

Глава 2

Правильное действие

МОНАХ

В буддизме считается очень важным, чтобы люди, обучающие других принципам буддизма, сами применяли их на практике. Во времена Будды в Индии учителей и философов воспринимали серьезно только в случае, если они жили в соответствии с принципами, которые проповедовали. Хотя большинство учений Будды достаточно просты и понятны, переход от теории к практике требует от человека значительных усилий и решимости. Совершенное владение техникой их применения — это та цель, к достижению которой стоит стремиться.

Настоящих лидеров этот принцип касается в такой же степени, что и философов прошлого. Лидера будут уважать только в случае, если он будет действовать в соответствии с принципами, в которые, по его словам, он верит. Эту мысль можно сформулировать и так: многие люди имитируют поведение своих лидеров, и если это поведение отклоняется от заявленных принципов, люди будут подражать поступкам лидера, а не принципам.

В буддизме личность рассматривается как совокупность всех поступков человека, совершенных им вплоть до текущего момента. Благородные поступки формируют образцовую личность, недостойные поступки — безнравственную.

Последствия дурных поступков можно компенсировать совершенiem в дальнейшем добрых дел — это и есть закон кармы.

КОНСУЛЬТАНТ

В главе 1 шла речь о том, что качество принятия решений зависит от использования принципа правильного воззрения, а также от мастерства и энергии, с которой этот принцип применяется.

Решимость и практика, или тренировка сознания, позволяют любому человеку развить в себе способность выбирать правильный путь. Эта способность особенно важна для лидеров, которым приходится принимать решения, касающиеся всей организации, а также людей, которые в ней работают. Это могут быть решения, затрагивающие политику и методы работы организации, а также функциональные обязанности сотрудников организации. Проще говоря, задача руководителя заключается в удовлетворении потребностей организации в целом и каждого из ее сотрудников в частности.

Зачастую создается впечатление, что руководитель находится в безвыходном положении, поскольку эти потребности могут противоречить друг другу.

У Далай-ламы есть ответ на эту дилемму.

МОНАХ

Принцип прост: результат принятого решения должен приносить выгоду как организации, так и всем заинтересованным сторонам. При этом следует избегать причинения ущерба кому бы то ни было. В действительности принятое решение может оказаться выгодным для одной стороны, но невыгодным для другой. В таком случае необходимо выбрать тот вариант решения, который принесет выгоду максимальному количеству людей.

Ситуация становится еще более сложной, когда невозможно избежать причинения вреда некоторым людям. В этом случае действует принцип буддизма, который гласит, что если нанесение

ущерба нельзя предотвратить, то действия, которые приводят к такому ущербу, должны совершаться во имя устранения еще более серьезного ущерба. Таким образом, процесс принятия решений сводится к трем этапам. Сначала необходимо принять исходное решение и проверить, не причиняют ли последствия этого решения ущерб кому-либо. Если нет — можно действовать. Если да — необходимо использовать творческий подход и попробовать найти другое решение, последствия которого никому не навредят.

Если полностью избежать нанесения ущерба в том или ином виде невозможно, необходимо убедиться в том, что этот ущерб оправдан, поскольку он позволяет предотвратить еще более серьезный ущерб или приводит к получению очень больших выгод для других сторон. Например, если компания сталкивается с финансовым кризисом, резкое сокращение объема сбыта может оправдать увольнение сотрудников. Да, некоторые сотрудники пострадают, но зато остальные сохраняют работу. Безусловно, лучше, если бы можно было избежать самого кризиса, однако кризисы все-таки время от времени случаются.

Хороший лидер должен развить в себе способность находить такой выход из подобных ситуаций, чтобы люди как в самой организации, так и за ее пределами, считали принятые решения справедливыми. Однако недостаточно, чтобы решение было просто справедливым: лидер должен также довести до сведения всех заинтересованных сторон логическое обоснование этого решения.

Принятие решений и осуществление действий — это два жизненно важных элемента лидерства. Однако не любое действие принесет требуемые плоды. Руководители зачастую принимают решения только «для галочки», однако это — ошибочная

тактика. В данной главе рассказывается, как добиться того, чтобы все предпринимаемые действия давали хороший результат, — а это означает, что такие действия должны быть этичными по своей сути и следовать из понимания лидером необходимости соблюдения принципа правильного воззрения и тренировки сознания. Именно этичные решения, как учит Будда, лежат в основе мира. Бездействие может само по себе принести вред: в некоторых случаях сторонняя позиция открывает путь страданиям.

