

Марк Лессер



БИЗНЕС + МАГИЯ

Дзен —
бизнес-
управления

как
практика **ДЗЕН**
МОЖЕТ преобразить
вашу работу
и **ЖИЗНЬ**



ВСЕ

УДК 133.2
ББК 86.42
Л51



Защиту интеллектуальной собственности и прав
ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЫ «ВЕСЬ» осуществляет
агентство патентных поверенных «АРС-ПАТЕНТ»

Перевод с английского *Е. А. Вериго*

Лессер М.

Л51

Дзен бизнес-управления. Как практика дзен может преобразить вашу работу и жизнь. — СПб.: ИГ «Весь», 2009. — 240 с. — (*Бизнес-Магия*).

ISBN 978-5-9573-1663-3

Марк Лессер — знаток дзен-традиции — в увлекательной форме описывает, как он, безработный и никому не известный специалист, добился успеха и основал собственную преуспевающую бизнес-компанию. На страницах этой книги автор выявляет ошибочные способы мышления как бизнесменов, так и наемных работников, привыкших ориентироваться на обыденную реальность. Перемежая повествование притчами дзен и примерами из личной жизни, Марк Лессер показывает, как с легкостью можно перейти на новый уровень мышления, который принесет гораздо больше плодов в бизнесе, а главное поможет обрести внутреннюю гармонию.

Автор учит и мягко настаивает, ничего не требуя от читателя, лишь раскрывая перед ним картину более глубокой духовной жизни и задавая наводящие вопросы. При этом Лессер доказывает, что между дзен и бизнес-управлением намного больше общего, чем принято считать.

В заключительной части книги приводятся простые упражнения по поддержанию дзен-настроя на работе и основные положения по применению практики дзен в управлении бизнесом.

УДК 133.2
ББК 86.42

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2005 by Marc Lesser
© Перевод на русский язык, издание на русском языке. ОАО «Издательская группа „Весь“», 2009

ISBN 978-5-9573-1663-3
ISBN 978-1577314691 (англ.)

Предисловие к серии

«Бизнес-Магия» — это новая серия книг, объединенных темой взаимосвязей материальной и духовной сфер в жизни человека. Следует пояснить, что подразумевает собой название серии. Существует мнение — невозможно быть духовным человеком и при этом зарабатывать много денег. Это заблуждение приводит к тому, что многие люди разделяют духовную и материальную сторону жизни. Но было бы неверно разбивать жизнь человека на несколько составляющих, поскольку это может привести к отсутствию столь необходимой в ней целостности, а следовательно, и гармонии. Для человека важно быть цельной, духовно развитой личностью с богатым внутренним миром, но не менее важно жить в уютном обустроенном доме, иметь возможность заниматься любимым делом, воплощать мечты и чувствовать уверенность в завтрашнем дне.

Со сферой бизнеса связаны такие понятия, как точный расчет, рациональное мышление, практичность. Магия (в целом эзотерика) вызывает ассоциации с тайными знаниями, сверх-способностями и чем-то иррациональным. Кроме того, этимология слова «магия», в славянской традиции, возводится к глаголу «мочь» («могия»). Соответственно возникает совершенно новое видение и понимание слова «маг» — как того, «кто может». Осознанно объединяя сферы бизнеса и духовного развития, привнося опыт и знания из одной области в другую, мы можем получить мощный заряд энергии, позволяющий перейти на новый уровень жизни, достигнуть поставленных целей, стать по-настоящему сильным человеком.

В книгах серии «Бизнес-Магия» рассматриваются новые, слабо освещенные на российском книжном рынке, темы, посвященные, с одной стороны, совмещению духовных практик и профессиональных устремлений (карьерного роста), а с другой — использованию эзотерических знаний в деловой сфере и, наоборот, — своего рода взаимовыгодный синтез Духа и Денег. Это актуальные, современные книги, написанные ясным доступным языком.

Авторов книг в серии условно можно разделить на две категории. Во-первых, это успешные бизнесмены. В их деловую жизнь эзотерика

вошла «интуитивно», то есть речь идет не об адептах духовных учений, а стихийных «самоучках» по введению иррациональных техник в область бизнеса, которые делятся своим реальным профессиональным и личным опытом. Во-вторых, это маги, шаманы, эзотерики-практики, которые в силу разных обстоятельств оказались в «обычном» мире бизнеса. Они стали работать бизнес-инструкторами, проводить тренинги и консультации, рассказывая об успешном опыте интеграции эзотерических знаний в область бизнеса.

В книгах серии «Бизнес-Магия» рассматриваются следующие темы:

- духовные принципы Востока и Запада применительно к деловой жизни;
- техники духовного саморазвития для достижения успеха в бизнесе;
- новое видение делового сообщества и выстраивание личного духовного пути в условиях современного мегаполиса (например, сочетание практики дзен и бизнес-практики);
- определение силы (личной, командной), управление силой, техники ее накопления;
- гармония разума и внутренний покой как обязательная составляющая истинного богатства;
- позитивное мышление как ключ к успеху и богатству;
- преодоление барьеров ложных убеждений, блокирующих достижение целей;
- определение истинных ценностей и выбор жизненного пути;
- мистический опыт как толчок к развитию творческих и деловых способностей;
- семейный бизнес, деловые стратегии на повседневном уровне (покупка недвижимости, получение кредита и т. п.).

«Люди на Земле получают разное количество денег, потому что по-разному воспринимают реальность, по-разному ощущают мир. Для того, чтобы сделаться богаче, нужны перемены не извне, а внутри Вас. Это и есть — магия успеха» (Б. Березовский «Как заработать БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ»).

*Редактор серии
Мария Медведева*

Посвящается моим родителям, Ральфу и Беатрис Лессер, которые всегда верили в меня и поддерживали, несмотря на то, что не могли до конца понять мои действия.

Содержание

Вступление	11
------------------	----

Все мы — ученики дзен, все мы — предприниматели

Все мы — ученики дзен, все мы — предприниматели	17
Где вы — там и начало	24
Безмятежность — это не отсутствие шторма, а спокойствие в шторм	32
Преимущества внедрения практики дзен в работу	37
Разморозьте свой мир	43
Работа: невыполнимая задача	47
Счастье и свобода прямо здесь и прямо сейчас	49
До пробуждения работа — это просто работа. После пробуждения работа — это просто работа	52
Первое и самое главное	58
Проклятый хвост	61

На пути

На пути	67
Раскройте ваш подход: истинное понимание	70
Как вы мыслите? Истинное мышление	77
Обращайте внимание: истинная внимательность	83
Это то, что вы говорите: истинная речь	88
Это то, как вы поступаете: истинное действие	94
Это ваша работа: истинный образ жизни	98
Не сдавайтесь: истинное усилие	101
Оставайтесь сфокусированными: истинная концентрация	104

Мудрость: обыкновенное сознание — это и есть путь

Щедрость	111
Этичное поведение	115
Терпение	118

Энергия и рвение	122
Медитация: отпустите все	126
Мудрость: обыкновенное сознание — это и есть путь	132

Прислушивайтесь к четкому и тихому внутреннему голосу

Организуйте бизнес и жизнь как кухню в дзен-монастыре	137
Непостоянство	142
Прислушивайтесь к четкому и тихому внутреннему голосу	145
Радикальный взгляд на бизнес, радикальный взгляд на мир	148
Меньше усилий — больше достижений	151
Сила стремления	154
Что вы хотите? Что нужно сделать, чтобы этого достичь? Готовы ли вы заплатить необходимую цену?	157
Другой правды нет	160
Не будьте заняты своими занятиями	163
Найдите учителя или наставника	166
Взаимозависимость	169
Успехи переоцениваются	172
Упорство	177
Пусть деньги будут вашим королем, но пусть гибкость будет вашим богом ..	181

Вы можете изменить мир

Будьте внимательны к потребностям, которые вы удовлетворяете	187
Абсолютное слушание	190
Неопределенность необходима	193
Комедийные посиделки: юмор на рабочем месте	196
Примите свои истории	199
Э-ге-гей, я — полный дурак!	203
Ни вы, ни ваши проблемы	207
Вы можете изменить мир	209
Без парадокса нет правды!	212
Ведите себя так, как будто точно знаете, что делаете	215

Эпилог	219
Девять способов оставаться верными себе во время работы	222
Манифест дзен бизнес-управления	223
Рекомендуемая литература	226
Благодарность	228
Об авторе	230

*Круги моей жизни все шире и шире —
надвещные — вещи суть.
Сомкну ли последний? Но, видя в мире
суть, я хочу рискнуть.*

*Покуда вокруг Господа, башни веков,
не вскинется дней моих тьма...
Не важно кто — сокол я, вихрь с облаков,
высокий ли стих псалма.*

РАЙНЕР МАРИЯ РИЛЬКЕ

Вступление

В философии дзен есть такая поговорка: «Не превращай себя в грузчика». Имеется в виду человек, который тащит на плече громадное бревно, загораживающее ему вид с одной стороны. Эта поговорка — своего рода наставление, которое предупреждает нас об опасности узкого взгляда на мир, когда мы видим в себе и окружающих только обычных земных существ, не замечая священного, мистического и непостижимого в наших сердцах, сознании и окружающем мире.

