

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>Вступление</b> .....	13
<b>Введение</b> .....	17
<i>Обучение осознанности: экономическое обоснование</i>	
<b>1. Что такое осознанность?</b> .....	27
<b>2. Тренировка осознанности</b> .....	41
<b>3. Плохой и хороший стресс</b> .....	61
<i>Вверх и вниз по кривой Йеркса–Додсона</i>	
<b>4. Приближение и избегание</b> .....	75
<i>Узнаем новые способы понимать и принимать текущий момент</i>	
<b>5. Метамышление</b> .....	89
<i>Мысли — это только мысли</i>	
<b>6. Отклик</b> .....	99
<i>Учимся не реагировать</i>	
<b>7. Осознанность и эмоциональный интеллект</b> .....	107
<i>Положительные взаимоотношения на работе</i>	

<b>8. Осознанность для лидеров</b>	119
<b>9. Осознанность в коучинге</b>	135
<b>10. Жить осознанно</b>	145
<b>11. Как провести 8-недельный курс осознанности в вашей организации</b>	151
<b>Приложение 1</b>	169
<i>Руководство для преподавателей курсов, основанных на практике осознанности</i>	
<b>Приложение 2</b>	172
<i>Обзор актуальных исследований осознанности</i>	
<b>Приложение 3</b>	175
<i>Дополнительная литература</i>	
<b>Приложение 4</b>	176
<i>Дальнейшее изучение осознанности и другие ресурсы</i>	
<b>Список использованной литературы</b>	179

Джону Тисдейлу, Бекке Крейн и Кирану Сондерсу (Ручиракету) – с благодарностью за все вдохновляющие беседы об осознанности, и не только. И Аннетте (Дхирангаме) – за ее любовь, доброту и неизменную поддержку.

Спасибо Даррену Риду из Wiley-Blackwell за то, что он предложил издать эту книгу и руководил процессом издания с виртуозностью и изяществом. И Лии Морин, за ее восхитительно тактичное, аккуратное и доброжелательное редактирование.

Работать с вами было наслаждением.



# Предисловие

Мы вступаем в мир, в котором сочетание непрерывно ширящейся глобализации и технологического прогресса дробит нашу работу на все более мелкие фрагменты. Когда электронные письма валят валом, телефоны без умолку трезвонят, навязчивые твиты твитят со всех сторон, а статусы в Facebook настырно требуют смены, легко позволить сиюминутному, срочному и спешному поглотить важное и долгосрочное. Нас все больше подавляет масштаб сетевого взаимодействия: скоро более пяти миллиардов человек смогут связаться друг с другом с помощью мобильной связи.

Поэтому нет ничего странного в том, что для большинства из нас три минуты — максимальный срок, в течение которого мы способны сосредоточиться на чем-то одном до тех пор, пока нас не прервут и наши отношения с окружающими не станут еще более виртуальными и прохладными. Результаты могут быть разрушительными. Профессионализм обесценивается, поскольку время концентрации на той или иной задаче постоянно сокращается. Тревога растет по мере того, как неотложные дела размывают само понятие границы между личной жизнью и работой. А одиночество на работе становится ее лейтмотивом. Подавленные уже самым количеством сенсорных стимулов, мы живем на автопилоте.

Но нам, столкнувшимся с проблемой разобщенности и одиночества, надо не совершенствовать навыки управления временем, чтобы досуха выжать каждую секунду, не обзаводиться персональными программами-планировщиками, способными навести порядок в папке «Входящие», и не штудировать очередную книжку из серии «Как налаживать связи и влиять на людей». Нет, что нам действительно нужно — возможность более осознанно думать о себе, нашей работе и наших организациях. Потребность в осознанности становится еще более настоятельной, если подумать о той возможной радости, которую рост продолжительности жизни принесет в нашу трудовую деятельность. Пятьдесят лет, которые многие из нас рассчитывают работать, могут стать годами, наполненными смыслом и удовлетворением. А могут — простым продлением опустошающей рутины и стресса. Работа стремительно превращается из гонки в марафон. Сгорание на службе ради максимальной производительности — для спринта, может, и сойдет, но марафон требует выносливости.

Факторы технологии, глобализации, сетевого взаимодействия и демографии, объединившись, требуют от нас умения сопротивляться стрессам и восстанавливать силы — жизнестойкости. А это невозможно без изменения нашего взгляда на работу, профессиональные навыки и компетенции. Новые — осознанные — навыки, привычки и техники будут играть решающую роль для движения по дороге в будущее.

Именно эти привычки к осознанности, навыки самосознания и техники медитации Майкл описывает с такой мудростью и наглядностью. Когда мы лучше понимаем собственную личность, принимаем ее во всей полноте и даем себе возможность размышлять, мы развиваем жизнестойкость, которая понадобится на открывающемся перед нами пути.

Простота, с которой Майкл излагает основные тезисы книги, основывается на глубокой философии, знании и мудрости. В жизнестойкости нет ни героизма, ни патетики. Она строится из ежедневных, ежеминутных привычек и упражнений, которыми, словно знаками препинания, перемежается наша жизнь. Когда

мы осознанно и обдуманно откажемся от привычного образа жизни и работы и осознанно и обдуманно построим в свое существование привычку к смыслу, тогда мы получим шанс — обещание шанса — работать в унисон с силами, которые будут формировать наши жизни, а не работать против них.

