

Оглавление

Вступление. Отзывчивые люди успешны	10
ЧАСТЬ 1. Выживает добрейший	17
1 Сострадание и успех. Что общего?	19
2 LUSA. Четыре шага к развитию сострадания	44
ЧАСТЬ 2. Четыре шага для развития сострадания	51
3 Слушать, чтобы учиться	53
4 Понимать, чтобы знать	102
5 Поиск возможностей	169
6 Действовать, чтобы решать проблемы	227
ЧАСТЬ 3. Круги на воде	285
7 Победа простой порядочности	287
Заключение. Современный Спартак	296
Благодарности	309
Примечания	314
Об авторе	358
Алфавитный указатель	360

Вступление

Отзывчивые люди успешны

Сострадание есть высочайшая форма
человеческого существования.

Ф. М. Достоевский

Однажды мы с моей женой Элли возвращались из Бостона на поезде. Вдруг тишину вагона пронзил громкий хлопок. Даже не видя пули, врезающиеся в окно над головой Элли, можно было догадаться — стреляли из пистолета. Скорее всего, с крыш, находившихся на одном уровне с рельсами железной дороги. Я и Элли быстро легли на пол, поезд затормозил, издав резкий звук, и мы оказались в ловушке — словно рыбки в аквариуме.

Растерянные и напуганные, мы увидели женщину с ребенком на руках. Она медленно поднялась с пола и встала прямо напротив окна. Кто-то кричал ей: «Ложись!», но она не шевелилась, словно не слышала. Она определенно была в состоянии шока.

И тогда Элли сделала то, чего я никогда не забуду. Она спокойно подошла к этой женщине, посмотрела ей в глаза и сказала: «Все будет хорошо». Затем обняла ее и ребенка и медленно помогла им лечь на пол. Этот поступок Элли был одним

из самых смелых и полных сострадания из всех, что мне доводилось видеть.

Конечно, большинству из нас никогда не придется рисковать жизнью, проявляя отзывчивость. Однако в залах заседаний, школьных классах или гостиницах это чувство тоже может спасти и изменить немало жизней. Более того, оно способно коренным образом изменить и вашу собственную жизнь.

Так что же такое сострадание или отзывчивость? Это всестороннее понимание проблем и трудностей окружающих и желание решать их. Оно может возникать спонтанно, как у Элли в поезде, или же развиваться со временем. Но самое главное, что нужно знать о сострадании, — оно подразумевает готовность действовать. Именно это и отличает сострадание от эмпатии. Если эмпатия — это понимание переживаний другого человека, то для сострадания одного понимания недостаточно. В самой сути этого чувства лежит действие — помощь.

Быть отзывчивым вовсе не значит стремиться стать святым или превратить себя в коврик, о который все будут вытирать ноги. Отзывчивость и сострадание — вовсе не признаки слабости. На самом деле все с точностью до наоборот. Чтобы оставаться заботливым и рассудительным, когда проще отвернуться и отдаться на волю гнева, требуется немалая сила. А для того чтобы действовать, смелости нужно куда больше, чем для бездействия.

После такого определения может показаться, что эмоционально и физически сострадание штука куда более утомительная, чем эмпатия, но суть не в этом. Директор Института Макса Планка по изучению когнитивных процессов и мозга человека Таня Зингер обнаружила, что «сострадание и эмпатия — два феномена, каждый из которых связан

с активностью разных участков мозга»¹. Когда мы испытываем сострадание, включаются те же нейронные цепочки, что отвечают за любовь, а при эмпатии задействованы нейронные связи, отвечающие за боль. Активная работа этих последних приводит к ощущению выгорания. Именно поэтому эмпатия сама по себе не ведет к стабильности. А вот испытывая сострадание, в основе которого лежит любовь, мы чувствуем заботу и безопасность, что подготавливает наш мозг к новым достижениям и успеху. Исследования гена DRD4, ответственного за выработку дофамина, показывают, что уровень успеваемости в школе напрямую зависит от атмосферы отзывчивости, созданной в классе².