Эта поговорка также может помочь нам осознать, что наша работа неотделима от жизни как таковой. Какая-то часть работы — ее важная и необходимая составляющая — включает в себя цели, достижения, деньги, амбиции и построение карьеры. Понимание и применение в работе технических и стратегических элементов является решающим моментом в развитии нашей компании или частного дела и осуществлении миссии нашего бизнеса.

А как насчет другой стороны медали? Все мы люди. Каждый из нас приносит с собой на рабочее место богатый и сложный опыт, навыки, привычки, потребности, стремления и эмоции. Другая составляющая, которую часто сложнее разглядеть — это священный элемент в работе, а именно то, как работа может выявить и изменить наши привычки и образ жизни. И в то же время раскрыть нашу истинную внутреннюю мудрость, полную сострадания.

В тот момент, когда мы сбрасываем с плеча бревно, перед нами открывается новый мир, новое понимание себя, новый взгляд на окружающих и новое видение истинного значения нашей работы. То, что мы наконец избавились от громоздкой, загораживающей вид ноши, не означает, что мы должны превратить свою работу в кружок самопомо-

щи. Как бизнесмен, имеющий диплом в бизнес-управлении, я осознаю важность того, кого именно принимают на работу, значимость мотивации, а также важность результатов продаж и маркетинга, стратегического планирования и движения наличности, и, конечно, значение навыков, необходимых для того, чтобы создать бизнес, а потом руководить им и развивать его. Как человек и как учитель дзен я также понимаю, что часто мы целиком отдаемся работе: мы приносим сюда свои желания, мечты, злость, неудовлетворенность, но в то же время — и стремление достичь внутреннего мира, свободы и счастья.

На этих страницах я поделюсь своим опытом, ошибками и уроками, которые мне преподнесла жизнь, идеями и предложениями. Я расскажу, как смеялся над собой и иногда плакал. А еще будет много, очень много вопросов. Рассказать о своем опыте и некоторых простых, а также не совсем обычных ритуалах в практике дзен для меня — большая честь, но, признаться, я несколько робею. Это честь — потому что я страстно верю в необходимость объединения бизнеса с духовной жизнью, радуюсь возможности разделить свой путь с кем-то еще и вижу огромный потенциал в недремлющих, сознательных людях бизнеса, способных изменить наш мир. Робость же я испытываю оттого, что навыки и умения, необходимые для управления успешным бизнесом или организацией — даже при том, что они открывают наши сердца, делая нас по-настоящему человеческими — даются ценою адского труда.

Один из самых известных в дзен-литературе отрывков, который часто цитируется там, где практикуется дзен, называется Сутра Сердца. Она в нескольких абзацах передает суть практики дзен. Одна фраза в ней звучит примерно так: «Без препятствий нет страха». Под препятствиями в данном случае подразумеваются наши попытки защитить и оградить свои сердца, наши усилия оставаться обособленными и как бы в укрытии. Практика дзен указывает метод и способы тренировки, позволяющие выявить истинные проблемы, возникающие на нашем пути, уменьшить их число и упростить наши задачи. Она помогает нам избавиться от терзающего нас и берущего верх над нашими действиями чувства страха и начать новую жизнь, в которой нет места боязни. В поисках безопасности и контроля над ситуацией, когда наши ответ-

ные реакции основаны на чувстве страха, мы, сами того не подозревая, приносим в жертву свободу, гибкость и взаимоотношения, являющиеся нашими неотъемлемыми, дарованными от рождения правами.

Бизнес-практику также можно назвать дисциплиной и методом преодоления препятствий. Главная цель бизнеса — распознать препятствия, встающие на пути широкого и креативного видения и мешающие распределению людей и ресурсов в тех местах, где они необходимы, и избавление от этих досадных препон. Глобальная цель бизнеса состоит в том, чтобы обойти препятствия, стоящие на пути к удовлетворению потребностей всех членов всех сообществ на нашей планете. Каким будет этот мир без преград и страха?

Иногда нелегкая задача совмещения нашего целостного «Я» с работой может заставить вас усомниться в способности достичь желаемого результата. Но нужно помнить, что испытания и усилия являются частью пути. В этой книге вы найдете новые идеи, точки зрения и средства, которые помогут вам обрести уверенность и отвагу. Эти качества необходимы для того, чтобы вы попробовали увидеть себя, свою работу и мир такими, какие они есть на самом деле. Соединяя практику дзен с бизнес-практикой, мы можем выйти за рамки привычных идей и заново открыть для себя свою работу и самих себя — за гранью условностей. Таким образом, мы сможем испытать не только банальность повседневности, но и необъятность нашей жизни.

ВСЕ МЫ — УЧЕНИКИ ДЗЕН,
ВСЕ МЫ — ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Все мы — ученики дзен, все мы — предприниматели

Осенью 1983 года я с женой и маленьким сыном покинул Тассаяру — расположенную в горах дзен-буддийскую монашескую общину. Я отправился в Нью-Йорк, чтобы закончить последний семестр в университете Рутгерса в Нью-Джерси, а потом поступить в последипломную школу бизнеса при Нью-Йоркском университете. В Тассаяре я был монахом и уважаемым административным лидером. В Нью-Йорке — тридцатилетним безработным и молодым отцом. Без высшего образования и с опытом работы, который вряд ли кто-либо согласился признать за опыт. Из моего резюме следовало, что я был директором Тассаяры и провел последние десять лет в дзен-центре в Сан-Франциско, из которых последние четыре года жил там в качестве монаха.

Сразу после приезда в Нью-Йорк я в поисках временной работы отправился на Манхэттен в агентство по трудоустройству, которое мне посоветовали. Я надел свой лучший (и, кажется, единственный в то время) деловой костюм, галстук и прибыл на пятьдесят второй этаж небоскреба на Мэдисон авеню в офис агентства. Отдал свое резюме секретарю и стал ждать в приемной. Через несколько минут я поднял глаза и увидел, что вокруг стола секретаря собрались несколько человек. Они рассматривали мое резюме, улыбались, смеялись и поглядывали в мою сторону. Я услышал, как кто-то с восторгом и недоумением воскликнул: «У нас тут дзен-монах в офисе в поисках работы!» Можно догадаться, что найти работу в Нью-Йорке мне было очень непросто...

Несмотря на трудности в поиске работы, я смог осознать одну простую истину, лежащую в основе этой книги. Все мы — ученики дзен,

и все мы — предприниматели. Все мы являемся учениками дзен в том смысле, что каждому из нас предстоит пройти через муки рождения, старости, болезни и смерти. Мы не знаем, откуда пришли и куда идем. Когда дело касается самых фундаментальных ценностей, нас всех объединяют одинаковые желания — любить и быть любимыми, раскрыть в себе и выразить индивидуальные дарования, найти мир и спокойствие, куда бы нас ни привела жизнь. Дзен — это практика и определенная система ценностей, которая помогает нам пробудиться и оставаться недремлющими, раскрыть нашу внутреннюю мудрость и истинную природу. О дзен часто говорят как о чем-то загадочном и недоступном для простого обывателя. Но, по своей сути, дзен — это собрание несложных практик, которые можно совершать где угодно, даже в интенсивном круговороте жизни на рабочем месте.