**Линда Граттон\***,

*профессор, преподаватель практики менеджмента  
в Лондонской школе бизнеса; автор книги «Будущее работы:  
Что нужно делать сегодня,  
чтобы быть востребованным завтра»*

---

\* Граттон Л. Будущее работы: Что нужно сделать сегодня, чтобы быть востребованным завтра. — М.: Альпина Паблишер, 2012.





# Вступление

Осознанность — это состояние, позволяющее, присутствуя в настоящем, охватывать вниманием все сферы своей жизни и мир вокруг. Это навык, который вы можете тренировать, используя такие техники, как медитация и йога. Как мы увидим, исследования показывают, что люди, которые практикуют осознанность, лучше отдают себе отчет в своих мыслях и чувствах и лучше их контролируют. Обучение практикам осознанности повышает внимание и концентрацию, эмоциональный интеллект, психологическую устойчивость и улучшает межличностные отношения.

Эта книга — о пользе обучения осознанности на рабочем месте. Проще говоря, это попытка доказать, что люди, которые в ладах со своим разумом и душой, работают лучше. Опираясь на активно формирующийся массив исследований осознанности, автор рассматривает возможности применения научных данных к миру работы. И, возможно, вам будет интересно узнать, как осознанность вышла из тиши буддистских монастырей и стала признанным инструментом медицины.

Осознанность, рекомендованная Национальным институтом охраны здоровья и совершенствования медицинской помощи (NICE) Великобритании в качестве «терапии первой линии» при депрессии, сегодня используется как средство повышения стрессоустойчивости, эмоционального интеллекта и общей результатив-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ности в самых разных организациях — на предприятиях, в банках, в средствах массовой информации, юридических и аудиторских компаниях, полиции, армии и правительственных учреждениях.

Когда я начал практиковать осознанность в 1975 г., то мог ли представить, сидя в залатанных джинсах в компании таких же нечесаных энтузиастов и медитируя, что в один прекрасный день буду в костюме-тройке учить медитации старших партнеров международной юридической фирмы? Мне бы и присниться не могло, что тренинги осознанности будут проходить американские морские пехотинцы. И ведь проходят! Исследование, организованное в Корпусе морской пехоты США, обнаружило, что обучение осознанности — эффективный способ помочь участникам боевых действий справиться с различными функциональными нарушениями, вызванными сильным стрессом. Морпехи, которые прошли двухмесячный курс по программе снижения стресса на основе осознанности (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR), продемонстрировали повысившийся уровень когнитивного контроля и рост самоосознанности, улучшили навыки владения ситуацией и эмоциональной саморегуляции.

Кто бы в 1975 г. мог подумать, что такие исследования станут проводиться? Максимум, об этом можно было помечтать. «А здорово было бы, — фантазировали мы в продуваемой ветром комнате для медитации, — если бы все в мире узнали, какая это полезная штука — осознанность».

Своей растущей популярностью осознанность обязана, видимо, двум ключевым факторам. Первый — отделение осознанности от религии. Благодаря прежде всего новаторским работам Джона Кабат-Зинна и его коллег по Медицинской школе Массачусетского университета (подробнее о Кабат-Зинне позже) осознанность, которая две с половиной тысячи лет практически не упоминалась вне буддистских контекстов, стала все чаще предлагаться как абсолютно светская форма ментального тренинга. Сегодня не нужно быть буддистом, чтобы практиковать осознанность: она открыта для приверженцев любых верований, как, впрочем, и для людей без религиозных убеждений.

Второй фактор — наука. Году в 2003-м, когда я начал изучать осознанность теоретически, серьезных академических публикаций по теме было раз-два и обчелся. Большинство из тех, кто интересовался осознанностью, эти материалы прочли и могли с легкостью на них ссылаться. Сегодня это невозможно. Уже написаны тысячи статей, и количество публикаций растет по экспоненте. Исходя из того, что мы сегодня знаем, осознанность — действенный метод снижения уровня стресса и повышения устойчивости и эмоционального интеллекта. Она развивает способность к самоанализу и анализу поведения окружающих; помогает лучше понимать себя и других и полноценно общаться. Также она сокращает количество невыходов на работу из-за плохого самочувствия, повышает концентрацию и устойчивость внимания, снижает импульсивность и улучшает способность удерживать информацию и оперировать ею. Вызывает падение уровня психологического напряжения, позитивно влияет на самочувствие и стимулирует удовлетворенность от работы и жизни. И с каждым месяцем научных доказательств пользы осознанности становится все больше.

Но самое, возможно, впечатляющее свидетельство благотворных перемен, которые приносит осознанность, предоставляет нейробиология. Всего один пример — недавнее исследование изменений в концентрации серого вещества в определенных участках мозга вследствие участия в программе MBSR [1]. Выяснилось, что после всего лишь восьминедельного тренинга существенно возросла концентрация серого вещества в участках мозга, участвующих в процессах обучения и запоминания, контролирования эмоций, самооценки и эмпатии.

Новые доказательства ощутимой пользы обучения практикам осознанности появляются каждый день. Растет и популярность такого обучения. Цель этой книги — показать, какую пользу тренинг осознанности может принести в современной, стремительно меняющейся, нестабильной и зачастую стрессогенной рабочей среде. Я надеюсь, что она сыграет свою маленькую роль в распространении замечательных методик обучения осознанности.