Отзывчивость традиционно считалась человеческой добродетелью, и лишь недавно мы начали связывать ее с успехом. Я лично стал замечать эту связь, когда служил в контрразведке. Тогда я обратил внимание, что самыми успешными были именно те агенты, которые помогали другим. Это позволяло им расширить круг коллег, которые бы помогли в ответ и прикрыли бы в сложной ситуации. Поддерживая товарищей, эти агенты завоевывали доверие своей команды, что позволяло им принимать верные тактические решения. Со временем сострадание прочно вошло в мои карьеру и личную жизнь, а его благотворное влияние подтвердилось научными исследованиями: это чувство — основа успеха.

Под успехом я понимаю достижение какой-либо цели, поэтому быть успешным для каждого значит что-то свое. Не важно, хотите ли вы получить повышение по службе, достичь финансового благополучия, написать диссертацию или научить ребенка читать, — сострадание поможет вам добиться желаемого быстро и эффективно. Сами же достижения будут стабильными, принесут вам больше удовлетворения и радости. Другими словами, сострадание — это

беспроигрышный вариант. Оно поможет преуспеть, справиться с поставленными задачами и создать возможности для развития окружающих. Успех будет распространяться в вашем окружении словно по цепочке. Людей, добившихся его, помогая окружающим, я называю *отзывчивыми лидерами*. И если вы принадлежите к их числу, то на вершине вам никогда не будет одиноко.

Мой профессиональный опыт, начиная от службы в армии и вплоть до сегодняшнего дня, убеждает меня: сострадание и отзывчивость — одни из самых недооцененных, но в то же время наиболее часто встречающихся качеств успешных людей в разных областях. Странно, ведь обычно, говоря об успешности, мы отмечаем твердость духа, смелость, силу и ум, но никак не сострадание. Именно это и стало одной из причин, побудивших меня написать книгу. Я хочу помочь людям осознать связь между отзывчивостью и успехом, а также рассказать, почему состраданию нужно уделять самое пристальное внимание, когда речь заходит о движении к цели и преодолении трудностей. Все это справедливо как для отдельных людей, так и для целых групп.

Последние несколько лет моя работа частично заключалась в распространении идей отзывчивости на местном, национальном и глобальном уровнях. С помощью сострадания я пытался найти способ успешно решать проблемы в самых разных областях жизни — от образования до политики. При любой возможности, на любых мероприятиях и обсуждениях я старался говорить об отзывчивости и сострадании. Мне, конечно, здорово помогало то, что я являюсь учредителем и директором Центра сострадания, творчества и инноваций (CCCI — *Center for Compassion, Creativity, and Innovation*) при Государственном университете Западного Коннектикута.

Основанный на деньги далай-ламы, центр ставит своей задачей «распространить знания о первостепенной роли сострадания, творчества и инноваций в профессиональной и личной жизни не только в стенах университета, но и на региональном и глобальном уровнях». В объединении с местными школами центр работает над решением проблем бездомных, в сотрудничестве с Международной хартией сострадания, созданной автором бестселлеров Карен Армстронг*, помогает распространить культуру отзывчивости по всему миру, а также содействует образовательным учреждениям разных стран в создании атмосферы отзывчивости. Я организовывал и проводил круглые столы, помогал внедрять принципы сострадания в корпоративную политику различных организаций: от полиции до школ и больниц. При участии Международной хартии сострадания я помогал мэрам выстраивать систему «Отзывчивый город», которая во главу угла социальной политики и решения проблем горожан ставит сострадание. И теперь мы точно знаем, что именно оно лежит в основе успешного бизнеса, успешного правительства, школ и общественных организаций.