Всем нам приходится справляться с различными трудностями и кризисными ситуациями — заботиться об умирающих родителях, страдающих друзьях и детях. Всем нам нужно приспосабливаться к переменам, которые иногда приходят постепенно, а иногда внезапно. Все мы переживаем боль и сталкиваемся с проблемами, касающимися нас и наших близких. Медитируя и практикуя дзен, мы берем кризис под контроль. Нам некуда торопиться, нет никаких дел. Мы зависим только от нашего тела и мыслей, в полном одиночестве, в целостном единстве. Практика дзен может помочь нам раскрыть себя, обнажить боль и страдание, раскрыть наши истинные чувства и необъятность жизни. Когда вы просто сидите в состоянии полного спокойствия, просто присутствуете в настоящем, вы понимаете, что можете принять свое несовершенное «Я» целиком, таким, какое оно есть. Этот процесс несет в себе очищение и трансформацию, он влияет на всю нашу жизнь. Главное в практике дзен — это поиск настоящей свободы и помощь другим в ее обретении.

Но все мы в то же время являемся и предпринимателями. Невозможно не иметь ничего общего с деньгами, которые необходимы для удовлетворения основных потребностей в еде, жилье и одежде. Все профессии — даже те из них, которые не связаны с бизнесом напрямую, — так или иначе существуют в мире бизнеса. Доктора и медики называют своих клиентов пациентами. Работа учителя и социального работника невоз-

можно без бухгалтерии и менеджмента. Некоммерческие организации и религиозные сообщества также занимаются привлечением сотрудников, также платят зарплаты и действуют в определенной финансовой системе.

Главной целью любого дела — независимо от того, существует ли оно непосредственно в сфере бизнеса или нет — является удовлетворение потребностей людей, производство вещей или предоставление услуг, необходимых людям. Иногда мы забываем о том, что деньги, прибыль и богатство — не единственная цель бизнеса. Взорвавшийся недавно «мыльный пузырь» в сфере информационных технологий стал показательным для всех нас примером*. Он продемонстрировал, что случается с бизнесом, который создается без учета потребностей людей и без детального плана. Все мы усвоили этот урок: такой бизнес исчезнет в самом скором времени.

В 1973 году я взял академический отпуск в университете Рутгерса, где изучал психологию. Год спустя, впервые посетив здание дзен-центра в Сан-Франциско, я услышал негромкий, но отчетливый голос, который сказал мне, что я должен посвятить этому месту и этому учению десять лет своей жизни. Меня привлекла глубокая мистическая философия с ее «земным» практичным подходом к жизни и отношением к работе как к продолжению духовной практики. Мне нравилась ежедневная практика медитации. Меня впечатлили зрелость, искренность и мудрость учителей и учеников дзен. Возможность жить в обществе единомышленников заинтересовала и взволновала меня.

На десятом году пребывания в дзен-центре в Сан-Франциско меня попросили стать директором Тассаяры — дзен-монастыря, затерянного в горах центральной Калифорнии, вдали от цивилизации. Я любил свою работу, мне нравилось быть директором. Но я был удивлен, впервые заметив, что хотя мой образ жизни соответствовал жизни дзен-монаха, мои ежедневные обязанности главным образом относились к бизнесу. Я руководил людьми, контролировал бюджет, занимался решением задач

* Уверенность в том, что информационные технологии и Интернет якобы гарантируют высокую прибыль привела к появлению огромного числа Интернет-компаний в период с 1995 по 2001 год. Но многие из них не оправдали надежд и прекратили свое существование. — *Примеч. пер.*

и стратегическим планированием. Я осознал, что духовная практика и занятие бизнесом не только не противоречат, но и дополняют друг друга. Я был успешным менеджером именно потому, что практиковал дзен; а моя практика, в свою очередь, была более сфокусированной и энергичной благодаря требованиям и трудностям, с которыми мне приходилось сталкиваться в процессе моей работы в качестве менеджера.

В Тассаяре я начал задумываться о том, каково будет дальнейшее развитие событий в моей жизни. Я понял, что пришло время покинуть дзен-центр и расстаться с общиной. Опять я услышал четкий тихий голос, сообщивший мне, что наступил момент, когда я должен войти в мир бизнеса. Я был уверен, что голос ошибается, что послание предназначено не для меня. И в то же время каким-то странным образом послание казалось верным.

Я хотел объединить все, чему научил меня дзен, с желанием улучшить мир и моей верой в то, что в деловой сфере возможна интеграция духовной практики и бизнеса. Ведь именно этим я и занимался в дзен-центре, думал я. А значит должен быть путь, который позволит мне перенести мой опыт в мир бизнеса. В то же время я понимал, что в современном мире бизнес играет важную роль и оказывает влияние на все сферы жизни. Долгие годы я посвятил духовной практике и теперь ощущал, что мне было необходимо приобрести навыки в сфере бизнеса. Поэтому я решил пройти курс бизнес-управления.

Первый параграф моего заявления о приеме в бизнес-школу, написанного в то время, когда я еще был директором Тассаяры (после десяти лет жизни в дзен-центре в Сан-Франциско), звучал так:

Я всегда был менеджером. Когда мне было шесть, я организовал ребята из моего двора, чтобы они смогли защитит себя от задиры из соседнего квартала. В младшей баскетбольной лиге я привел команду «Пригородных деликатесов» к победе в «мировом чемпионате». В старших классах я был капитаном школьной команды по борьбе, а в колледже — вице-президентом студенческого общества Тета Чи. В 1978 году я провел два месяца со своим умирающим от рака отцом, следя за его лечением. Я руководил докторами, медсестрами и членами семьи. Я старался расширить привычные гра-

ницы медицинской практики и семейных устоев, что помогло развитию между нами более тесной связи. На дзен-ферме «Зеленое ущелье» я помог восстановить применявшуюся в XIX веке технику использования в земледелии ломовых лошадей. Я показал потенциал этой техники, намного более выгодной с экономической точки зрения по сравнению с применяющимися ныне. В горном дзен-центре Тассаяра я был помощником повара, а потом главным поваром, управляющим залом медитаций и директором Тассаяры. То есть на протяжении всей жизни мое личностное развитие всегда так или иначе было связано с менеджментом.

Путешествие в Нью-Йорк в бизнес-школу и новая жизнь за пределами дзен-центра в качестве мужа и молодого отца — это было трудным, тяжелым и необыкновенно насыщенным временем. Я покинул сообщество, ставшее для меня семьей, домом, всем тем, из чего состояло мое «Я». В этом есть своя ирония, так как цель практики дзен заключается как раз в том, чтобы помочь нам научиться не быть слишком привязанными к чему бы то ни было, включая наше «Я». Для меня подобное пробуждение и осознание того, насколько я привык к роли дзен-ученика, стало болезненным шоком. Теперь, оглядываясь в прошлое, я понимаю, что в то время произошел один из самых важных поворотов в моей жизни.

Два года я отучился на дневном отделении последиplomной школы бизнеса при Нью-Йоркском университете, которая расположена в нижнем Манхэттене, рядом с Уолл-стрит. Моей второй после завершения обучения работой стала должность менеджера бумажной компании Conservatree в Сан-Франциско. В мои обязанности входили закупка и продажа больших объемов переработанной бумаги. Я приобрел базовые навыки работы в коммерции или — как я их воспринимаю — навыки торговли. Одним из моих клиентов была небольшая компания доставки товаров по почте. Эта компания в частности предлагала открытки и оберточную бумагу из переработанного вторсырья. Я стал свидетелем того, как эта крошечная организация, где работали всего два сотрудника, расширилась до размера одной из крупнейших каталоговых компаний. Она стала единственной компанией в Соединенных Штатах, про-

изводившей бумажные товары из переработанной бумаги. Но их дизайн никогда не казался мне особо привлекательным. Я предложил хозяину Conservatree внести разнообразие в работу и заняться производством каталогов, но моя идея его не слишком заинтересовала. Так я начал разрабатывать свой собственный бизнес-план. Я уже обладал достаточными познаниями в деле переработки бумаги, и у меня со времен дзен-центра было много друзей в творческой среде. Я видел новые перспективы в этой сфере. Так появилась идея Brush Dance.