# Введение

## *Обучение осознанности: экономическое обоснование*

В конференц-зале на окраине Лондона сидят в кружок 15 сотрудников одного из крупнейших в мире интернет-магазинов. Обычно этот зал используется для подготовленных в PowerPoint презентаций новых стратегий или анализа рыночной конъюнктуры, но сегодня все иначе. Среди собравшихся — один из юрисконсультів компании, руководители нескольких подразделений, специалисты по стратегии, эйчаровцы и несколько человек, занимающихся развитием новых направлений. Компания переживает не самые лучшие времена. Почти десять лет она задавала тон на рынке, но в последнее время конкуренты начали вгрызаться ей в бока. Несколько шумных судебных разбирательств подточили имидж компании, когда-то считавшейся продвинутой, крутой и, можно даже сказать, свойской. Кое-кто думает, что концепция компании выглядит уже немного старомодной. Да и рыночная конъюнктура начинает меняться — похоже, что впереди глубокий застой.

Сегодня — заключительное занятие восьминедельного тренинга осознанности, организованного компанией для всех желающих. Участники делятся впечатлениями:

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

«Этот тренинг меняет мою жизнь, — говорит юрисконсульт. — Вы все в курсе, что в последнее время творится в моем уголке этого мира. Стресс зашкаливал, но то, чем мы занимались в группе осознанности, все так сильно изменило. И не только на работе... Я стал, думаю, как-то более *человечным* дома. Меньше придираюсь, больше участвую в жизни семьи. Конечно, невозможно оценить, каким бы я был, если бы не тренинг, но мне кажется, я теперь энергичнее, изобретательнее, и, определенно, окружающим со мной стало легче общаться».

Тем, кто записался на тренинг, было нелегко. Помимо всего прочего, программа включала ежедневные медитации в течение по меньшей мере 20 минут. Кто-то из участников впервые узнал, что такое медитация, и у всех был очень плотный график — работа, семья, социальная жизнь отнимали почти все время, и до тренинга их мозг был постоянно и интенсивно загружен. Просто втиснуть в свое расписание групповую, учебную часть курса — два часа в неделю в течение двух месяцев, — не говоря уже о домашних занятиях, представляло серьезную проблему. Но запись на тренинг была добровольной, а после первого, пробного занятия все участники поняли, что программа даст им реальные преимущества.

Программа снижения стресса на основе осознанности (MBSR), на которую они записались, была разработана в Центре снижения стресса, организованном Кабат-Зинном и его коллегами в Медицинской школе Массачусетского университета в 1979 г. Термин «осознанность» говорит о подходе, впервые, как считается, описанном Буддой больше 2500 лет назад. Осознанность — форма устойчивого, «здесь-и-сейчас» осознания себя, других и мира вокруг нас. В выпущенном британским Фондом психического здоровья в 2010 г. «Докладе об осознанности» (*Mindfulness Report*) она описывается в клиническом контексте как комплексный психосоматический подход, помогающий людям изменить способ, которым они осмысливают и ощущают свои переживания, в особенности стрессовые. Включает сосредоточенность внимания на мыслях и ощущениях, позволяющую относиться к ним более осознанно, меньше застревать на них и лучше с ними справляться [2].

С самого начала восьминедельная программа MBSR, которую разработали Кабат-Зинн и его коллеги, а также различные тренинги на ее основе стали объектом пристального внимания ученых. На сегодняшний день опубликованы тысячи статей в реферируемых изданиях\*, в которых говорится об эффективности программы в самых различных сферах ее применения. Специалисты, сравнивавшие ряд ключевых публикаций эмпирических данных, пришли к выводу об эффективности программы и ее разновидностей [3–5]. Основанный на обзоре этой литературы доклад Фонда психического здоровья гласит: результаты исследований в области осознанности и самочувствия демонстрируют, что осознанность приносит существенную пользу индивиду, ощущение благополучия и повышение качества жизни в целом. Каждый из рассматриваемых в обзоре плюсов осознанности для физического и душевного здоровья заметно отражается на производственных показателях людей — либо в плане снижения уровня стресса и повышения производительности, либо в том, что касается качества межличностных отношений работников, будь они руководителями или рядовыми членами команды. Согласно приводящимся в докладе данным:

- Люди, владеющие техникой осознанности, реже испытывают психологическое напряжение, включая депрессию и тревожность. Они менее невротизированы, более экстравертированы, и, по их собственным оценкам, самочувствие и удовлетворенность жизнью у них выше.
- Люди, владеющие техникой осознанности, лучше осознают, понимают и принимают свои эмоции и быстрее справляются с плохим настроением.
- Люди, владеющие техникой осознанности, реже подвержены негативным мыслям и лучше умеют избавляться от них.
- Люди, владеющие техникой осознанности, обладают более высокой и стабильной самооценкой, в меньшей степени зависящей от внешних факторов.

---

\* Список публикаций см. на <http://www.mindfulnessexperience.org/>.

