

УДК 658
ББК 65.290-2
Л51

Marc Lesser
SEVEN PRACTICES OF A MINDFUL LEADER

Copyright © 2019 by Marc Lesser
First published in the United States of America by New World Library

Лессер, Марк.
Л51 7 практик осознанного лидера, или Бизнес в стиле дзен / Марк Лессер ; [перевод с английского А. Мелиховой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 224 с.

ISBN 978-5-04-106101-2

Книга посвящена семи практикам, призванным помочь руководителям сделать бизнес более эффективным и создать в компании атмосферу, в которой процветают сострадание, вовлеченность и созидательность.

Марк Лессер — основатель компании ZBA Associates, которая специализируется на тренингах по внимательности и коучинге руководителей компаний. Он проводил тренинги во многих компаниях мира, включая Google, SAP, Genentech и Kaiser.

Прежде чем стать коучем, Лессер десять лет провел в дзен-монастыре в Сан-Франциско, практикуя и управляя кафе. По его словам, этот опыт и заложил основу его профессионального успеха.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-106101-2

© Мелихова А., перевод на русский язык, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Марк Лессер

**7 ПРАКТИК ОСОЗНАННОГО ЛИДЕРА,
или БИЗНЕС В СТИЛЕ ДЗЕН**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *М. Виноградова*
Ответственный редактор *Е. Никишихина*
Редактор *Л. Гречаник*
Младший редактор *А. Субботина*
Художественный редактор *Г. Булгакова*
Компьютерная верстка *Н. Зенков*
Корректоры *Л. Юсупова, Л. Снеговая*

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндiрушi: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Зорге көшесi, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Tauар белгisi: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 25.12.2019. Формат 70х90¹/₁₆.

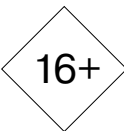
Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,33.

Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-04-106101-2



9 785041 061012 >



В электронном виде книга доступна на портале
<http://www.litres.ru>

ЛитРес:
БЕЗЕР КИТЕП ДӘУЛӘТ



Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ВВЕДЕНИЕ.....	9
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Исследуй	41
Практика 1. Люби свою работу.....	43
Практика 2. Выполняй свою работу	73
Практика 3. Не будь экспертом	101
Практика 4. Соединись со своей болью.....	125
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Соединяйся	143
Практика 5. Соединись с болью других.....	145
Практика 6. Положись на других.....	167
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Объединяй	197
Практика 7. Упрощай.....	199
ЭПИЛОГ.....	214
БЛАГОДАРНОСТИ.....	218
ОБ АВТОРЕ.....	221

ПРЕДИСЛОВИЕ

Представьте себе мудрость сострадательного учителя осознанности, приобретенную благодаря многолетней практике и органично переплетенную с озарениями опытного руководителя, и вы получите представление о ясном и вдохновляющем содержании этой книги. Марк Лессер, искусный проводник, делится с нами самой сутью своего опыта медитации и управления (как в крупном, так и в малом бизнесе) и представляет семь мощных практик, способных сделать вашу профессиональную и даже личную жизнь более эффективной.

Лессер показывает, как любовь к своей работе, отказ от прокрастинации и вредных привычек освобождают нас и делают возможным эффективное творческое взаимодействие с другими, самим собой и работой. Мы так много энергии тратим, стараясь избегать неудовлетворенности (и своей, и чужой), в то время как нам следует учиться быть сострадательными и открываться глубокому пониманию самих себя.

Соединение с нашей собственной болью, болью других и признание нашей взаимозависимости — вот основные методы, с помощью которых лидеры — или руководители — могут создавать рабочую атмосферу, подходящую для эффективной и новаторской деятельности. Как именно это сделать? Наш мудрый проводник показывает, что, удерживая осознание и открываясь происходящему, мы полностью присутствуем в настоящем моменте и в наших отношениях с другими людьми, и поэтому они чувствуют, что их слышат. Это формирует основу доверия.

Предисловие

Осознанный лидер создает это чувство доверия и — как следствие — ощущение принадлежности чему-то большему, подчеркивая лучшее в сотрудниках и способствуя не только их продуктивности, но и благополучию. К счастью, эти ключевые навыки внимательного управления можно освоить, и эта лаконичная книга поможет это сделать.

Но что в действительности значит быть внимательным руководителем? В широком смысле *внимательность* означает способность полностью принимать жизнь, быть открытым происходящему, не поддаваясь оценочным суждениям, не цепляясь за ощущения или избегая их. Внимательность подразумевает открытое осознание, создающее состояние доверия, в котором включается «система социализации» мозга и мы соединяемся с другими и даже с нашей собственной внутренней жизнью с большим принятием и ясным мышлением. Таким образом, внимательный руководитель — это человек, способный использовать эти свойства осознания так, чтобы вдохновлять остальных быть лучшими версиями самих себя, находить способы решения проблем и новаторские подходы к достижению целей. Внимательный руководитель превращает рабочее окружение в генеративное социальное поле, в котором процветают сострадание, вовлеченность и созидательность.