КОНСУЛЬТАНТ

Так как же понять, когда и как следует предпринимать правильные действия?

В 2000 году в самом крупном банке Нидерландов ABN AMRO приступил к работе новый CEO. Вскоре после назначения он заявил о том, что за три года банк займет одно из первых трех мест в рейтинге лучших банков Европы [1]. Этот рейтинг составляется по оценкам рыночной капитализации банков в зависимости от уровня прибыли и темпов роста. Новый CEO добавил также, что если ему не удастся добиться этой цели, он подаст в отставку. В действительности ему так и не удалось повысить рейтинг банка, но он не ушел с должности и в итоге был уволен. Сам банк по частям выкупил другие банки из США, Бельгии, Испании и Великобритании с катастрофическими последствиями для королевского банка Шотландии и его скандального CEO сэра Фреда Гудвина.

Многие амбициозные деловые люди сталкиваются с искушением показать себя героями. Самый легкий путь добиться этого — сосредоточить усилия на получении прибыли, а не на удовлетворении потребностей клиентов и обеспечении удовлетворенности сотрудников своей работой, что составляет суть правильного воззрения.

Если высшие руководители компаний признают необходимость изменения своей мотивации и будут вести себя более скромно, катастрофы можно избежать.

МОНАХ

В буддизме существует концепция благоприятных-полезных и неблагоприятных-пагубных тенденций в мыслях и действиях человека. Благоприятные тенденции приводят к физическому и духовному благополучию и могут быть отнесены к категории этических действий; неблагоприятные тенденции приводят к страданиям и боли и поэтому рассматриваются как неэтичные действия. Кроме того, в мыслях и действиях человека присутствуют и полезные, и вредные элементы. Следовательно, задача состоит в том, чтобы устранить вредные элементы, заменив их полезными. Важно то, что благоприятные и неблагоприятные мысли и действия являются взаимоисключающими: человек не может быть сердитым и спокойным или сосредоточенным и рассеянным одновременно.

В данной книге внимание фокусируется на сопоставлении благоприятных и неблагоприятных ментальных факторов [2]. В книге эти факторы обозначаются также как положительные и отрицательные эмоции. Объединив благоприятные и неблагоприятные факторы в пары, можно увидеть, от чего следует избавиться или что следует отбросить и что использовать взамен. Некоторые примеры приводятся ниже; остальные пары можно найти в конце главы.

Для всех неблагоприятных факторов применяется одна и та же процедура отбрасывания. Первый этап — это выполнение аналитической медитации (мы расскажем о ней в главе 3) на заданное состояние и формулировка выводов о том, какую пользу принесет

это состояние. Второй этап сводится к использованию метода медитации на одном объекте (о нем мы также поговорим в главе 3) применительно к сделанному выводу с тем, чтобы заменить ответственную негативную эмоцию новой, позитивной. Эти два шага необходимо повторять много раз. Со временем процедура отбрасывания негативных эмоций войдет у вас в привычку.

На первый взгляд может показаться, что в деловом мире неблагоприятные факторы устранены, однако в действительности это не так. Замена негативного состояния сознания на позитивное позволит лидеру сразу же повысить эффективность руководства.

В этой ситуации работает старый принцип лидерства на собственном примере. Вместо того чтобы рассказывать сотрудникам своей организации, как они должны себя вести и что должны делать, лидер с тренированным сознанием становится примером для подражания. Эта концепция представляет собой универсальную отправную точку.

Будда учит, что самая большая ценность, которую человеку дано иметь, — это его уверенность в себе. Считается, что лидеры и руководители компаний обладают этим качеством, однако они могут только выглядеть уверенными — зачастую это всего лишь видимость. По моему мнению, лидер, неуверенный в собственных силах, только напрасно теряет время, поскольку он неспособен принимать правильные решения.

Для того чтобы исправить ситуацию, лидеры должны применять принцип зависимого возникновения в повседневной жизни (см. главу 1). Имеется в виду, что они должны принимать мудрые решения, учитывая все возможные факторы.

Как только лидер начинает размышлять о категориях взаимозависимости всего сущего, он ощущает правильность своих действий, и на этом основывается его уверенность в себе.

Внимательность — это, проще говоря, способность сосредоточиться на рассматриваемом вопросе или на собеседнике. Люди способны тонко чувствовать наличие или отсутствие этого качества. Если вы не слушаете человека, с которым разговариваете, очень высока вероятность того, что ваш собеседник почувствует это и взаимодействие с ним станет практически невозможным. Внимательное отношение к собеседнику считается не только признаком хорошего тона, но и этичным, полезным действием.