- Люди, владеющие техникой осознанности, больше довольны своей личной жизнью, лучше общаются с близкими и меньше переживают из-за конфликтов в отношениях — при этом реже начинают плохо думать о своих партнерах после таких конфликтов.
- Осознанность коррелирует с эмоциональным интеллектом, который, в свою очередь, ассоциируется с хорошими социальными навыками, способностью к сотрудничеству и умением понять чужую точку зрения.
- Чувствуя угрозу, люди, владеющие техникой осознанности, реже реагируют оборонительно или агрессивно. По всей видимости, осознанность повышает самосознание и жизненную активность.
- Более высокий уровень осознанности связан с большей успешностью в достижении академических и личных целей.
- Медитация повышает внимание, улучшает работоспособность, производительность и удовлетворенность работой, позволяет улучшить отношения с коллегами, что ведет к снижению стресса на рабочем месте.
- Люди, владеющие техникой осознанности, лучше контролируют свое поведение, лучше справляются с нежелательными мыслями и эмоциями и меньше склонны к импульсивным действиям.
- В целом занятия медитацией улучшают функционирование сердечно-сосудистой системы, снижают кровяное давление и препятствуют развитию гипертонии; они уменьшают риск заболевания и смерти от сердечно-сосудистых заболеваний, а в случае заболевания уменьшают степень его тяжести.
- Практикующие медитацию люди реже попадают в больницу с сердечно-сосудистыми, онко- и инфекционными заболеваниями, они в два раза реже обращаются к врачам, чем те, кто не практикует медитацию.
- Осознанность может умерить склонность к аддиктивному поведению. Обнаружено, что занятия медитацией помогают



снизить употребление наркотиков, сильнодействующих лекарственных препаратов, алкоголя и кофеина [2].

Одного этого перечня могло бы хватить для того, чтобы любая компания организовала тренинги осознанности для сотрудников. Но и это еще не все, как покажут следующие главы. Пока коснемся только проблемы стресса и его цены. Как мы увидим, обучение осознанности улучшает межличностные отношения, развивает эмоциональный интеллект, повышает способность преодолевать трудности, стимулирует оригинальность мышления и креативность и расширяет объем внимания. Все это обещает значительные преимущества на рабочем месте, но наиболее известные сегодня выгоды от тренингов осознанности – это снижение стресса.

В Великобритании стресс на рабочем месте приобрел характер эпидемии. Исследование, проведенное Национальным статистическим управлением Великобритании в 2007/08 г., показало, что 442 000 британцев, работавших в течение последнего года, считают, что испытывали связанный с работой стресс такой силы, что он отразился на их здоровье [6]. Около 13,6% всех работающих в Соединенном Королевстве в 2007 г. считали свою работу очень или крайне стрессогенной [7]. По подсчетам статистиков, 237 000 человек, работавших в 2007/08 г., испытывали обусловленный трудовой деятельностью стресс, депрессию или тревогу, что дает 780 случаев на 100 000 работников; число рабочих дней, потерянных в том же году из-за стресса, депрессии или тревожных расстройств, оценивается в 13,5 миллиона [6]. Говоря о стоимости стресса для бизнеса, Бен Уилмотт, советник по вопросам взаимоотношений работодателей и работников в британском Лицензированном институте управления персоналом и кадрового развития, оценивает прямой и опосредованный ущерб, понесенный британским бизнесом вследствие отсутствия работников по болезни, примерно в £1800 на одного человека в год [8]. Вот вам и экономически убедительное доказательство необходимости помочь людям справляться со стрессом.

Исследование, проводившееся в 1994–1996 гг. с участием 141 сотрудника Университета Западной Виргинии [9], 44% из которых до включения в программу считали, что постоянно испытывают сильный стресс, показало: после завершения программы среднее число соматических симптомов стресса сократилось на 31%, среднее число ежедневных конфликтов – на 17%, уровень психологического стресса упал на 30,7%. Последующее наблюдение в течение трех месяцев выявило, что эти показатели продолжали улучшаться. Судя по так называемой «карте стресса», применявшейся в исследовании и включавшей в себя 21 категорию, участники продемонстрировали значительные улучшения по всем пунктам и сообщили о ряде положительных изменений в своих установках и поведении в результате участия в программе. После окончания программы 92% участников продолжили занятия медитацией.

Программа обучения осознанности, предложенная работникам муниципальной компании Transport for London, позволила значительно сократить количество невыходов на работу по болезни. Число отгулов, взятых из-за стресса, депрессии и тревожности, в последовавшие три года упало более чем на 70% (невыходов на работу по всем причинам, связанным с состоянием здоровья, стало в два раза меньше). Те, кто прошел программу, также сообщали о значительном улучшении качества жизни – 80% сказали, что их личная жизнь улучшилась, 79% отметили, что научились лучше расслабляться, и 53% признались, что работа стала приносить им больше удовольствия [2].

В другом исследовании эффективности программы MBSR на рабочем месте [10], в котором участвовали 48 сотрудников биотехнологической компании в Мэдисоне, штат Висконсин, оценивались мозговая активность и иммунная система испытуемых. В качестве контрольной группы использовались сотрудники, записавшиеся на последующий тренинг. В конце программы у их предшественников была отмечена значительно возросшая активность в левом участке префронтальной коры головного мозга. Активация этого участка мозга, как мы подробнее рассмотрим

в одной из глав ниже, соотносится с более «позитивной» обработкой эмоциональной информации и, как считается, отражает более адаптивную реакцию на стресс. Кроме того, у прошедшей тренинг группы был отмечен более высокий уровень выработки антител в ответ на вакцинацию против гриппа в сравнении с контрольной группой и величина иммунного отклика находилась в прямой зависимости от возросшей активности левого участка префронтальной коры. Значение этих изменений в более широком смысле и их связь с проблемами межличностных отношений, творческим потенциалом и новаторским мышлением будут более подробно рассмотрены в одной из следующих глав, а пока стоит отметить их влияние на уровень стресса – участники закончили программу с более низкими уровнями стресса, чем до начала тренинга.

