее подвергли моментальной заморозке, или как олень, пойманный на шоссе светом фар. Сама Сьюзан говорила, что видит все как в длинном тоннеле – лишенные подвижности, ее глаза не обладали возможностью совершать боковые движения, периферическое зрение отсутствовало. На неподготовленного человека такой взгляд мог бы произвести впечатление сосредоточенности, но в действительности напряжение в ее зрачках и глазах передавалось по оптическим нервам в мозг и далее в центральную нервную систему, что вызывало во всем теле хроническое напряжение. Вдобавок такой взгляд отталкивал людей, заставляя их осторожно вести себя в ее присутствии.

Я заставил Сьюзан делать упражнения для глаз, которые бы растянули глазные мышцы. Я попросил ее следить за моим пальцем, которым описывал в воздухе круги, восьмерки, водил справа налево. Во время выполнения этого упражнения ее дыхание стало более спокойным и ритмичным. Расслабившись, ее глаза приобрели более мягкое выражение и готовность к контакту. Улыбка уже была более искренней, а дыхание из поверхностного и быстрого в верхнем отделе грудной клетки спустилось в нижнюю часть живота и стало более медленным и глубоким.

Я также показал Сьюзан упражнения, которые она могла делать для того, чтобы снять хроническое напряжение в области шеи и плечевого пояса. Мышцы вдоль ее позвоночника от черепа до копчика были похожи на длинные полосы стали. Вся мускулатура верхнего отдела была перенапряжена, подчиняясь стремлению Сьюзан всегда держаться прямо. Женщина постоянно боролась с силой земного притяжения, словно боясь расслабиться и тут же упасть на землю. Сьюзан закалила себя против любых возможных атак. Такому способу организации своего тела она научилась в те времена, когда ее семья собиралась за одним столом, и со временем он стал частью ее самой. И хотя уже прошли годы с тех пор, как она встала из-за семейного стола, ее тело осталось таким же напряженным, словно пружина, готовая развернуться в контратаке. И хотя она прекрасно осознавала это, ее телесная организация была настолько крепко зафиксирована, что не позволяла ей перейти к новому образу действий. Форма «готовности к борьбе», в которой жила Сьюзан, препятствовала воплощению ее устремлений и как личности, и как лидера. Для нее единение с другими и создание прочного партнерства или союза стали возможны только после того, как она обрела новое тело – одновременно гибкое и сильное, тело, которое могло встать на защиту своей позиции и в то же время прислушиваться к окружающими и строить с ними доверительные отношения.

Как только Сьюзан изменилась благодаря этим практикам, возникло другое явление, которое очень часто происходит при такого рода трансформации. Освободившись от зажимов в области глаз и верхней части туловища, Сьюзан стала испытывать панику, которая пришла на смену первоначальному удивлению тому, что она смогла измениться.

– Я чувствую себя очень уязвимой. Я теперь не знаю, смогу ли защитить себя, и не уверена, что меня поймут другие люди. Как я теперь

выгляжу? Я выгляжу смешно? – с тревогой спросила она как-то в одну из встреч.

Когда я попросил ее вернуться к своим ощущениям, а не своим суждениям и страху, она сообщила, что «чувствует теплоту и расслабленность, как будто бы стала больше».

– Что в этом страшного?

– Я просто себя совсем иначе чувствую, я не уверена в себе. Это ощущение уязвимости, как будто меня теперь могут обмануть, а я не смогу защитить себя.

– От кого, как ты думаешь, ты должна защитить себя?

– Я знаю, что это неважно. Я просто так чувствую. Как вы думаете, я справлюсь?

Это был очень острый момент, который переживают многие люди, избавившись от созданных ими телесных панцирей. Поскольку наш взгляд на мир теснейшим образом связан с нашей соматической организацией, одновременно нахлынувшие ощущения исцеления и ужаса часто сопровождают такую дезорганизацию и последующую за ней реорганизацию. В переходе от одного тела к другому под вопрос встает весь наш опыт и самоощущение, и потому необходимо принять для себя новый взгляд на мир. Для некоторых это становится хорошей новостью, для других – кошмаром; а между этими ощущениями находится еще множество разных оттенков.