Компания Brush Dance родилась в 1989 году в моем гараже. Все началось с каталога товаров по почте, в котором мы предлагали оберточную бумагу и открытки из переработанной бумаги. Сегодня мы являемся мультимиллионной компанией, поставляющей открытки, журналы, календари и подарки в магазины, расположенные по всей территории Соединенных Штатов и за рубежом. Другим направлением работы компании являются «Заботливые канцелярские товары» и «Искусство вырезать что-то значимое». Товары Brush Dance можно найти более чем в пяти тысячах торговых точек. В числе наших клиентов Borders, Barnes & Noble, Bed, Bath and Beyond и Targets, а также небольшие магазины, торгующие открытками, подарками и книгами. В списке наших патентов — разрешения на публикацию Рини Локс, его святейшества Далай-ламы, Тик Нат Хана и поэзию Руми.

На протяжении всего периода развития компании я ежедневно медитировал и оставался в тесном контакте с дзен-центром в Сан-Франциско. Прошлой весной я ездил в Японию на тридцать третью службу в память Сузуки Роши, основателя и первого учителя дзен-центра в Сан-Франциско, автора книги «Дзен-мышление: мышление новичка». Несколько дней до назначенной для церемонии даты я провел с сыном Сузуки Роши, Хойцу (обычно его зовут Хойо-сан). На сегодняшний день он является одним из самых почитаемых учителей дзен в Японии. Время, проведенное с Хойо-сан, его женой и семьей в древнем, насчитывающем пятисотлетнюю историю, храме, произвело на меня неизгладимое впечатление и сильно повлияло на мою жизнь. Хойо-сан любил посмеяться и подшучивать. Он был ко мне очень внимателен. Каждый вечер мы усаживались на пол для совместного ужина. После каждого моего глотка Хойо-сан тут же снова наполнял мою чашку саке.

Когда наконец настало время покинуть храм, Хойо-сан вручил мне сделанный им самим рисунок, изображающий лягушку и медитирующего дзен-монаха. Монах смотрит на лягушку, а лягушка на него. А над фигурами Хойо-сан вывел изящные японские иероглифы. На вопрос, что значат эти иероглифы, он ответил: «Твой храм — там, где ты». Эти простые и мудрые слова останутся со мной навсегда. Они лежат в основе этой книги и всей моей жизни.

Я руководил и продвигал Brush Dance на протяжении пятнадцати лет. Я благодарен судьбе за то, что занимаюсь делом, цель которого в том, чтобы нести в мир духовное знание. Финансовые и практические сложности, а также непростое дело управления персоналом всегда преподносят новые и новые сюрпризы и испытания, как будничные, так и духовные. В то же время практика дзен с каждым днем становится все более важной частью моей жизни, ее центром. Я не прекращаю читать лекции и все еще являюсь наставником в дзен-центре в Сан-Франциско. Я руковожу занятиями с теми предпринимателями, которые выбирают дзен-центр «Зеленое ущелье» в качестве приюта для уединения. А совсем недавно я прошел обряд посвящения в дзен-священники.

Все мы — ученики дзен, и все мы — предприниматели. Наши жизни — это хаос, это что-то невероятное, исполненное чудес, таинственное, что-то, что мы не в силах объяснить. Простых ответов не бывает, а научиться ценить вопросы нелегко. Что значит быть полностью самими собой на работе? Как найти настоящее счастье и обрести чувство удовлетворения — в том числе, на работе? Чего требует от нас жизнь? Чего-то невозможного? Какие внешние или внутренние перемены необходимы для того, чтобы мы смогли увидеть нашу жизнь как поле для духовной практики, как священное место? Что на самом деле значат слова: «Твой храм — там, где ты»?

Храм, который имел в виду Хойо-сан, может быть совсем не таким, каким мы его себе представляем. Иногда он может казаться спальней, иногда — горной тропинкой, сборочным конвейером на фабрике или офисом, заставленным столами и компьютерами. Это — огромный, невообразимо огромный храм. Я считаю себя везучим человеком, потому что задаю эти вопросы и иду по пути, на котором встречаю так много открытых людей. Все мы — ученики дзен, все мы — предприниматели, и все мы — еще столько всего другого!

Где вы — там и начало

Когда у меня впервые появилась идея начать свой бизнес, я не мог думать ни о чем другом. Меня мучила бессонница, появились проблемы с аппетитом. Я физически ощущал что-то внутри себя, рвущееся выйти наружу, словно в муках рождения. Мои мысли и сны были наполнены непреодолимым, но пока еще бесформенным желанием. Я почти ощущал, каково это — вынашивать ребенка. Моя жизнь перевернулась с ног на голову.

Я осознавал, насколько сильно рискую, впервые поделившись своими ощущениями и рассказав, что чувствовал нечто, растущее внутри меня. Что если моя задумка основать бизнес по производству оберточной бумаги и открыток из переработанной бумаги — всего лишь сумасшедшая идея? Что если я дурачил сам себя, а замысел мой — не более чем просто несбыточная мечта? Я озвучил терзавшие меня сомнения, а моя идея укоренилась и начала расти. Болезненные ощущения только усилились.

Мне потребовалась помощь, опытный взгляд со стороны. Я решил связаться с Руди — успешным бизнесменом, с которым впервые познакомился, когда еще был директором Тассаяры. Я знал его как человека, в чьей искренности можно не сомневаться. Руди, будучи по образованию инженером, изобрел машину для наклеивания ярлыков, и это стало началом одного из его первых бизнес-проектов. Этот аппарат позже стал известен как этикетировочная машина Дуто. Компания росла и развивалась, потом Руди ее продал, а впоследствии основал и продал множество других предприятий. Теперь Руди был «пенсионером», а точнее, предоставлял консультации бесконечному числу новичков, желающих открыть свое дело.

В туманный летний день я ехал по Ричмондскому мосту в офис Руди, находящийся в Беркли. Я был взволнован и нервничал. После долгих лет

жизни в дзен-монастыре мне было знакомо это чувство. Оно было похоже на чувство, возникавшее у меня перед встречей с дзен-учителем, с той только разницей, что в данном случае учителем предстояло стать бизнесмену. Руди задал мне много конкретных вопросов о рынке, стратегических преимуществах, конкуренции, пункте курса ценных бумаг, прибыли и стартовом капитале. Ему понравилась суть изложенной мной идеи, но он посоветовал написать полный бизнес-план, который помог бы взвесить и обдумать каждую из затронутых тем. Я уехал от него с двойственным ощущением: возбуждения и потерянного оптимизма. Я был нетерпелив и рвался в бой, а теперь у меня прибавилось работы.

Через три недели я вернулся теперь уже с моим первым настоящим бизнес-планом. Руди согласился, что я продвинулся вперед, и задал еще больше вопросов о маркетинговых стратегиях, менеджменте и операциях. Он выразил сомнения по поводу прибыли. Руди был не уверен, достаточно ли высока прибыль от переработанной бумаги, чтобы потянуть накладные расходы дела. Мы сошлись на том, что необходимо провести дальнейшее исследование для более четкой оценки ситуации. Опять я уезжал окрыленный успехом, но и в еще большем унынии от объема предстоящей работы.

Три недели спустя я вновь появился у Руди — с пересмотренным и усовершенствованным планом. Я чувствовал себя как дзен-ученик, мечтающий, чтобы его приняли в монастырь: он стучит в дверь и слышит в ответ очередное «нет». Учитель в очередной раз отправляет его назад, чтобы проверить решимость ученика. Я наблюдал за Руди, пока он молча читал мой план. Он выглядел серьезным, его лицо выражало озабоченность. Затем он посмотрел на меня и сказал: «Ну, я думаю, ты готов». Через несколько недель я занял тридцать тысяч долларов у своей матери, брата, Руди и еще нескольких друзей и начал производство оберточной бумаги и открыток из переработанной бумаги. Все предложения — на брошюре в одну страничку. Так я начал свое дело. Я ликовал и в то же время был до смерти напуган. Имя компании — Brush Dance — впервые прозвучало спустя несколько месяцев.