Депрессия – еще один диагноз, который дорого обходится бизнесу. Например, исследование, проводившееся в Соединенных Штатах, показывает, что в пересчете на одного человека ежегодная стоимость депрессии значительно выше, чем гипертонии или проблем с позвоночником, и сопоставима со стоимостью диабета или сердечных заболеваний [11]. Люди, страдающие депрессией, берут больше отгулов по болезни, чем люди с другими заболеваниями [12], и депрессия в крупнейших развитых странах достигла уровня эпидемии. В любой момент времени в 2010 г. 10% населения испытывало клиническую депрессию, и 20–25% женщин и 7–12% мужчин в тот или иной период жизни будут страдать от депрессии. У людей, перенесших два или более длительных приступа депрессии, риск рецидива повышается более чем на 70% [13].

Хорошие новости – развитие осознанности может многое изменить. Национальный институт охраны здоровья и совершенствования медицинской помощи (NICE) – орган, разрабатывающий рекомендации для системы здравоохранения Великобритании, – рекомендует восьминедельный курс обучения осознанности в качестве первоочередного лечения рецидивирующей депрессии [14]. В основе этой рекомендации лежат совокупные

данные четырех крупномасштабных рандомизированных контролируемых испытаний. Последнее из них, проводившееся Виллемом Кёйкеном и коллегами в 2008 г. [15], показало, что восьминедельный тренинг осознанности — основанная на осознанности когнитивная терапия (МВСТ), разработанная на базе программы Кабат-Зинна MBSR и очень на нее похожая, — более эффективно, чем поддерживающие дозы антидепрессантов, помогая выздороветь после тяжелой депрессии. Таким образом, обучение осознанности может существенно помочь в борьбе со стрессом и депрессией, которые часто неразлучны, — вот и экономическое обоснование для такого обучения на рабочем месте как средства обеспечения здоровой среды.

Однако выгоды от тренинга осознанности, как мы еще увидим, выходят далеко за пределы гигиены труда. Ричард Бояцис, возглавляющий кафедру организационного поведения в Школе менеджмента Уэзерхеда, говорит об осознанности как о «способности полностью осознавать все, что происходит *внутри нас* — в теле, разуме, сердце, душе, — с полной концентрацией внимания на том, что происходит *вокруг нас* — в людях, физическом мире, нашем окружении и событиях» (курсив авторский) [16].

Для Бояциса осознанность — ключевая компетенция менеджера, которая, пишет ученый, начинается с самоосмысления. Знание о себе дает возможность выбирать наилучший способ реагирования на людей и ситуации. Оно позволяет быть последовательным, честным и не притворяться кем-то другим. Мы доверяем искренним людям, таким, чьи поступки, убеждения и ценности гармонируют, мнение о которых нам не нужно постоянно пересматривать. Навыки осознанности, говорит Бояцис, обуславливают правильный выбор, поскольку дают возможность постигать и контролировать собственные мысли, чувства и телесные ощущения. Это помогает лучше разбираться в людях и ситуациях. Освободившись от привычного мусора и предвзятости, наше восприятие становится чище. Благодаря целенаправленному, сознательному вниманию мы видим вещи, которые в обычных условиях прошли бы мимо нас, понимаем больше и становимся

мудрее. В результате мы принимаем верные решения [17]. Все это способствует более эффективному руководству и обеспечивает плодотворность командной работы.

Бояцис и Макки [16] придумали термин «резонансное лидерство» для описания того, как великие лидеры настраиваются на своих помощников и извлекают и усиливают все лучшее в них. Под началом такого человека люди работают «в унисон», единодушно и слаженно. То же самое можно сказать и о командах. В резонансной команде члены *настроены* друг на друга, практикуют сотрудничество и взаимную поддержку. Диссонансная команда, напротив, негармонична. Нейронная интеграция, которой способствует обучение осознанности [18], может значительно повысить нашу способность к сонастроенности. Осознание способствует большей эффективности команд и лидеров.

Позволяя нам лучше осознавать себя, других и мир вокруг нас, обучение осознанности помогает лучше противостоять стрессу и эффективнее управлять хаотическим потоком информации, ежедневно обрушивающимся на нас.

Участники программ осознанности учатся работать со своим разумом и душевным состоянием более осмысленно и действенно. По-хорошему, мы все должны были научиться этому еще в школе (не могу не поделиться радостной новостью — в Великобритании разрабатываются проекты курсов осознанности для школьников)\*. Однако учиться никогда не поздно, и ключевая роль тут принадлежит организациям.

Надеюсь, это книга убедит, что компания, организовавшая курсы обучения осознанности для сотрудников, останется в выигрыше:

- снизится уровень стресса и количество отгулов по состоянию здоровья;
- повысится вовлеченность сотрудников;
- вырастет производительность;
- станет меньше конфликтов;

---

\* См., например: <http://mindfulnessinschools.org/>.

- прибавится удовлетворенность работой;
- уменьшится текучка кадров;
- творчество и инновации выйдут на новый уровень.