Этой книгой я надеюсь вдохновить вас на отзывчивое лидерство и научу, как наполнить жизнь состраданием. Сейчас больше, чем когда-либо, наше общество нуждается в этом. Согласно данным Национального центра статистики в сфере образования, с момента его основания в 2003 году количество

* Карен Армстронг (род. 14 ноября 1944 г.) — британский религиовед, философ и публицист, получившая широкое признание в области сравнительного религиоведения. Обрела всемирную известность после публикации книги «История Бога. Тысячелетние искания в иудаизме, христианстве и исламе» в 1993 году. В ней Армстронг сделала упор на выявление таких общих черт авраамических религий, как важность сочувствия к ближнему и общего золотого правила нравственности. *Прим. ред.*

случаев травли в школах выросло на 21%. Каждые семь минут один ребенок подвергается буллингу, а 160 000 детей пропускают школу из-за страха стать его жертвой. Один из десяти учеников бросает учебу по этой же причине³. Очевидно, что в школах просто необходимо сострадание.

То же самое относится и к бизнесу. В некоторых компаниях «любезный» или «вежливый» — всего лишь слова, которые не нужны сотрудникам, вдохновленным идеями «радикальной честности» и «прямого столкновения»⁴. В таких коллективах поощряется критика. Однако цена этой открытости (или, как я бы ее назвал, невоспитанности) высока. Согласно данным последнего опроса, 70% американцев полагают, что «грубость в США достигла критической отметки». Но еще более тревожно, что 81% респондентов уверены: «неуважительное отношение способствует росту насилия»⁵. Грубость — причина стресса, а стресс, в свою очередь, ведет к проблемам со здоровьем, таким как повышение кровяного давления, диабет, болезни сердца, депрессии и другие психические и физические расстройства. Неудивительно, что затраты на здравоохранение американцев стабильно растут. Стресс на работе обходится американскому бизнесу примерно в 300 миллиардов долларов ежегодно⁶. Дополнительные расходы связаны с текучкой кадров, причиной которой тоже становится неуважительное отношение на рабочем месте. Более трети опрошенных американцев заявили, что сталкивались с грубостью на работе, а 26% признались, что им пришлось из-за этого уволиться⁷.

Распространяя идеи сострадания, я надеюсь изменить и устоявшийся взгляд на успех. Слишком долго мы жили по принципу «либо ты, либо тебя». Слишком часто слышали, что мир живет по волчьим законам, а сострадание чересчур дорого обходится: ведь, проявляя отзывчивость, ты должен

жертвовать чем-то ради других. Это истощает ресурсы, будь то время, деньги или пространство. Если ты проигрываешь, то кто-то выигрывает. Чтобы помочь ближнему, нужно от чего-то отказаться самому. Как часто мне приходилось слышать утверждение, что наш мир предлагает жесткий выбор: либо ты добр, либо успешен! Однако современная наука убеждает в обратном: быть отзывчивым лидером проще, выгоднее и надежнее.

Наших детей все еще учат тому, что нельзя быть одновременно успешным и помогать другим, — необходимо выбирать. Согласно данным опроса, проведенного Гарвардской высшей школой педагогических наук в 2014 году, почти 80% учащихся средней и старшей школы ставят «успех и счастье» выше «заботы об окружающих». Авторы исследования особенно выделяют так называемый разрыв между риторикой и реальностью, то есть несоответствие того, о чем говорят родители и учителя, их действиям⁸. Именно оно лежит в основе такого распределения ценностей школьников. В итоге наши дети засасываются в черную дыру эгоизма, а общество становится все более враждебным и все менее продуктивным.

Пришло время все изменить. В этой книге я расскажу не только о том, что нужно ставить заботу об окружающих по крайней мере на одну ступень с успешностью, но и покажу, как личные успехи каждого в отдельности формируют успешное общество.

Надеюсь, сострадание станет вашей путеводной звездой, а идеи, о которых пойдет речь, помогут не сбиться с жизненного пути. Не важно, кто вы и чем занимаетесь, — сострадание и отзывчивость доступны вам всегда. И это лучший из возможных вариантов.