### **Практика**

Откройте широко глаза, приподнимите плечи и, улыбаясь, сожмите зубы, а дыхание не выводите дальше грудной клетки. Если в такой позе продержаться достаточно долго, то вы заметите, как начнет меняться ваше настроение, образ мыслей. Подумайте, что становится возможным, а что – невозможным в отношении вашего поведения, ограничений и контакта с другими людьми. Попросите кого-нибудь дать оценку такой вашей телесной организации. Форма, которую вы сейчас придали своему телу, влияет и на вашу идентичность. То есть люди воспринимают вас и так или иначе решают для себя вопрос о том, можно ли вам доверять и строить с вами партнерские отношения. Именно таким образом Сюзан организовала себя еще в подростковом возрасте.

Это упражнение может показаться вам удобным или неудобным, в зависимости от того, как вы сформировали себя телесно в конкретный период жизни. Хотя это может показаться вам преувеличением, такой способ телесной организации весьма распространен. Такая форма, как и другие, которые мы носим на себе, способствует специфическому восприятию мира. Представьте, как если бы вы прожили большую часть своей жизни в такой форме. Теперь немного измените ее, слегка расслабив глаза, чуть опустив плечи, разжав рот и челюсти и начав дышать из живота. Как только вы сделаете это, уделяя внимание переменам, которые происходят, сразу ощутите, как ваше тело реорганизуется в новую форму.

Через такую перемену прошла Сьюзан, сменив напряженное, закованное в броню тело на раскрепощенное и восприимчивое. На каждой стадии трансформации она снова и снова убеждалась, что идет по пути, который приведет ее к воплощению ее лидерского потенциала. Главным источником этой уверенности стало то, как к Сьюзан начали относиться люди: они начали чаще делиться с ней своими идеями, с большей готовностью выслушивать ее мнение. Ее команда сплотилась и стала демонстрировать лучшие результаты, чем прежде, а ее непосредственные подчиненные говорили о том, что она сумела создать рабочую атмосферу.

Продолжая заниматься в «Додзё лидерства», Сьюзан становилась все более грамотной в том, как можно организовать и держать себя в спокойной, но собранной манере. Она приняла произошедшие в ней перемены и смогла научиться открываться навстречу людям. Члены ее команды стали замечать, что она «кажется менее напряженной и не пытается давить». Если вдруг Сьюзан начинала отстаивать свою точку зрения в прежней манере, то сразу ощущала, как это отражается на ее теле, и могла вернуться к своему центру. Если ее все же захватывала прежняя реактивная модель поведения, Сьюзан теперь понимала, что происходит: «Я чувствую, как учащается мое сердцебиение, я сжимаю челюсти, а человек, стоящий передо мной, видится мне как будто в конце длинного, узкого коридора». Поскольку теперь Сьюзан знала, как ее тело готовится к атаке, она уже реже становилась его жертвой, могла успокоиться и выслушать другого человека, вместо того чтобы сразу бросаться защищать свое мнение.

Теперь, создав такую основу своей личности, Сьюзан смогла



терпимо и внимательно относится к другим. Она научилась чувствовать окружающих и их настроение, понимала, что ими движет, что их останавливает, что волнует, почему они теряют концентрацию. Стало очевидно, что ее новое поведение нравится членам ее рабочей группы. В команде Сьюзан наладилась рабочая атмосфера, люди стали выдавать более высокие результаты. Ее коллеги увидели, что Сьюзан изменилась, и начали доверять ей, когда она говорила, что хочет, чтобы в обсуждении участвовали все и готова выслушать мнение каждого.

«Я никогда бы не подумала, что близкие, открытые отношения с другими заставят меня почувствовать себя в безопасности. Знаете, я теперь по-настоящему интересуюсь людьми в моей команде. Они мне нравятся, я рада, что работаю вместе с ними», – сказала Сьюзан. Она также увидела, прислушиваясь к другим, что члены ее команды предлагают отличные идеи, которые будут способствовать развитию компании. Со временем она поняла, что ее работа по большей части заключается в том, чтобы способствовать росту и развитию своих подчиненных, а не конкурировать с ними. Это осознание избавило ее сразу и от стресса, и от излишней загруженности на работе. Сьюзан смогла достичь самореализации в роли лидера. Через несколько лет она мне позвонила и сказала, что счастлива в браке, родила маленькую дочь. И добавила: «Моя дочь будет учиться тому, как чувствовать радость за семейным столом».