Семь доступных практик, описанных в этой книге, научат вас быть именно таким руководителем. Наслаждайтесь!

Дэниел Дж. Сигел,
исполнительный директор образовательного центра MindSight Institute,
автор книги «Сознание. Наука и искусство присутствия».

ВВЕДЕНИЕ

Культура есть стратегию на завтрак.

Питер Друкер

Эта цитата Питера Друкера, экономиста и публициста, одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента, — пожалуй, самый известный афоризм в мире бизнеса. Он отражает тот неоспоримый факт, что для достижения успеха культура компании несравнимо важнее, чем бизнес-стратегия. Сегодня, в условиях нестабильной деловой среды, мудрость этого утверждения становится все более очевидной.

Что определяет культуру компании? Люди, которые совместно работают над решением проблем. Иногда я называю это «маленьким грязным секретом» делового мира, про который легко забыть под давлением ежедневных проблем, тревог и занятости. Бизнес — это сообщество людей, которые работают друг с другом, и успех дела зависит от того, насколько хорошо мы взаимодействуем, сотрудничаем, общаемся и заботимся друг о друге. Именно об этом и говорит Друкер.

Думаю, каждый из нас согласен с этим, и, более того, именно к этому мы стремимся как на работе, так и вообще в жизни. Мы хотим создавать и быть частью благотворной позитивной культуры — культуры подлинного доверия и заботы, прозрачности и единства, надежности и достижения результатов. В такой среде мы способны — как каждый сам по себе, так и в команде — действовать четко и решительно, в полной

Введение

мере проявлять свои способности, развиваться и процветать. Так мы будем достигать поставленных целей и сможем принести больше пользы другим.

Прийти к этому не так легко. Быть человеком вообще нелегко. Работать с другими — непростая задача. Мы постоянно сталкиваемся с трудностями, будь то болезненные эмоции, стресс, неопределенность, бюджеты, дедлайны, межличностные конфликты, политические кризисы и колебания на рынке, или непредвиденные препятствия, которые появляются всегда, когда мы посвящаем себя значимой работе.

Что же нам делать? Как нам создать и поддерживать то, что все считают необходимым?

В этой книге я исследую эти вопросы и, надеюсь, смогу вдохновить вас на использование семи практик внимательного управления, которым я учу топ-менеджеров, управляющих, предпринимателей, инженеров, врачей, учителей и многих других по всему миру. В последние годы внимательность и внимательное управление переживают взрыв интереса, но простое ознакомление с этой темой еще не делает из вас внимательного руководителя. Понять внимательность может быть непросто, еще сложнее регулярно практиковать ее и применять в повседневной жизни. Безусловно, древние созерцательные практики были предназначены вовсе не для того, чтобы улучшать и развивать бизнес. Их цель — сдвиг в сознании, изменение нашего отношения к миру. Но все же они необходимы для внимательного управления и формирования в организации благоприятной культуры, которая позволяет процветать и бизнесу, и людям.

Если говорить о моем опыте, то он довольно необычен. Большую часть своей жизни я провел одной ногой в мире созерцания,

Введение

а другой — в мире бизнеса, и результатом этого стал мой подход к внимательному управлению. В нем я соединил свой многолетний опыт практикующего и учителя медитации в традиции дзен с опытом руководителя, коуча и консультанта, который помогает бизнесу развивать внимательное управление и формировать благоприятную рабочую среду. Не так давно я участвовал в создании проекта «Ищи в себе» — основанной на внимательности программы развития эмоционального интеллекта в Google, и также выступил в качестве сооснователя Института лидерства «Ищи в себе», который стал одной из самых выдающихся компаний, специализирующихся на тренингах по управлению и развитию лидерских качеств.

Семь практик, представленных в этой книге, были разработаны в рамках программы «Ищи в себе». Мой опыт показал, что представители мира бизнеса интересуются внимательностью по той же причине, по которой люди практикуют ее и медитацию в рамках любой созерцательной традиции: они хотят изменить свою жизнь. Им хочется обрести большую осознанность, сосредоточение и гибкость мышления и перейти от узкого, эгоцентричного и основанного на страхе мироощущения к большей открытости, любознательности и способности помогать другим. Люди надеются, что эти практики помогут им во всех ситуациях и отношениях: как на работе, так и вне ее.