КОНСУЛЬТАНТ

Внимательность — это важное, даже вдохновляющее качество, особенно в контексте лидерства. Если ваш руководитель внимательно слушает вас, вы ощущаете свою значимость и важность.

В качестве примера можно привести Далай-ламу. За многие годы я встречался с сотнями бизнесменов, но лишь немногие из них были загружены работой так, как он. Однако когда я беседую с ним, чувствую, что он полностью сосредоточен на предмете разговора. Наши беседы никогда не прерывались телефонными звонками; никто не заходил в кабинет, чтобы поговорить с ним, — а ведь мне хорошо известно, что его время ценится очень высоко. Если лидер сможет внушить своему собеседнику, что тот очень важен для него, он вызовет к себе доверие. А доверие открывает самые разные возможности.

Умение отказаться от нежелательных действий и замена их желательными принесет пользу любому человеку. Очевидно, что, отбросив неблагоприятные факторы и эмоции и заменив их благоприятными, человек может уделить больше времени продуктивной умственной деятельности, поскольку это сократит его страдания

и повысит благополучие. Однако реализация этого процесса требует определенных навыков: наблюдательности, дисциплинированности и немалого терпения.

МОНАХ

Одно из самых важных решений, которые мы принимаем, — как зарабатывать на жизнь. Концепция честного труда подразумевает, что человек должен зарабатывать себе на жизнь праведными способами, добывать материальные блага законным и мирным путем.

Будда указывает на четыре конкретных вида деятельности, которые наносят вред другим живым существам и которых по этой причине следует избегать: торговля оружием; торговля живыми существами (в том числе выращивание животных на убой), работорговля и проституция; работа в мясной промышленности и в торговле мясопродуктами; продажа токсичных и ядовитых веществ, таких как алкоголь и наркотики. Кроме того, следует избегать любых других занятий, способных нарушить принцип правильного действия.

Определение честного труда как процесса зарабатывания на жизнь законным и мирным путем определяет основные принципы такого образа жизни. Перечисленные выше виды деятельности, которых следует избегать, необходимо прокомментировать более подробно.

Я глубоко убежден в том, что война — это зло, но она была оправданна, когда союзники освободили Европу и Азию от немецкой и японской оккупации. Оружие сыграло тогда большую роль. Однако при любых обстоятельствах необходимо делать все возможное, чтобы избежать применения оружия.

Торговля людьми, безусловно, тоже зло, однако выращивание животных на убой для производства мясопродуктов — широко распространенное явление практически во всех странах. Большинство буддийских монахов, хотя и не все, вегетарианцы. Меня также воспитали вегетарианцем, однако после серьезной болезни доктор порекомендовал мне понемногу есть мясо, что я с тех пор и делаю.

Очевидно, что незаконная торговля наркотиками — это очень грязное дело, однако торговля токсичными веществами, такими как алкоголь, также распространена во всем мире. Здесь возникает тот же вопрос, что и в случае торговли мясом, — вопрос свободы выбора. Попытки запретить продажу токсичных веществ никогда не давали хороших результатов и приводили к образованию черного рынка.

Эти проблемы необходимо решать посредством просвещения покупателей, их нельзя решить методом запрета. Опираясь на все эти условия, человек, который руководствуется правильными намерениями и придерживается принципа правильного воззрения и правильного действия, может честно зарабатывать на жизнь.

КОНСУЛЬТАНТ

Я беседовал со многими руководителями из Азии, которые с большим энтузиазмом отзываются о тех выгодах, которые они получили благодаря применению концепций правильного воззрения и правильного действия, а также благодаря тренировке сознания посредством медитации (подробнее об этом в главе 3).

В качестве иллюстрации можно привести такой пример. Десять лет назад многие компании в Таиланде столкнулись с экономическим кризисом. Тем не менее даже при таких обстоятельствах

практикующие буддисты отмечали, что, по сравнению со своими коллегами из других компаний, они реагировали на возникшие неприятности более спокойно и взвешенно. Им задали вопрос о том, что они думают о цели бизнеса, и никто из них не назвал в качестве главной цели получение прибыли или увеличение акционерной стоимости.

Руководитель одной из очень прибыльных компаний сказал следующее: «Главный недостаток западных руководителей в том, что они слишком обеспокоены итоговыми показателями. Я же во всех деловых операциях стараюсь добиться того, чтобы сделка была выгодна для клиентов... но и для компании тоже. Благодаря такому подходу мы и получаем прибыль».