Помните о том, что сочетание не обязательно означает согласие с каждым человеком и принятие его позиции. Сочетание – это умение вслушиваться в убеждения других, предпринимать наиболее верные действия, которые заставят ситуацию двигаться вперед. Конечно, написано множество книг о приемах и техниках общения, которые обещают, что если вы скажете что-нибудь вроде «Это очень интересно», или «Расскажите мне больше», или «Я понимаю, что вы чувствуете», упоминая в начале каждого предложения имя собеседника, то таким образом вы создадите доверительные отношения и избежите конфликта. Такой упрощенный подход к лидерству нивелирует нашу способность распознавать, что истинно, а что ложно. Более того, он поверхностен и не присущ человеческому общению изначально. Возможности для настоящего партнерства и надежных отношений раскрываются только тогда, когда мы искренне интересуемся другими людьми и тем, что для них важно. Такой образ жизни исходит из живого, центрированного

самоощущения, которое разрабатывается в ходе телесных практик. Бессмысленное повторение слоганов и набора фраз только подрывает глубину отношений, которые могут установиться между людьми.

Сочетание наполняет нас осознанием того, *как* нужно действовать. Иногда это означает повысить голос и надавить, иногда, наоборот, стать тише, придвинуться к человеку ближе, или же, напротив, отстраниться, даже свернуть разговор. Это глубинное чувство верного движения, почти инстинктивное, которое позволяет вам связываться с энергией партнера, чтобы эффективно двигаться дальше. Соединившись с ситуацией или персоной, мы больше не идем против них, а это дает нам возможность оставаться в соприкосновении с глубинной природой отношений.

### **Практика**

1. Подумайте о вашей способности сочетаться с другими. Закреплено ли в вас это качество на телесном уровне или вы испытываете сложности с сочетанием? Проявляется ли оно в специфическом контексте? Может быть, вам удастся хорошо сочетаться в определенных ситуациях и плохо в других?

2. Попросите кого-нибудь, кто хорошо вас знает, дать оценку того, как вы умеете сочетаться.

3. Подумайте о цене, которую вы платите за ситуации и отношения, в которых не готовы к единению.

4. Встаньте или сядьте в ощущении сосредоточения напротив какого-либо природного объекта – дерева, пруда, розового куста, горы, долины – и сочетайтесь с его сущностью. Используйте синестезию и ваше воображение, фактически станьте тем, с чем вы сочетаетесь. Считайте, что это способ понимания сущности данной части природы. Что вы замечаете в своих ощущениях, настроении, эмоциях или мыслях? Какие возможности вам открываются в сочетании?

5. Прodelайте вышеописанное упражнение в людном месте, например на почте, в парке, в кафетерии. Выберите человека, с которым будете сочетаться. Ощутите свой центр, встретьтесь с ним лицом к лицу, расширьтесь, вникните и сочетайтесь с сущностью этого человека. Какие при этом возникают ощущения, настроения, эмоции или мысли? Не думайте о том, насколько они правильны; вы всего лишь практикуетесь в сочетании. Что вы замечаете в самом себе? Чему вы

научились в этом упражнении?

6. С кем бы вы хотели построить партнерские отношения? Как вы можете лучше сочетаться и слушать человека для того, чтобы улучшить с ним общение? Попрактикуйтесь в этом упражнении в реальном времени и отмечайте перемены в своем настроении, эмоциях, ощущениях и истории. Чему вас это учит?

7. Каким образом сочетание делает вас лучшим лидером?

## **Примеры лидерского самоощущения**

Лидерское самоощущение – основной аспект силы личности. Это не просто идея или модное веяние, но живое присутствие, которое мы можем воплотить в себе через практику. Важно помнить, что, хотя мы разделили его на пять ступеней, в воплощении все происходит одновременно, как если бы зазвучали пять нот одного аккорда. Подумайте о мастере айкидо, который, встречаясь со своим противником, успевает воплотить все эти пять принципов за секунду до того, как начнет действовать. Такой человек будет лидером, сумевшим воплотить мастерское действие, практическую мудрость и спокойное милосердие.