Однако семя этих методов и моего подхода к внимательному управлению было засеяно задолго до этого, в те десять лет, что я жил, работал и практиковал в дзен-центре Сан-Франциско. Я провел два года в городском центре, три года на ферме «Зеленое ущелье» и пять лет в Тассахара, первом дзен-монастыре на Западе, расположенном в центральной Калифорнии. В традиции этой ветви буддизма работа считается важной частью

Введение

интеграции медитации в повседневную жизнь. Работа — это сфера служения и источник постоянного обучения. В свое первое лето в Тассахара я мыл посуду на кухне, потом стал пекарем, помощником главного повара и, наконец, в 28 лет, главным поваром. Мной руководило стремление практиковать и воплощать внимательность и внимательное управление. Под моим началом находилось пятнадцать человек, которые отвечали за приготовление пищи для семидесяти обитателей центра и примерно такого же количества гостей.

Во время летнего сезона мы должны были трижды в день готовить простые вегетарианские блюда для учеников и изысканные блюда для гостей. Наши стандарты — что тогда, что сейчас — очень высоки. В Тассахара вот уже пятнадцать лет подают вкусные, полезные и оригинальные блюда, и именно из нашей кухни вырос ресторан Greens в Сан-Франциско, который по-прежнему считается одним из лучших вегетарианских заведений в мире.

Несмотря на то, что в мои задачи входило контролировать работу на кухне и гарантировать, что все гости и ученики будут накормлены, моя основная обязанность все же заключалась в том, чтобы поддерживать культуру внимательности. По сути, я был ответственен за то, чтобы каждый на кухне работал быстро, сосредоточенно, уверенно и спокойно. Другими словами, у меня, как у главного повара, было две задачи: создать благоприятную и продуктивную рабочую обстановку и гарантировать своевременное приготовление отличных блюд. И обе эти задачи были одинаково важны.

На самом деле кухня в дзен-монастыре — одно из центральных мест для практики внимательности, и она находится рядом с другим таким же помещением — залом для медитации.

Введение

Считается, что кухня и зал для медитации сильно взаимосвязаны. Они объединяют усилие и отсутствие усилий, наличие «я» и его отсутствие, они формируют общину. Это место для проявления заботы и поддержки. Кухня — это рабочее пространство, в котором множество людей взаимодействуют, помогая друг другу, и это также пространство, где можно применить медитационный настрой, осознанность и соответствующий подход к повседневным занятиям.

Будучи главным поваром, я обнаружил, что большую часть времени то, что казалось двумя разными занятиями, на самом деле ощущается как одно — мы присутствовали в настоящем моменте, сохраняли внимательность и заботились о людях, одновременно занимаясь приготовлением еды и управляя кухней. Иногда практика внимательности и необходимость выполнять свои рабочие обязанности противоречили друг другу: мы не могли делать и то и другое одновременно, и приходилось расставлять приоритеты. Все ресторанные кухни, даже в монастыре дзен, — это быстрая, динамичная и напряженная обстановка. Члены команды работают бок о бок в условиях ограниченного пространства, постоянно меняющихся приоритетов и жестких дедлайнов. Особенностью кухни в Тассахара было то, что все работники практиковали дзен и не были профессиональными поварами. Кроме того, монастырь находился в очень уединенном месте, и если у нас заканчивались продукты — например, яйца или любые другие важные ингредиенты — на дорогу до магазина уходило два часа в одну сторону. Поэтому нам приходилось приспосабливаться к данным условиям и импровизировать. Более того, на кухне не было электричества, и мы все делали вручную.

Сейчас, оглядываясь назад, я поражаюсь тому, насколько хорошо мы справлялись. Помню, как-то летним днем мы сидели

Введение

за ланчем в гостиной с группой гостей. Женщина напротив меня представилась как профессор школы бизнеса и сразу же спросила: «Кто здесь всем управляет?» Она впервые оказалась в нашем монастыре и была впечатлена качеством еды, сервиса и общим уровнем организации. Для посетителей Тассахара во многом представал как хорошо управляемый центр для проведения конференций. Я ответил: главный секрет управления в том, что люди, работающие здесь, не рассматривают это как бизнес. Тассахара — это место практики, служения, развития внимательности. А это значит умение принимать происходящее таким, какое оно есть, и целиком и полностью пребывать в настоящем моменте.

Сегодня я считаю кухню нашего монастыря образцом осознанной работы и внимательного управления в любом контексте. Это пример того, как можно испытывать великую радость и любовь в атмосфере напряжения, утомления и большой нагрузки.

Те навыки и знания, которые мы получили в монастыре, обеспечили хорошую основу для нашей работы на кухне. Было даже что-то волшебное в уровне заботы, обучения и легкости, не говоря уже о радости и чувстве удовлетворения от того, что мы служим другим, кормим их.