В итоге, учитывая относительно небольшие затраты на проведение таких курсов, отдача от инвестиций в осознанность будет немалой.

# 1

## Что такое осознанность?

Трудно дать точное определение осознанности — ведь это скорее радуга, чем отдельный цвет. Кабат-Зинн говорит об осознанности как о способности сфокусировать и удерживать внимание — намеренно, в настоящий момент и безоценочно [19] — на любых предметах, явлениях или деятельности, возникающих в поле вашего переживания. Это хороший отправной пункт. Осознанность — способ обратить внимание «намеренно», «целенаправленно». Когда вы внимательны, вы знаете, что внимательны. Вам известно, о чем вы думаете, что чувствуете, что ощущает ваше тело, и вы знаете, что осознаете все это. Большую часть времени мы живем неосознанно.

Джеймс опаздывает на важную деловую встречу. Он возбужден, напряжен и не слишком внимателен. Он подъезжает к длинному ряду машин, уже выстроившемуся перед светофором на оживленном перекрестке. Загорается красный, но, как только очередь начинает двигаться, какой-то водитель выскакивает сзади и в последний момент втискивается на место Джеймса в очереди. Сейчас Джеймс ровно на одну машину дальше от светофора. Лишних 4,2 метра отделяют его от места встречи, а это значит, что, учитывая среднюю скорость движения в городе примерно 15 миль в час (40,234 м/сек), на встречу он прибудет на 0,10 секунды позже.

Но Джеймс воспринимает ситуацию иначе. Ему кажется, что это катастрофа. «Вот теперь я *точно* опоздаю. Какие грубые, какие наглые бывают люди! Вот же гад!» Его плечи каменеют, руки впиваются в руль, в голове проносятся беспорядочные мысли: «Засада! Как же я так опоздаю? Они не воспримут меня всерьез. Это так непрофессионально... *Ненавижу* опаздывать... Скотина — до чего нагло подрезал меня...» В желудке начинает бурлить, и Джеймс чувствует первые признаки изжоги. Все тело цепенеет и покрывается испариной. По сути, Джеймс сейчас занимается тем, что сам себе копает могилу. Он будет в очень плохой форме, когда войдет в комнату для переговоров — опоздав на несколько минут (плюс одна десятая секунды, потерянная из-за того, что его обогнали на светофоре).

Осознай Джеймс свои ощущения, будь он хоть чуточку внимательнее к себе в любой момент разворачивающегося сценария, все могло бы сложиться по-другому. Он мог, например, обратить внимание на то, как его руки впились в руль, — сразу понять, что сжал пальцы почти до боли и что напряжение поднимается от кистей к предплечьям и плечам. Немного осознанного внимания, и он бы разжал пальцы, зажим в плечах ушел бы и желудок успокоился. Сделав несколько глубоких вдохов и выдохов, он мог бы подумать: «Ну ладно, еще одна машина впереди, ничего страшного. Итак, как мне повести себя, как теперь держаться? Извиниться за опоздание или зайти как ни в чем не бывало?»

Или же он осознал бы свои ощущения: «Ух как я зол! В животе крутит... как в стиральной машине! Ладно, нужно немного успокоиться. Вдох-выдох, вдох-выдох...» Или мог осознать свои мысли: «О, я опять в своем репертуаре. Паникую и истерю. Опаздываю на пару минут и уже ставлю крест на всей встрече. Ладно, самое время сделать несколько глубоких вдохов и успокоиться... Итак, как мне вести себя на этой встрече? Какое начало было бы самым эффективным?»

Пройдя тренинг осознанности, Джеймс мог бы научиться во время сильного стресса воспринимать, чувствовать и осознавать свои мысли, чувства или телесные ощущения. Такую способность



знать, что мы думаем, чувствуем или ощущаем в настоящий момент, можно назвать метакогнитивным, или метамыслительным, аспектом осознанности.

Понятие «метамышление» относится к нашему знанию о собственных мыслительных процессах и обо всем, что с ними связано [20]. В контексте осознанности оно охватывает также область чувств и телесных ощущений. Все они — мысли, чувства и телесные ощущения — переживаются в мозгу, и метамышление — это мозг, осознающий, *что* он мыслит, *что* он чувствует, *что* он ощущает. Любой из этих метамыслительных элементов осознанности может в любой момент включиться в наше переживание и трансформировать его. Если бы Джеймс отдавал себе отчет, что так вцепился в руль, что у него заныли руки, или что он зол, или что он паникует, он бы смог разобраться в ситуации и выбрать разумное решение. Он сумел бы сделать правильный выбор, а одной из целей обучения осознанности является существенный рост шансов на такой выбор. Сумей Джеймс «включить» любой из метамыслительных навыков в тот момент, когда его подрезали на светофоре, встреча прошла бы гораздо эффективнее — и гораздо с большей выгодой для него.

Второе качество осознанного внимания, согласно определению Кабат-Зинна, — то, что оно привязано к «настоящему моменту». Слишком часто наше внимание сосредоточено на будущем или прошлом. Вот Эмили теплым весенним утром идет от станции лондонского метро к своему офису. Она не замечает первых солнечных лучей на своей коже, не слышит запаха раскрывающихся почек. Ощущение радости бытия, которое могло бы родиться от любого из этих переживаний, для нее потеряно. Вместо этого она повторяет список дел, которые ее ждут на будущей неделе. Не то чтобы ей это было нужно — она знает этот список наизусть, но повторяет его как заводная, снова и снова, по кругу, с той самой минуты, как проснулась, и проговаривает его сейчас, перечисляя предстоящие задания.