Позвольте привести два примера проявления лидерского самоощущения. Первый – из области боевых искусств, а второй – из сферы взаимоотношений и общения. Что такое лидерское самоощущение, легко понять с позиции боевых искусств, откуда его можно перевести и на другие сферы человеческой жизни, пусть даже там люди редко вступают в непосредственно физическую конфронтацию.

Сара занимается восточными единоборствами последние пятнадцать лет. Сначала она участвовала в соревнованиях, но последние годы занимается исключительно для себя, для поддержания формы и сохранения связи с сообществом додзё, в котором обрела многих друзей. Сару нельзя назвать особенно высокой или сильной, но она уверена в своем теле и понимает, что такое физическое противостояние.

Однажды вечером Сара ушла с работы затемно и, спустившись в многоэтажный гараж, заметила двух мужчин, которые двинулись ей навстречу. Она сделала большой крюк вокруг них, но те срезали угол и пошли прямо к ней, посвистывая.

**Сосредоточение.** Сара почувствовала выброс адреналина и немедленно выпрямилась и успокоилась. Она глубоко дышала животом, распределила свою энергию и открыла боковое зрение. Она четко осознавала свое тело и открылась окружающей среде. Сара отметила, что оба мужчины высокого роста, пьяны, но не настолько, чтобы не держаться на ногах, и продолжают двигаться в ее сторону. Она также удостоверилась, что вокруг нет ни души.

**Встреча лицом к лицу.** Поскольку выхода не было, и она знала, что не сможет повернуться и убежать, она обернулась к ним лицом и приняла расслабленную, но готовую к действию стойку, освоенную на тренировках. Ее поза выражала целеустремленность, равновесие и силу. Наступающие отпустили несколько замечаний по поводу ее вида, которые свидетельствовали о том, что они заметили ее стойку, и продолжили идти Саре навстречу.

**Расширение.** Сара внимательно рассмотрела мужчин и предположила, что они не занимались боевыми единоборствами, а их нетрезвое состояние замедляло реакции, но при всем этом они были гораздо выше ее и подначивали друг друга. Их поведение и одежда подсказали Саре, что, скорее всего, они не уличные бандиты, но, тем не менее, опасны.

**Проникновение.** Мужчины подошли к Саре уже близко. Она вытянула вперед ладонь и спокойным тоном сказала: «Стоп, достаточно». На секунду они остановились, один из них достал сигарету и произнес: «Прикурить не найдется?» Оба засмеялись. Сара снова вытянула руку, сделала шаг вперед и тоном, в котором чувствовалась сила, сказала: «У меня нет огня. Не подходи».

**Смешивание.** Застывшая картинка в тусклом гаражном свете: двое мужчин и женщина напротив друг друга. Она вытянула руку вперед, мужчины застыли в нерешительности, решая моральную дилемму. Затем один делает неуклюже шаг вперед и обращается к Саре: «Все в порядке, дорогая, не волнуйся», – бормочет он. Немедленно и без предупреждения она быстро поворачивается, оказываясь прямо перед ним и уже держа в руках мобильный телефон с пальцем на кнопке вызова: «Ребята, похоже, вам понадобится помощь. Я звоню 911. Помните, нельзя садиться за руль выпившим!» Ее голос разнесся и отразился по всему лабиринту подземного гаража. Она развернулась и быстрым, уверенным шагом пошла вперед. Двое ошарашенных мужчин

повернулись и пошли в противоположном направлении.

\* \* \*

А следующий пример касается сосредоточения, встречи лицом к лицу, расширения, проникновения и смешивания на работе.

Будучи вице-президентом и доверенным лицом исполнительного директора компании, Роджер советовал тому, как построить свою речь. Когда они встретились за несколько минут до собрания, директор неожиданно сказал Роджеру, что чувствует себя плохо и не сможет выступить. Он попросил Роджера произнести речь за него.