В определенном контексте практика внимательности, работа и управление могут быть объединены в одну активность. Для этого необходимо самоосознавание, осознание других, осознание времени и качества своих усилий. И осознанная работа, и внимательное управление требуют развития важных навыков, необходимых нам для процветания, и именно этому посвящена эта книга. Весь свой опыт я заключил в семи сущностных практиках, которые, надеюсь, помогут вам объединить внимательность и управление в вашей работе. Кроме

того, я знаю, что медитация и внимательность приносят большую пользу и поддерживают наше благополучие в целом, и их действие выходит далеко за пределы вашей профессиональной жизни. Благодаря им можно преуспеть в любых начинаниях.

БОЛЬШОЙ УМ И МАЛЕНЬКИЙ УМ

На самом деле, идея о внимательном управлении не нова. В своей работе «Наставления для повара» Догэн, патриарх дзен и основатель японской школы Сото, живший в XIII веке, советует применять три сущностные практики, или «три ума». Речь идет о радостном уме (который все принимает и испытывает признательность), родительском уме (уме безусловной любви) и мудром уме (который принимает реальность перемен и может объять все).

Практика внимательности занимает важное место в богатых духовных традициях, которые развивались и менялись на протяжении многих веков. Обычно интерес к этим методам возрастает во времена стремительных изменений, которым сопутствуют высокий уровень стресса, неопределенности и непредсказуемости. Все это в полной мере описывает и современный мир. Кроме того, с течением времени практики внимательности менялись так, чтобы соответствовать наиболее животрепещущим и насущным потребностям общества. И они проникли во многие сферы повседневной жизни и культуры.

Безусловно, развитие самоосознавания — ключевой аспект практики внимательности, однако ее цель выходит за границы простого осознания отдельного индивида. Задача

практики — обрести более широкий и принимающий взгляд на мир, ослабить сосредоточенность на себе и расширить свой ограниченный личный опыт. Так наше осознание станет более универсальным и менее двойственным. В традиции дзен это называется переходом от маленького ума к большому.

Многое из того, что мы переживаем мгновение за мгновением, — это мир маленького ума — нашего «я», ограниченно-го понятиями «меня», «мне» и «мой». Сейчас у ученых есть даже специальное название для этого — сеть пассивного режима работы мозга. Это та часть мозга, которая часто беспокоится о будущем или переживает о прошлом вместо того, чтобы расслабиться, сохранять бдительность по отношению к настоящему моменту и с большей ясностью воспринимать происходящее. С психологической точки зрения это во многом напоминает эго. Практика внимательности учит нас ценить и использовать маленький ум, одновременно развивая большой — более открытое, любознательное и принимающее восприятие. Можно сказать, что внимательное управление заключается в применении большого ума, который развивается через медитацию (но доступен для нас в любое время), к заботам и беспокойствам маленького ума, к печалям и радостям повседневной жизни и работы. Так мы сможем достигать своих первостепенных целей.

Я проработал главным поваром несколько лет, после чего мне предложили стать управляющим в Тассахара, и это еще больше углубило и расширило мой опыт внимательного управления. Пусть Тассахара — это дзен-монастырь, однако проблемы, с которыми мы сталкивались, были типичны для малого бизнеса. Во-первых, от его дохода во многом зависело финансовое благополучие дзен-центра в Сан-Франциско. Во-вторых, в летние месяцы Тассахара превращался в ретритный

Введение

центр — с мастерскими, тренингами и многочисленными гостями.

Проработав управляющим около года, я решил уйти из монастыря и получить степень в Школе бизнеса в Университете Нью-Йорка. Я с нетерпением ждал возможности (впрочем, одновременно и страшился) вступить в мир бизнеса и начать применять там то, что узнал об интеграции внимательности в работу и управление. К тому времени я уже определил для себя несколько значимых преимуществ, которые дарит такой подход:

- Внимательное управление делает наш опыт богатым и насыщенным: обычная, повседневная работа приобретает смысл, и мы испытываем душевный подъем.
- Этот подход устраняет разрыв между практикой внимательности, работой, заботой о других и достижением результатов.
- Он означает, что мы учимся чему-то новому благодаря стрессовым ситуациям, вызовам и трудностям и перестаем избегать проблем, воспринимая их как неотъемлемую часть процесса роста.
- Благодаря этому подходу мы учимся распознавать и работать с противоречиями нашей жизни и конкурирующими задачами. Так мы развиваем гибкость и понимание.
- Благодаря этому подходу мы учимся присутствовать в настоящем моменте, испытывать легкость и радость даже во время сложной работы, требующей исключительных усилий.
- Этот подход можно применять к любой активности, тем самым развивая одновременно уверенность и скромность.
- Этот подход объединяет индивидуальность и сплоченность — у каждого своя роль, но все же, объединившись, мы составляем команду, поддерживаем друг друга и практикуем вместе.