Эмили считает себя ответственной. Она хороший исполнитель, сосредоточенный на своей работе. Но то, что она без нужды и без

толку повторяет свой зазубренный список дел, проверяя его в деталях, наверное, уже в сотый раз за утро, не дает ей отдохнуть и прийти на работу со свежей головой. Эмили не опоздает и справится со своими заданиями, но она могла бы работать гораздо эффективнее. Заиклившись на своем списке дел, она теряет возможность отдохнуть и расширить свои умственные и эмоциональные горизонты. Но это еще не все. Голова у Эмили забита списком дел, внимание перебегает от прошлого к будущему — ей только кажется, что в своем подходе к работе она собрана и последовательна.

Порой ее внимание застревает в прошлом: «Это совещание на прошлой неделе... Если бы я воспользовалась возможностью высказать то соображение и если бы Уилл не говорил таким тоном... и, наверное, надо было обуть те туфли...» Порой ее заносит в будущее: «Что приготовить на ужин? Заказать ли билеты для отпуска сейчас, пока цены снова не выросли... и что мне надеть завтра?» Так работает внимание Эмили. Она думает, что усердно занимается своими делами, но часть времени живет на автопилоте.

Может, с вами бывало такое — вы за рулем, проехали миль тридцать и вдруг до вас доходит: «Вот те на, мы уже на месте, чуть не проехал...» Вы о чем-то думали, строили планы, может, о чем-то мечтали — и ехали на автопилоте, выполняя достаточно сложные задачи — переключая скорости, оценивая расстояние, нажимая на тормоз, включая поворотные фары — и совершенно не придавая этому осознанного внимания. Все в порядке, автопилот работает. И потому мы все большую часть нашей жизни доверяем автопилоту.

Когда мы были по-настоящему молоды, мы смотрели на мир широко раскрытыми глазами, каждое мгновение было свежим и новым и каждое переживание — приключением. Но по мере того как мы выросли, все становилось знакомым и привычным и все чаще и чаще мы поступали автоматически, и вроде бы все шло нормально. Но так ли это? Поставив внимание на автопилот, мы многое упускаем. Например, мгновения счастья, когда не замечаем первые весенние цветы или сочные узоры осенних листьев.

Но есть и другие вещи, которые точно так же проходят мимо. Особые интонации в голосе нашего ребенка, когда он говорит: «Доброе утро!», подсказывают, что его травят в школе и что он не может рассказать об этом сейчас. Но мы пропускаем их мимо ушей, потому что на автопилоте готовим завтрак для всей семьи. Мимо нас проходит промелькнувшее на лице коллеги выражение, указывающее на то, что у нее дома случилось что-то серьезное и ей очень нужно с кем-то поделиться. Или блеск в глазах клиента — сумей мы его вовремя заметить, переговоры прошли бы совершенно по-иному.

На автопилоте мы пропускаем вещи, многие из которых могли бы существенно повлиять на качество нашей работы. Но дело не только в этом: на самом глубоком уровне, как писал Кабат-Зинн [21], если жизнь — это всего лишь одно мгновение переживания, за которым следует еще одно мгновение, и еще одно, и еще... а потом ты умираешь... разве не лучше будет открыться для каких-то из этих переживаний? Открыться для своей жизни, пока мы еще живем? Посмотреть на нее внимательно — здесь и сейчас? Способность чуть почаще выходить из режима автопилота, направлять внимание туда, куда захочется, и удерживать его там подольше — известный результат обучения осознанности [22].

Одно из по-настоящему многообещающих исследований связи между обучением осознанности и остротой внимания было проведено Амиши Джа и Эмили Стэнли с группой военнослужащих морской пехоты США [23]. Результаты были опубликованы в *Joint Force Quarterly*, журнале Объединенного комитета начальников штабов. Группа из 31 морпеха, готовившаяся к переброске в Ирак и проходившая тренинг устойчивости к стрессу (так называемая «прививка от стресса»), прошла восьминедельный курс обучения осознанности (в контрольной группе было 17 человек). Затем Джа измерила, как обучение осознанности отразилось на рабочей памяти участников. Полученные результаты убеждают: подобно тому как ежедневная зарядка улучшает физическую форму, регулярная практика осознанности улучшила «ментальную форму» морпехов, увеличив объем их оперативной памяти в условиях

стресса. Это, заявляет Джа [24], защищает военнослужащих от отвлекающих факторов и эмоциональных реакций и позволяет управлять своим «ментальным рабочим пространством», что обеспечивает быстрое и взвешенное принятие решений и выработку планов действий. Кроме того, обучение осознанности обеспечивает участникам боевых действий определенную защиту от посттравматического стресса и других тревожных расстройств и повышает ясность мышления, необходимую солдатам в сложных и непредсказуемых условиях борьбы с терроризмом.