**Сосредоточение.** Роджер ощутил, как внутри живота у него все сжалось, а пульс участился в несколько раз. Он распознал внутри себя тревожный голос, который сетовал на внезапную перемену в планах и советовал ему отступить. Роджер затянул пояс потуже, что ему всегда напоминало о необходимости удерживать внимание и дыхание в области центра тела. Он опустил все весом в кресло и ощутил, как его ступни прочно стоят на земле. В таком положении он напомнил себе о том, что исполнительный директор доверяет ему, обратившись с такой просьбой. После этого он почувствовал себя в настоящем моменте и готовым двигаться вперед.

**Встреча лицом к лицу.** Роджер мысленно встретился с тем, что ему предстоит, припомнив тех, кто придет на собрание; вспомнил, что нужно будет сказать, отметил для себя основные моменты речи и положение исполнительного директора. Он также признался себе в том, что нервничает, и, вместо того чтобы отбросить эту мысль, он принял ее как естественную в условиях резкой смены планов и посчитал своей энергией, которая поможет ему справиться с задачей.

**Расширение.** Роджер спросил исполнительного директора: «Каких результатов вы ждете от речи?» Когда директор отметил моменты, которые сделают выступление успешным, Роджер задал пару проясняющих вопросов и после этого на уровне тела почувствовал себя полностью готовым к тому, что ему предстояло. Роджер уверил начальника, что справится.

**Проникновение.** Роджер уверенно встал за кафедру и немедленно расширился навстречу аудитории. Он лично настроился на всех, на кого мог. Его полное энергии присутствие наполнило собой все помещение. Роджер расслабился и полностью включился в процесс.

**Смешивание.** Воплотив в себе наиболее полное самоощущение лидера, Роджер ответил на вопрос группы: так как исполнительный директор неважно себя чувствует, он попросил его произнести речь. Сказал о необходимости осуществить цели этого года, поддерживать дух единства, помнить об общей миссии компании, признал общие заслуги и поблагодарил за все, чего компании уже удалось добиться. Пару раз сбившись на показе слайдов презентации, Роджер добродушно посмеялся над самим собой и тем вызвал ответный смех в аудитории.

## Об авторе

За последние тридцать лет Ричард Строцци-Хеклер работал с десятками тысяч людей, в том числе с топ-менеджерами корпораций, профессиональными спортсменами – призерами Олимпийских игр, управленцами, политическими деятелями и членами негритянских банд гетто. Он – автор высоко оцененных в США книг *In Search of the Warrior Spirit*, *The Anatomy of Change* и *Holding the Center*. Пионер в использовании концепции соматики в таких областях, как финансы, технологии и производство. Основатель Института Строцци в городе Пенталума, штат Калифорния.

# Примечания

## 1

Marlin Company Poll. “Attitudes in the American Workplace”. Май – июнь 2004 года. Взято в январе 2007 года с <http://www.themarlincompany.com>

## 2

Page Smith. *A New Age Begins: A Peoples' History of the American Revolution*. New York: Penguin Books, 1989.

## 3

Курсив автора. – *Примеч. ред.*

## 4

Richard Brookhiser. *Founding Farther*. New York: Free Press, 1996, P. 111.

## 5

Eric Fromm. *On Disobedience and Other Essays*. New York: Seabury, 1981.

## 6

Для дальнейшего исследования концепции *сюгё* я рекомендую обратиться к книге сэнсея Мицуги Саотоме «Aikido and the Harmony of Nature» (Boston: Shambhala, 1993). Сэнсей Саотоме – мой тренер по айкидо, и многие идеи из этой главы облеклись в плоть в ходе бесед с ним. Я в долгу перед ним и выражаю глубокую благодарность за все его влияние на меня и его руководство.



## 7

*The Ellen DeGeneres Show*, 8 июля 2004.

## 8

George Leonard. *Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment*. New York: Plume Books, 1992.

## 9

Роши – наставник в практике дзен. – *Примеч. ред.*

## 10

George Packer. “Letter from Baghdad, War after War”. *New Yorker*, November 24, 2003, p. 62.