Причем сами руководители следующим образом сформулировали основные принципы, позволившие их компаниям успешно преодолеть кризис.

Противостояние кризису. По словам одного из руководителей, почти все директора компаний обратились к банкам с просьбой об аннулировании долгов. Он же был одним из немногих, кто даже не пытался этого сделать. По его собственному признанию, сложившаяся ситуация очень его беспокоила, но, вместо того чтобы обращаться в банк, он решил поговорить со своим буддийским учителем, который сказал ему: «Я ничего не понимаю в твоих проблемах, но если ты успокоишься и проведешь медитацию, я уверен — ты найдешь решение». На первый взгляд может показаться, что учитель пренебрежительно отнесся к проблеме, однако руководитель, о котором идет речь, последовал его совету и действительно нашел оптимальный выход из ситуации.

Уверенность при принятии решений. По словам этих руководителей, они меньше беспокоились о том, что принятые ими решения окажутся неправильными, и чувствовали, что в их распоряжении имеется более широкая база для принятия решений. Им было легче

сосредоточиться на возникших проблемах, поскольку они не сомневались в правильности своего выбора.

Хорошие взаимоотношения с подчиненными. Руководители, практикующие буддизм, отнесли свои хорошие отношения с подчиненными на счет более внимательного рассмотрения трудовых конфликтов и других вопросов, связанных с их подчиненными. По их словам, они были готовы анализировать одну и ту же проблему несколько раз и не рассматривали свою неспособность мгновенно принять решение как катастрофу.

Умение сосредоточить внимание на рассматриваемой проблеме. Некоторые из руководителей сообщили о том, что у них сократилась необходимость в проведении разных встреч, поскольку к тому времени они уже умели сосредоточить все свое внимание на рассматриваемой проблеме. Они более внимательно выслушивали своих коллег, когда принимались решения или обсуждались способы выполнения этих решений.

Творческие способности. Этот аспект очень интересно прокомментировал глава архитектурной фирмы в Тайване Крис Яо. Он сказал, что тренировка сознания позволила ему улучшить творческие способности: «До того как я начал тренировать свое сознание, я, как и многие другие архитекторы, стремился к тому, чтобы создать нечто уникальное, не похожее на то, что делают другие. Мне хотелось, чтобы люди, которые смотрят на мои здания, восхищались их уникальной красотой и чтобы я стал одним из самых знаменитых архитекторов». Однажды Крис Яо сопровождал Далай-ламу в ходе одного из визитов Его Святейшества в Тайвань и заинтересовался идеями буддизма. Он сказал: «Я отказался от своих амбиций и вместо этого сконцентрировался на том, что лучше всего для клиента и для людей, которые будут обитать в созданном мной доме. В результате я обнаружил, что мои творческие способности улучшились. Мои новые проекты нравятся

клиентам больше, чем старые, да и я получаю большее удовлетворение от того, что делаю».

Энтузиазм в работе. Все эти лидеры с энтузиазмом относились к своей работе и с восторгом отзывались о тех преимуществах, которые они получили благодаря практическому применению принципов буддизма и тренировке своего сознания. Этим энтузиазмом пронизана вся их работа.

МОНАХ

Безусловно, руководителям, о которых шла речь выше, удалось осмыслить и применить на практике концепции правильного воззрения и правильного действия только благодаря тому, что они начали систематично изменять свои мыслительные процессы и следующие из них поступки. Внимательный анализ всех приведенных примеров показывает, что выгоды от предпринятых этими лидерами действий получены благодаря устранению неблагоприятных ментальных факторов. Очень убедительно звучит их мнение о том, что «буддизм никак не отражается на реальной деятельности, если вы не практикуете».

Другими словами, речь идет о том, что перемены будут проявляться со временем, когда позитивные действия начнут вытеснять негативные. В этом смысле обнадеживает тот факт, что в буддизме есть много полезных знаний, которые можно применить как в деятельности отдельных компаний, так и в глобальной экономике в целом.

Для того чтобы добиться действительно значимых успехов, вы должны изменить свой образ действий; измениться должна также и организация, на которую вы работаете. Этого можно достичь посредством применения принципов правильного воззрения

и правильного действия. Правильное воззрение означает, что необходимо активно заниматься укреплением не только собственного благополучия, но и благополучия других людей. Правильное действие означает, что применение принципа правильного воззрения требует значительных усилий и упорного труда.

Истинный лидер выбирает именно такой дисциплинированный путь, для того чтобы обеспечить практическое применение этих принципов в своей организации.