По мнению Джа, поддержание хорошей «ментальной формы» на основе тренинга осознанности может помочь любому, кому приходится по максимуму выкладываться в экстремальных условиях, от сотрудников служб экстренного реагирования и спасателей до хирургов-травматологов и спортсменов, профессионалов и любителей и т. д. Но по факту очень немногие люди в наши дни не сталкиваются со стрессом на работе, и трудно представить человека, чья эффективность и производительность не выиграли бы от возросшей способности направлять внимание туда, где этого требуют его задачи.

Последнее свойство осознанного внимания, о котором пишет Кабат-Зинн, — его «безоценочность». Это не значит, что, если вы внимательны, вы не делаете умозаключений или отказываетесь от способности отличать хорошее от плохого. Вовсе нет. Но безоценочность предполагает отказ от определенного сорта категоричных суждений, особенно критических суждений в собственный адрес. У многих из нас сложилась привычка есть себя поедом, маскирующаяся под стремление стать лучше. На самом деле это иррациональная тирания, причем своего маленького тирана удовлетворить не удастся никогда [25]. Смотреть на себя осознанно, напротив, значит позволить себе переживания без цензуры, блокировки и постоянного желания их изменить. Обучение осознанности поощряет нас с теплым, дружелюбным интересом относиться ко всему, что мы ежеминутно переживаем — в мыслях, чувствах и телесных ощущениях. Оно дает нам возможность позволить *быть* тому, что *есть*.

Вот Лаура, она работает в лондонском отделении международной компании. Ее попросили представить нью-йоркскому руководству по видеоканалу результаты работы ее команды. Предстоящее пугает Лауру — стоять одной в видеоаппаратной, перед равнодушным глазком камеры, и знать, что на тебя смотрят незнакомые люди на другом полушарии. Лауре не по себе, но она думает, что не должна нервничать. В конце концов, это всего лишь камера. Лаура уже делала видеопрезентации. «Так глупо из-за этого нервничать», — думает она, добавляя еще слой резкого, самокритичного суждения к своему и без того неприятному переживанию.

Когда видеоконференция начинается, паника берет верх. Лаура заливается краской, пытается контролировать себя, что-то мямлит и забывает вступительные слова. Пытаясь взять себя в руки, она снова и снова запинаясь. После окончания видеоконференции, мягко говоря неидеальной, Лаура мчится в туалет и заливается слезами. «Я тупица, — говорит она себе. — Я не справилась, эта работа не для меня, меня уволят, я идиотка...» Это неправда, и никто не собирается увольнять Лауру, но ее уверенность в своих силах серьезно пострадала, и понадобится несколько недель, чтобы ее восстановить.

Немного обучения осознанности — и все могло бы пойти по-другому. Если бы Лаура более внимательно, более доверительно отнеслась к своим чувствам и ощущениям, она могла бы заметить, что у нее сосет под ложечкой. «Я немного нервничаю», — подумала бы она и потратила пару минут на то, чтобы просто прислушаться к своим ощущениям. Изучив их — стиснутые зубы, окаменевшие плечи — и с доброжелательным любопытством осознав свои чувства, она могла бы сказать себе: «Ну ладно, я нервничаю — но я могу с этим справиться. Я просто выступлю так хорошо, как смогу». Она бы приняла себя такой, какая есть, расслабилась, встала перед камерой в удобной позе, почувствовала бы себя уверенно, и видеоконференция могла бы пройти совсем по-другому.

Учась обращать внимание сознательно, здесь и сейчас и без-оценочно, участники программ обучения осознанности обретают способность смотреть на мир под совершенно новым углом. Они

учатся разотождествлять себя с содержанием своего сознания — своими мыслями, чувствами и телесными ощущениями — и смотреть на свои «здесь-и-сейчас» переживания с большей ясностью и объективностью.

Такая способность к сдвигу перспективы описывается как форма реперцепции, «восприятия со стороны» [26]. Вместо того чтобы погружаться в свои личные драмы, участники программы MBSR учатся искусству зрителя — отойти немного в сторону и наблюдать, что с ними происходит. Они узнают, что феномены, возникающие в таких практиках, как медитация, отличаются от пристально разглядывающего их разума [27]. Этот навык нового восприятия порождает трудноуловимый поворот в сознании, когда то, что прежде воспринималось как «субъект», становится «объектом».

Вернемся к Лауре и ее состоянию на видеопрезентации. Можно сказать, что она была на нервах. Но она не призналась в этом себе, что превратило ее субъективное переживание в драму. Знай Лаура больше об осознанности, она могла бы со стороны взглянуть на себя. Какие-то элементы ее нервозности стали бы объективным переживанием, которому она смогла бы уделить внимание. Заметив неприятное ощущение под ложечкой, например, она отнеслась бы к нему с теплотой и любопытством. «О, да я немного нервничаю. У меня сосет под ложечкой — боже, какое странное ощущение! Так вот что имеют в виду, когда говорят о “бабочках в желудке”... Забавно...» Такая смена точки зрения позволила бы ей зайти в видеоаппаратную совсем в другом расположении духа — рассчитывая на успех, а не поражение. Настрой на успех, или «приближение», как мы увидим в следующих главах, характеризуется теплотой, приятием и любопытством — и тогда Лаура наверняка справилась бы с ситуацией гораздо лучше. Если бы Лаура могла воспользоваться преимуществами программы осознанности, организованной у нее в компании, и она, и ее компания заметно бы выиграли.

Эта способность «воспринимать со стороны», хотя ей надо учиться, и учиться специально, — всего лишь логическое про-