## 11

J. P. Barlow. “A Declaration of the Independence of Cyberspace”. February 8, 1996. Взято в 2006 году с <http://homes.eff.org/~barlow/Declaration-Final.html>

## 12

«Знаки бессмертия» – ода английского поэта-романтика Уильяма Водсворта (1770–1850). – *Примеч. ред.*

## 13

В этой истории приведена часть разговора с поэтом Дэвидом Уайтом. – *Примеч. авт.*

## 14

Это слово из древнегреческого языка в современную речь привнес

профессор Томас Ханна. Томас Ханна председательствовал на защите моей диссертации и оказал сильное влияние на мои изыскания по соматике. Тем, кого интересует соматика с научной точки зрения, я рекомендую книги Ханны: *Somatics: Reawakening the Mind's Control of Movement, Flexibility, and Health* (Cambridge, MA: Da Capo Press, 2004); *The Body of Life: Creating New Pathways for Sensory Awareness and Fluid Movement* (Rochester, NY: Healing Arts Press, 1993); *Bodies in Revolt: A Primer in Somatic Thinking* (Novato, CA: Freeperson Press, 1985).

## 15

Malcolm Gladwell. "The Naked Face". *New Yorker*, August 5, 2002. P. 47.

## 16

На протяжении всей этой книги я буду говорить об обязательствах, выраженных с помощью языка. Такое понимание языка как воплощенного обязательства взято из работы профессора Фернандо Флореса. В 90-х гг. я проработал несколько лет рядом с доктором Флоресом, консультируя работников различных организаций в Северной Америке, Великобритании, Мексике и Южной Америке. Его работа с языком как с инструментом действия поистине революционна, она положительно повлияла на то, как менеджеры управляют сейчас своими компаниями. В настоящий момент доктор Флорес занимает пост сенатора в Чили. Для интересующегося читателя могу порекомендовать следующие его книги: *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life* (Oxford: Oxford University Press, 2003); *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design* (Boston: Addison-Wesley Professional); *Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity* (with Hubert L. Dreyfus and Charles Spinosa; Cambridge, MA: MIT Press, 1999).

## 17

Vaclav Havel, et al. *The Power of the Powerless*. London: Hutchinson, 1985, p. 38.

## 18

Albert Mehrabian. *Silent Messages*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

## 19

Дополнительные детали о центрировании можно прочитать в разделе Center: The Unity of Action and Being в моей книге *Holding the Center: Sanctuary in a Time of Confusion* (с. 95), а также в работе *The Anatomy of Change* (с. 79). – *Примеч. авт.*

## 20

Способность обращаться непосредственно лицом к миру делает нас одновременно и более сильными, и более уязвимыми. Когда млекопитающие одного рода борются и кто-то из них доминирует, другой переворачивается на спину и подставляет брюхо, говоря тем самым, что признает его победу над собой. Для животных большинства видов на этом схватка заканчивается, и оба ее участника занимают соответствующее место в иерархии стаи. Демонстрирование живота или брюха называется «умиротворяющее поведение», сигнализирует об уязвимости и признании доминантности другого, обычно им заканчивается цикл агрессии. Поразмышляйте о том, что мы, люди, постоянно обращены своим незащищенным животом к окружающим. Безусловно, с рациональной точки зрения мы не думаем о том, что подставляем свой живот под удар, как и не думаем, что тем самым признаем доминирующее положение другого. После сотен тысяч лет, прожитых таким образом, как такое обращение к людям воспринимается каждый день нашим подсознанием? Как мы воспринимаем подобные древние сигналы глубоко внутри себя? Говорят ли наши тела друг другу: «Я открываю тебе свои уязвимые места», «Я достаточно силен для того, чтобы показать тебе свою уязвимость», «Мне нужно бороться с тобой до тех пор, пока мы оба не покажем друг другу свою уязвимость»? Или же это слова: «Я должен уступить и подчиниться, поскольку мы оба открыты и незащищены»? Тут нет точного биологического сигнала, желаем ли мы уйти от схватки или продолжить ее. Мы можем предположить, что такое постоянное

демонстрирование своей уязвимости, не считающееся умиротворяющим поведением, может создавать компенсаторный защитный механизм, который имеет результатом показ своей жесткости и защищенности; это метод охраны, предупредительная мера, сигнализирующая другим о том, что не надо быть агрессивным. Лидерское самоощущение, которое включает фазу встречи лицом к лицу, в обязательном порядке предполагает, что на способ, которым мы выражаем себя, будучи обращенными лицом друг к другу, глубинным образом повлияла сравнительно недавно приобретенная *Homo sapiens* способность к прямохождению. Другими словами, был бы у нас больший выбор в плане автоматических реакций страха (в виде агрессии или подчинения), если бы мы выражали себя иным образом? – *Примеч. авт.*