Для того чтобы сделать практику дзен частью своей работы, вам необходимо целиком отдаться этому делу: быть преданным и посвятить

ему все ваше внимание и усилия. Едва озвучив идею о совмещении дзен с работой, можно уже сбиться с пути и запутаться. Практика дзен попросту не может существовать обособленно от того, кто мы есть, и от того, что делаем. Точно так же работу невозможно отделить от остальной нашей жизни. Работа — это не просто некие действия, совершаемые вами в процессе зарабатывания денег или обеспечения существования. Все, что вы делаете — это ваша жизнь, ваш путь. Ваша работа — это ваш путь. Отношения — это ваш путь. Поиск внутренней ясности и мудрости — это ваш путь, куда бы вы ни двигались, чем бы вы ни занимались. Осознание этого — тонкая, но важная перемена в нашей жизни.

Слово, которое я употребляю для описания этой интеграции — практика. Смысл его тот же самый, какой мы вкладываем в словосочетания: «практиковаться в игре на фортепиано», «юридическая практика» или «практика игры в баскетбол». Все в нашей жизни — своего рода практика, и в то же время все — непосредственное «выступление». Как говорил мой школьный тренер по борьбе: как тренируешься, так и выступаешь. Нет никакой разницы между практикой и выступлением. Для того чтобы переосмыслить жизнь и понять, что все наши действия — это практика, с нами должна произойти едва заметная, но кардинальная трансформация.

У любого из нас нет никакого другого выбора, кроме как начать с того самого места, где мы в данный момент находимся, с того, чем мы прямо сейчас располагаем. Это — наше испытание, наша жизнь, наша практика. Каждое препятствие, проблема, загвоздка являются частями нашей практики. Каждое преимущество, каждая победа помогают прояснить ситуацию и достичь большей определенности и понимания нашей практики.

Для того чтобы вступить на этот путь, заново взглянуть на свою жизнь и трансформировать работу и все существование, где каждое действие станет элементом практики, необходимо следующее:

- ищущее сознание;
- регулярная практика;
- время для уединения;

- общение с учителем или наставником;
- поддержка группы;
- преданность учебе и практике.

Давайте рассмотрим каждый из этих элементов по отдельности.

Ищущее сознание

Возможно, иногда вам кажется, что жизнь это чудо, а иногда — что она полна трудностей и требует от вас невозможного. Вы хорошо понимаете, насколько она коротка, ведь каждому из нас на этой планете отпущен очень недолгий срок. Познавая эти истины, мы часто испытываем горечь и боль: из-за разрыва отношений, потери работы или бизнеса, в связи со смертью любимого человека или любой серьезной жизненной переменой. Но боль часто служит стимулом и позволяет нам открыть наши сердца и разум. Боль заставляет нас осознать, насколько тесно наша жизнь соприкасается с жизнями всех остальных людей на этой планете.

В то же время вы всем своим существом ощущаете возможность перемен, возможность отыскать настоящую свободу через отказ от привычного образа мыслей и действий. Вы приходите к выводу, что стремление получить больше денег, славы, контроля и власти — не решение проблемы. Вы признаете, что единственная возможность найти настоящее спокойствие, мир и счастье для себя и окружающих — в развитии более глубокого понимания самих себя. Вы понимаете, что семя вашего счастья и ключ к вашей свободе находятся внутри вас. Вы отдаете себе отчет в том, что мир, как и вы сами, огромен и загадочен, и что вам предстоит познать тайны рождения и смерти, страдания и счастья.

Развитие ищущего сознания по сути своей близко к пониманию, что свобода и счастье возможны, но их достижение требует многих усилий. К вам приходит понимание, что ваша работа — это ваша жизнь, а ваша жизнь — в вашей работе. Вы воспринимаете свою работу как возможность достичь большей глубины, найти счастье и прислушаться к вашему настоящему «Я».

Мне сложно точно ответить на вопрос, что именно послужило толчком к началу моей практики и когда произошло мое первое знакомство с ищущим сознанием. Было ли это моей детской клятвой помочь отцу справиться с психическим заболеванием или боль от того, что моя первая девушка ушла от меня, обнажив все мои слабости? Или, быть может, меня вдохновил просмотр телепередачи «Кунг-фу» (о мальчике, получающем духовные наставления от буддийского учителя) и мысли о том, что именно так и я хочу прожить свою жизнь? Или это была книга Алана Уоттса «Путь дзен», которую я прочитал на первом курсе колледжа? Тогда я осознал, что нет ничего важнее задачи освобождения самого себя от будничных, привычных мыслей — для того чтобы впоследствии смочь помогать другим.

Регулярная практика

Дзен — это не просто философия или способ мышления. Дзен — это практика. Это то, что вы делаете — предпочтительно каждый день. Вы не можете заставить себя пробудиться одной лишь силой своей мысли. Вы не можете в одночасье изменить привычки, сформировавшиеся у вас в течение жизни, и прекратить движение по накатанной колее. Вы не можете просто читать книги. Дзен требует регулярной практики и медитации, так как это — время, специально отведенное для общения со своей душой и телом. Смысл в том, чтобы перенести то, что вы познали через свое ищущее сознание, в свою работу, отношения и каждодневное существование. Дзен призывает к тому, чтобы вашей жизнью руководили такие ценности, как открытость, честность и сострадание.

Я медитирую почти каждое утро, обычно в одиночестве, в течение двадцати-тридцати минут. Я облачаюсь в монашеские одеяния, читаю мантры и делаю три глубоких поклона. Одно утро или один вечер в неделю я посвящаю совместной медитации в небольшой группе. Приходя на работу, я посвящаю несколько минут тому, чтобы напомнить себе, что и здесь также буду заниматься практикой. Я часто зажигаю благовония и даю себе несколько мгновений тишины и покоя, чтобы еще раз вспомнить о том, каковы мои цели. Над моим рабочим столом висит рисунок, подаренный мне Хойо-саном в Японии. Как вы знаете,

иероглифы, начертанные рядом с фигурами, гласят: «Ваш храм — там, где вы». Также я участвую в еженедельном семинаре, где небольшая группа людей изучает тексты дзен.

Время для уединения

Всем нам необходимо иногда отдохнуть от рутины и стресса суетливой жизни. Соблюдение Шаббата или «дня покоя» — посвященного уединению и тишине, когда все время отдано только тому, чтобы «быть», а не «быть занятым» — несет в себе огромную мудрость. Если у вас нет возможности выделить для такой практики один день в неделю, отведите для этого хотя бы один день в месяц. Некоторые могут найти время только для трех- или пятидневного «побега» раз в год. Даже это уже неплохо. Не важно, как именно вы организуете свое уединение, главное, чтобы вы нашли время остановиться, подумать и восстановить себя. Это необходимая практика.

Каждый месяц я с небольшой группой людей уединяюсь на один день в Мэрин Недлендс. День проходит в посиделках, прогулках и общении с хорошими друзьями. Иногда я встречаюсь с учителем, это тоже часть ритуала. По крайней мере, один раз в год я стараюсь организовать продленный, обычно семидневный, «побег». И, как уже упоминалось, я обычно выделяю пятнадцать-двадцать минут рабочего времени ежедневно для того, чтобы посидеть или пройтись в тишине одному.

Общение с учителем или наставником

Для того чтобы сделать практику дзен неотъемлемой частью вашей жизни на рабочем месте, нужна поддержка и руководство человека, которому вы доверяете. Каждому из нас необходимы совет и помощь опытного учителя или наставника. Таким человеком может стать хороший друг или другой такой же практикующий, доктор или религиозный деятель. Всем нам необходима ролевая модель и нужен кто-то, к кому мы можем обратиться за помощью и подсказкой.

У меня есть целый преподавательский состав из учителей и наставников, с которыми я познакомился в мире дзен и мире бизнеса. В боль-

шинстве случаев нас связывают неформальные отношения. Когда мне необходима помощь или совет, я организую встречу или делаю телефонный звонок. Я также являюсь учителем и наставником для нескольких человек. Многие люди были очень щедры по отношению ко мне, всегда находя для меня время, поэтому я тоже изо всех сил стараюсь оказать помощь и содействие тем, кто в этом нуждается, и просто поддерживаю с этими людьми дружеские отношения.