## 21

В своей статье «Нейробиология лидерства», опубликованной изданием *Strategy + Business* Дэвид Рок и Джеффри Шварц выводят отличный научный аргумент в пользу того, что внимание, направленное на определенные вещи, становится решающим фактором для обучения и личностного роста. Тех читателей, которые захотят погрузиться глубже в детали того, как наука обосновывает важность внимания для лидерства, успеха и самореализации, отсылаю к работам: *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theatres of the Brain* (New York: Pantheon, 2001); *The Mind and The Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force* (New York: Regan Books, 2002); “Quantum Physics in Neuroscience and Psychology: A Neurophysical Model of the Mind-Brain Interaction”, *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 360:1458, 29 June 2005). – *Примеч. авт.*

## 22

См. мою книгу *The Anatomy of Change*, главу *Living in the Body* (с. 59), в которой я более подробно рассматриваю внимание как необходимое условие для самореализации и достижения мастерства. – *Примеч. авт.*

## 23

Текст печатается по изданию: Чжуан-цзы. Ле-цзы. Философское наследие. М.: Мысль, 1995. – *Примеч. ред.*

## 24

Я говорю об органе внимания и его значении в своей книге *The Anatomy of Change*. – *Примеч. авт.*

## 25

*Хара* (в пер. с яп. «живот») – энергетический центр тела, располагающийся на расстоянии примерно в два пальца ниже пупка. – *Примеч. пер.*

## 26

За дополнительными деталями об *ирими* отсылаю к своим книгам *The Anatomy of Change* и *Holding the Center*, а также к труду сэнсея Саотоме. – *Примеч. авт.*

## 27

В своей книге *Holding the Center* я говорю о спортсменах и исполнителях, которые попадают в ловушку тренированного тела. Физически они могут делать экстраординарные вещи, но это никаким образом не отражается на других сферах их жизни. Мы легко можем видеть, как спортсмен высокого уровня или исполнитель далеко не лучшим образом показывает себя вне игрового поля: достаточно назвать зависимость от наркотиков, социальную агрессию, разрушенные личные отношения. Однако точка зрения, на которую я постоянно упираю, состоит в том, что путем практики, осознанного намерения и соответствующих заявлений мы можем создать «тело», которое будет выделяться своими лидерскими качествами. Это требует соединения намерения и цели с действием. Это возвращает нас к притче о каменотесе, вся сила которого заключалась в том, что он держал в своей голове «собор», обрабатывая камень. – *Примеч. авт.*

## 28

Thomas Lewis, Fari Amini and Richard Lannon. *A General Theory of Love*. New York: Vintage, 2001.

## 29

Marianne Bentzen, Erik Jarles, and Peter Levine. *The Body Self in Psychotherapy: A Psychomotoric Approach to Developmental Psychology*. New York: Crossroads, 1994.

## 30

Форт Аламо – крепость, сыгравшая важную роль в Техасской революции 1836 года. Защитники крепости предпочли погибнуть, не сдав свои позиции. Символ стойкости и сопротивления. – *Примеч. пер.*

## 31

Определение термина *армирование*, или *мышечный панцирь*, было разработано Вильгельмом Райхом, немецким психиатром и учеником Фрейда. Райх заметил, что многие из его клиентов никак не реагируют на тактику «сочувственного выслушивания» Фрейда. Внимательно наблюдая за своими пациентами, он установил, что их невроз кроется в их тканях и что необходимо работать непосредственно с телом для того, чтобы избавить человека от страданий и вернуть организм в нормальное состояние. С помощью прикосновений, разработанных им телодвижений и дыхательных схем Райх начал работать с мышцами своих клиентов и добился впечатляющего успеха. Он утверждал, что со временем возможно полностью избавиться тело от зажимов, восстановить эмоциональное равновесие и ясность ума. Он оставил после себя богатое наследие, обзор которого дается в «Избранных работах Вильгельма Райха». – *Примеч. авт.*