Поддержка группы

Всем нам необходима поддержка других людей, тех, с чьей помощью мы можем лучше понять самих себя и найти свою жизненную тропинку. Важным элементом личностного развития, включающего изменение привычек, является присутствие в вашей жизни группы людей, поддерживающих ваше стремление усовершенствовать свою практику. Это может быть группа, в которую входят друзья или другие люди, выбравшие для себя схожий путь, или бизнесмены, которые стараются сделать свои ценности частью работы.

Мне в этом плане очень повезло: я живу в той части планеты, где не нужно далеко ходить, чтобы отыскать группу людей, практикующих дзен или просто занимающихся духовной практикой. Поэтому я состою в нескольких группах. Обычно один вечер в неделю я провожу в дзен-центре в Сан-Франциско. Несколько раз в год я читаю там лекции, а также руковожу группами на ферме «Зеленое ущелье». Во время моих развозов по стране я не перестаю удивляться тому, сколько существует сообществ, занимающихся духовной практикой или медитацией. Их можно найти практически в каждом городе.

Преданность учебе и практике

Вам не удастся сделать практику дзен частью своей работы и жизни, всего лишь посетив курсы выходного дня или проучившись один семестр. Это — непрерывный, постоянный процесс без начала и конца. Он состоит из учебы и практики и требует наличия твердых намерений

и усердных стараний. Джек Корнфилд, один из самых авторитетных учителей медитации, в названии своей книги точно передает смысл этого процесса: «После экстаза — стирка».

Для многих людей решение начать практиковать дзен, а в дальнейшем сохранить преданность раз принятому решению — важнейший шаг. Прилежание может быть выражено по-разному: регулярная медитация хотя бы раз в месяц, или еженедельная встреча с группой друзей-единомышленников, или десять минут тишины в начале каждого нового дня. Одна из моих самых важных групп поддержки встречается только раз в год, на одни выходные. Эта группа состоит из восьми мужчин, которые когда-то вместе жили и занимались практикой дзен в дзен-центре Сан-Франциско, а теперь живут и работают «в миру». Один уик-энд в году мы проводим вместе, рассказываем друг другу истории, слушаем, смеемся, плачем, играем. В конце воскресенья мы договариваемся о новой встрече через год.

Одной из причин, по которой мне захотелось пройти обряд посвящения в служители дзен, было желание сообщить о том факте, что я практикую дзен. Посвящение также дало мне возможность заявить: мои усилия и стремления направлены на то, чтобы помогать другим в их практике.

Безмятежность — это не отсутствие шторма, а спокойствие в шторм

Когда моей дочери было десять лет, я каждый вечер читал ей на ночь, перед тем как она засыпала. Часто я засыпал первым, и тогда она легонько постукивала пальчиками по моему лицу, чтобы разбудить меня. Однажды вечером, когда я уже закончил читать и укутывал ее в одеяло, она посмотрела на меня и сказала: «Папочка, когда мы умрем, мы найдем все ответы и узнаем все секреты? Ну, знаешь, как в игре или задачке... когда закончил, можно посмотреть на последнюю страницу и найти все ответы». Должен признаться, что хотя я точно запомнил вопрос, я не уверен, как именно ответил. Надеюсь, что сказал что-нибудь вроде: «Я думаю, что все ответы и так всегда внутри нас, и если мы сосредоточимся, то увидим, что кто-то постоянно открывает их нам. Чтобы узнать правду, нам совсем не обязательно ждать наступления смерти».

Люди часто думают о дзен как о способе стать менее чувствительными, менее эмоциональными. Но на самом деле практика дзен делает нас более внимательными к нашим эмоциям. Фраза, которая мне очень нравится, гласит: «Безмятежность — это не отсутствие шторма, а спокойствие в шторм». Чем ближе мы подходим к истине, тем более счастливыми себя ощущаем, но при этом острее испытываем боль; мы можем почувствовать себя более комфортно, спокойно и уверенно на работе или, наоборот, ощутить себя чужими, отстраненными. Это зависит от ситуации, в которой мы находимся. По мере того как мы становимся более спокойными и концентрированными, более свободными от мыс-

лей и волнений о будущем, мы также ощущаем, что эмоции и чувство сострадания делают нас все более развитыми.

Дзен, как и вся наша жизнь, состоит из парадоксов. С одной стороны, кажется, что некоторые вещи просто случаются сами по себе, и мы не в силах повлиять на ход истории; незначительные, казалось бы, события могут изменить всю нашу жизнь. С другой стороны, перемены — это также результат наших намерений, концентрации сил и внимания и дисциплины. В целом, я склонен придерживаться теории о том, что старание и труд развивают нашу способность быть более открытыми и восприимчивыми к «незначительным» событиям, способным изменить нашу жизнь.

Другой парадокс заключается в том, что Сузуки Роши назвал «неприбыльной идеей». Целью большинства духовных текстов, книжек с инструкциями «Как достичь того-то и того-то», а также литературы для личностного развития является передвижение вас из точки А в точку Б. Такие книги часто создают иллюзию того, что процесс личностного совершенствования имеет начало, середину и конец. Они говорят нам, что, если мы станем думать по-другому, то нас посетит озарение, и мы сразу станем счастливее. Дзен же, напротив, ставит своей задачей обратить наше внимание на то знание, которым мы уже обладаем. Он открывает для нас окно в мир того, что рядом с нами, и помогает понять, кто мы такие. Суть дзен в том, чтобы скинуть пелену, брошенную нами на мир. В гораздо меньшей степени он стремится добавить что-то новое к уже данному.

Еще одна мудрость дзен: «Отец, думающий, что он — хороший отец, — плохой отец». Эта поговорка подсказывает нам, что нужно ценить стремление и усилия, которые мы совершаем день за днем. Она учит нас тому, что нужно расстаться с привычкой давать мгновенную оценку людям и событиям и не заикливаться на схеме «достижение-результат». Для того чтобы быть «хорошим» отцом или «хорошим» в любой другой роли, нужно осознать, что это не результат, а процесс, требующий упорства и самоотдачи. Для подобного необходима «отдача» себя, своего внимания и готовность раскрыть свои слабости. Это не сводится к достижению результата, который можно потом измерить и всем демонстрировать. Если нам кажется, что мы прибыли в пункт назначения, достигли цели и можем теперь уменьшить старания, то нуж-

но подумать еще раз. Цель изложенных в этой книге рассказов и практик — в том, чтобы напомнить нам, что даже в круговороте жизни у нас всегда есть возможность быть самими собой, быть верными правде и действовать по велению сердца.

Здесь же заключен и еще один парадокс. И, возможно, именно здесь школа бизнеса может что-то предложить практике дзен. В бизнесе результаты имеют значение; успех и поражение реальны; необходимость отчитываться и рассчитывать крайне важна. Эти истины лежат в основе бизнеса, и без них — никуда. Результаты также важны и для духовного развития, хотя не всегда понятно, как их измерять. Проблема в том, что в четко спланированном мире бизнеса результаты подсчитываются исходя из финансовых показателей. То, насколько бизнес удовлетворяет нужды людей, в расчет не берется. Именно такая ограниченная мера оценки результатов приводит к тому, что бизнес загрязняет окружающую среду и уничтожает природные ресурсы. А это, в свою очередь, становится причиной дискриминации, насилия, чувства провала и потери в сердцах людей и в их домах по всему миру.

А практика дзен учит, что обе стороны одинаково важны. Важен мир форм, мир наших ощущений и восприятия. Но не менее важен и мир, находящийся за пределами духовного и материального, о котором говорят как о некоей таинственной «пустоте». Еще одна известная дзен-мудрость гласит: «Форма — это пустота, а пустота — форма». Форма — это мир вещей и результатов. Все мы хотим безопасности, предсказуемости и власти над обстоятельствами. Это естественно для людей. Везде. Пустота — это мир нашей интуиции, тесной связи со всем и вся. Это мир нашего интуитивного знания того, что мы не всегда можем объяснить. Это осознание того, что мы не знаем, как пришли в этот мир. Это понимание того, что момент рождения — это начало смерти, и что этот мир, священный и таинственный, превосходит все наши самые безумные фантазии и воображение. В мире бизнеса и для людей бизнеса поиск баланса между формой и пустотой — это и есть путь к другой манере поведения, в которой есть место ответственности. Представьте, если бы все решения в бизнесе принимались с учетом мира формы и мира пустоты...

Такая практика не исключает риск. Случается, что мы осознаем всю правду о ситуации, в которой находимся, и видим, что важную часть самих себя оставляем за границами нашей жизни, в бизнесе. Это очень болезненное ощущение. Недавно я участвовал в очередном туре, организованном для ищущих уединения предпринимателей, которыми я же и руководил. Там я встретил нескольких уже знакомых мне деловых людей, не первый раз участвовавших в «побеге», и большинство из них с того времени бросили свою работу! С другой стороны, отказ от практики не освобождает от риска. Здесь опасность состоит в том, что мы не можем полностью быть самими собою. Мы не можем делать то, чего действительно хотим, и оправдываем все это тем, что мы «на работе».

Все мы часто ощущаем себя между двух огней, мучительно решая: как позаботиться об окружающих нас людях и одновременно преодолеть препятствия, возникающие на нашем пути. Мы разрываемся между попытками держать все под контролем и необходимостью отпустить, между желанием достичь совершенства и необходимостью принять вещи такими, какие они есть. Наш стиль управления всегда отражает наши индивидуальные привычки и личностные особенности: наши самые болезненные раны и самые яркие таланты, ощущение безопасности и чувство собственного достоинства, навыки и умения, наших учителей и наше представление о том, что значит быть хорошим менеджером.

В течение многих лет я был главным «менеджером» утренних мероприятий в своем доме: будил детей, готовил завтраки и обеды, следил за тем, чтобы они позавтракали, и отводил их в школу. Каждый день преподносил мне новые сюрпризы, с которыми нужно было справляться: не было чистых носков, кто-то проспал, один или оба ребенка отказывались есть. Но когда мы усаживались завтракать, нас часто посещало мимолетное ощущение мира и покоя. Иногда мне нужно было напоминать детям, что завтрак — это эстафета! После того как я отводил их в школу, я часто ощущал облегчение, зная, что сделал все необходимое. Оставшаяся часть дня в роли директора компании — небольшой, еще только развивавшейся, — часто не казалась мне такой уж сложной. Это был суший пустяк по сравнению с обязанностями по утреннему сбору и своевременной «доставке» детей в школу.

Если мы открыты и внимательны, неважно, находимся ли мы на рабочем месте или в нерабочей обстановке, мы всегда разглядим возможности для развития, для приобретения новых знаний, для более тесного общения с миром. Этим можно заниматься, стоя в очереди в магазине, сидя за рулем в машине или заваривая чашку кофе в офисе. Удовольствие и удовлетворение на работе необходимы для нашего здоровья, физического и духовного. Как говорил Сузуки Роши: «С одной стороны, все мы — глупцы. Но когда мы наконец осознаем это, наступает озарение и к нам приходит понимание». Так что дзен может быть очень загадочным. Быть глупцом — в порядке вещей! Если мы отказываемся побыть иногда в образе глупца, то нам закрыта дорога к знанию, росту и раскрытию своего настоящего «Я».

Преимущества внедрения практики дзен в работу

Последние семь лет я руковожу компанией «Время» при дзен-ферме «Зеленое ущелье». Эта компания предоставляет возможности для уединения на один день или на выходные. Ее услугами пользуются люди, желающие сделать духовную практику частью своей рабочей жизни, стремящиеся к тому, чтобы их работа стала более значимой и отражала их самые глубокие жизненные ценности. Уединения ищут и те, кто подумывает о серьезных переменах в своей карьере или жизни вообще. В самом начале «уединения» я обычно говорю, что мы, собственно, никого ничему не учим. Наша задача состоит в том, чтобы задавать вопросы. Мы создаем необходимые условия и предоставляем безопасную среду, в которой у гостей будет возможность притормозить, послушать и поговорить откровенно. Мы также говорим, что если бы по окончании «уединения» мы предлагали диск, то он был бы пустым. Настоящая учеба, настоящие уроки рождаются из вашего личного опыта. Мы потеряем самих себя, если будем думать о результатах и выигрышах. Когда мы, наконец, отказываемся от вечного стремления измениться и усовершенствовать себя, тогда мы можем открыть наши сердца. Тогда настоящие перемены, настоящие позитивные изменения и результаты становятся реальностью. Даже если мы не задаемся целью достичь конкретных результатов, когда решаем практиковать дзен на рабочем месте, это решение может принести массу преимуществ.

Роль директора развивающегося издательства обязывает меня проводить собрания и часто участвовать в презентациях. Когда дело доходит до выполнения этих обязанностей, я люблю начинать с размышле-

ний. Для начала мне необходимо понять, чего именно я хочу добиться. Что именно мне хотелось бы донести до слушателей до конца собрания или презентации, чего достичь? Что вы как участник собрания или посетитель презентации сможете забрать с собой, какую пользу извлечете? Каким будет результат этой встречи для вас? Мне хотелось бы вовлечь каждого отдельного человека и найти что-то общее с каждым. Поскольку мы (вы, как читатель, и я), возможно, «встречаемся» здесь впервые, то давайте сделаем так, как я обычно и поступаю на собраниях и презентациях, то есть начнем с конца. Давайте подумаем об ожидаемых результатах. Преимущества включения практики дзен в работу, на мой взгляд, таковы:

- повышенная креативность;
- улучшенные навыки общения и умение слушать;
- усовершенствованные способности решения проблем;
- шанс достичь близких, основанных на честности отношений с коллегами;
- возможность развить лидерские качества для создания сплоченной команды;
- повышенное удовольствие от работы;
- улучшенная концентрация внимания;
- большее наслаждение жизнью и работой;
- шанс развить предпринимательский образ мысли и действий;
- способ сделать юмор и радость частью своей работы;
- возможность помочь этому миру достичь единства и жизнеспособности.

А теперь давайте рассмотрим каждое из этих преимуществ в отдельности.

Повышенная креативность

Смысл практики дзен в том, чтобы развить гибкое и открытое мышление. Если сбросить скорость и начать обращать внимание на ваше мышление и тело, то открываются новые возможности. Пони-

вание того, что мир не всегда таков, каким кажется, помогает вам посмотреть на проблемы и возможности с другой точки зрения. И это применимо как к решению проблем, так и к развитию продукта и улучшению бизнес-систем.

Улучшенные навыки общения и умение слушать

Практика дзен состоит в том числе в развитии внимания к нуждам окружающих и в умении внимательно слушать. Это неотъемлемая составляющая практики дзен. Постепенно вы разовьете внимательность слуха для того, чтобы услышать себя и окружающих. Эти навыки также важны для увеличения объема продаж, для развития сплоченности в команде и для решения общих проблем. Бизнес-идеи и бизнес-модели начинаются с того, что вы изучаете неудовлетворенные потребности. Когда ваша голова не так занята, а способность концентрироваться и фокусировать внимание более развита, вам легче общаться с клиентами, продавцами и сотрудниками. В процессе изменения фокуса и объекта внимания вы строите взаимоотношения с целью улучшить результаты и достичь поставленных целей.

Усовершенствованные способности решения проблем

Научитесь совмещать все точки зрения, общепринятый и нестандартный взгляды на самих себя и мир в целом. Поймите, что время и пространство существуют и в то же время не существуют в привычном для нас смысле. Если смотреть на вещи с этой точки зрения, то проблемы становятся путями к новым возможностям. Медитация и практика дзен трансформируют наш фокус таким образом, что мы начинаем осознавать следующее: проблемы, сложности и препятствия на пути на самом деле — наши лучшие друзья и величайшие из учителей.

Шанс достичь близких, основанных на честности отношений с коллегами

Начав сбавлять обороты и обращать внимание на происходящее, вы наконец можете открыть для самих себя свои самые глубокие ощущения и цели. Вы можете понять ощущения и намерения людей, с которыми работаете. Практика правильного мышления, правильного общения и правильного действия (о чем мы больше узнаем в следующей части книги) помогает вам наладить общение и сделать его прямым, открытым и честным. Работая над тем, чтобы внести в отношения честность, вы повышаете уровень доверия и взаимопонимания между вами и окружающими вас людьми.

Возможность развить лидерские качества для создания сплоченной команды

Тренировка правильной речи и способность раскрывать лучшее в людях обостряет наши лидерские способности. Комбинация таких качеств, как самопознание, улучшенное умение слушать и преклонение перед тайной жизни — это то, что отличает более умелого лидера. Отношения улучшаются и приобретают более гармоничный, сплоченный характер в результате улучшенных навыков общения. Здесь важно как умение говорить, так и умение слушать. На это влияет и то, что вашими действиями теперь руководят непосредственно ваши глубокие убеждения и цели. Создавайте более сплоченную и креативную команду благодаря более точной оценке сильных и слабых сторон своих коллег и самих себя. В этом вам также поможет новый взгляд на своих коллег и других людей. Теперь в каждом из них вы видите человека, который в первую очередь ставит своей задачей раскрытие и пробуждение своего настоящего «Я».

Повышенное удовольствие от работы

Когда ваше рабочее место становится местом практики и пробуждения, трансформация затрагивает не только вас, но и тех, кто вас окружает. Каждое мгновение отныне предоставляет возможность для практики,

для тренировки умения слушать и способности быть благодарными за то, что мы имеем. Теперь мы видим, что даже наши ошибки и неудачи таят в себе новые возможности.

Улучшенная концентрация внимания

Развивайте способность концентрироваться на одной задаче или объекте, и одновременно старайтесь не обходить вниманием более глобальные темы и стратегии. Научитесь быть более внимательными и отстраняться от всего, что вас отвлекает. Научитесь «быть ближе к самим себе», чувствуя, как говорится, спинным мозгом, что для вас по-настоящему важно, и не позволяя старым привычкам и рутине опять взять над вами верх.

Большее наслаждение жизнью и работой

Когда ваши мысли становятся яснее и смягчаются, отношение к работе также меняется. Она становится неотъемлемой частью вашей практики и жизни. В то время как вы избавляетесь от привычных мыслей и действий, она преобразуется в более ценный компонент вашего бытия. Это единственно возможный вариант, позволяющий наконец начать жить в настоящем, а не метаться между прошлым и будущим, которых на самом деле не существует.

Шанс развить предпринимательский образ мысли и действий

Если вы научитесь обращать внимание на привычный ход мыслей и изменять его, то это изменит всю природу вашего мышления. С ощущением освобождения от привычных мыслей приходит и способность видеть и действовать без препятствий и помех. Постепенно вы научитесь больше доверять себе в самых важных вещах, страхи уменьшатся, а действия станут более сфокусированными на цели и эффективными. Улучшите свою способность двигаться без страха и в то же время анализировать ситуацию с различных точек зрения для уменьшения риска.

Способ сделать юмор и радость частью своей работы

Когда мы, наконец, осознаем, что жизнь — сложная штука, когда мы понимаем, насколько сложно порой совместить работу с нашими главными ценностями, можно расслабиться, улыбнуться и посмеяться. Разве есть альтернатива? Уэнделл Бери сказал однажды: «Радуйтесь, хотя вы и обдумали альтернативы».

Возможность помочь этому миру достичь единства и жизнеспособности

Бизнес таит в себе возможность повлиять на наш мир и изменить его. Делая практику дзен частью своей работы, вы перерождаетесь сами и трансформируете свое рабочее место. Вы становитесь инициатором позитивных изменений в ваших клиентах, продавцах, других организациях и даже других странах. Ведь каждый человек, с которым вы контактируете, общается в свою очередь со многими другими людьми. Действия одного человека или одного предприятия, направленные на служение интересам окружающих, могут оказать сильнейшее влияние, о котором вы даже не догадываетесь. Тао Те Чинг хорошо передает смысл всего сказанного:

*Если хочешь, чтобы тебе доверяли, — доверься сам.
Осторожней! Говори только тогда, когда необходимо.
Тогда по окончании работы, когда задача выполнена,
Каждый скажет, что это произошло естественно.*

Разморозьте свой мир

После того как я прожил в Тассаяре полтора года, меня попросили перебраться на ферму «Зеленое ущелье» — один из трех объектов в составе дзен-центра Сан-Франциско. Я был удивлен и не слишком обрадован, потому что мне нравилось жить в Тассаяре, и я собирался провести там еще несколько лет. Больше всего меня удивило то, что на ферму «Зеленое ущелье» меня попросили переехать для того, чтобы возглавить новый проект по использованию тягловых лошадей. «Зеленое ущелье» приобрело нескольких лошадей породы першерон (каждая весила около восьмисот фунтов*). Идея была в том, чтобы возродить почти забытые традиции их использования в сельском хозяйстве, так как это экологичный и практичный способ ведения хозяйства.

Я подумал, что кто-то совершил серьезную ошибку, решив предложить мне такую должность. Хотя в старших классах школы я и занимался спортом, был в хорошей форме, и, кстати, проводил немало времени, упражняясь на гимнастическом козле, у меня не было никакого опыта работы с этими четвероногими. Проблема была не в том, что я никогда не имел дела с лошадьми, а в том, что я, в принципе, не обладал никакими навыками, необходимыми для этой работы. Я понятия не имел, как ведется сельское хозяйство, что представляет из себя плотницкое дело или сварка. Из множества умений, необходимых для занятий сельским хозяйством, да еще с лошадьми, у меня не было ни одного. Я подумал, что кто-то явно не так понял содержание моего резюме.

Вспоминая прошлое, я думаю, что так как мой отец сам был электриком и всегда что-то мастерил в доме, он не утруждал себя тем, что-

* Т. е. около 400 кг. — Примеч. ред.

бы обучить меня практическим навыкам. Он мечтал о том, что я стану «белым воротничком». Такой труд он считал гораздо более престижным, нежели труд ремесленника или рабочего, к числу которых он сам себя причислял. Лишь в «Зеленом ущелье» я вдруг осознал, что мне нравится работать руками, ежедневно заниматься физическим трудом и общаться с огромными, дивными животными — лошадьми.

В числе тех, кто принял решение, что для меня настало время покинуть Тассаяру и перебраться в «Зеленое ущелье», была Ивонн — одна из работающих на ферме. Много лет спустя я спросил ее, почему их выбор пал именно на меня. Ивонн сказала, что это было главным образом ее собственным решением. Наблюдая за моей походкой и манерой двигаться, она сделала вывод, что у меня получится работать с лошадьми. Это все прояснило!

Одним из первых навыков, которые мне предстояло приобрести, стала сварка. На ферме в разных местах попадались старые инструменты для использования в работе с лошадьми, но все они нуждались в ремонте. Мой учитель по сварке в дзен-центре «Зеленое ущелье» объяснил мне секрет этого ремесла: важно понять, что мир только кажется замороженным. Настоящее, природное состояние мира — жидкая форма. Сварка — это процесс, при котором металл подвергается воздействию больших температур, и в результате возвращается в свое природное, «размороженное» состояние. Стоит его нагреть, и он становится пластичным, а тогда можно с легкостью изменить его, придав ему какую угодно форму.

Мой учитель продолжил свои объяснения, сказав, что сварка может многому нас научить, помочь найти ответы на вопросы о работе и жизни. Иногда нам кажется, что мы навеки пленники своего тела, вынужденные оставаться в замкнутом пространстве и времени. Но когда мы по-настоящему внимательны и пристально изучаем и созерцаем нашу жизнь, наш мир избавляется от статичности и выходит из «замороженного» состояния. Тогда мы с изумлением видим, что наша жизнь и наш мир на самом деле постоянно находятся в движении. Мы понимаем, что наше представление о времени как о чем-то линейно и последовательно движущемся из прошлого в настоящее и далее в будущее на

самом деле — выдумка, не имеющая ничего общего с реальностью. Это просто нечто, придуманное нами для того, чтобы сориентироваться в мире и чувствовать себя более уверенными. Но самый миг, в котором мы находимся здесь и сейчас, подвижен. В нем заключено и прошлое, и настоящее. Ощущение «текучести» времени способно сильно напугать, но оно же может дать нам чувство свободы.

Постепенно, освобождаясь от привычных способов мышления, мы приходим к тому, что наше представление о себе самих изменяется и становится более открытым и гибким. Кто этот человек, это «Я», которое мы называем собой? Откуда взялись эти руки, это тело? Когда мы позволяем себе выйти за пределы стандартного мышления и взглядов, наши взаимоотношения с работой могут измениться. Нужно только «разморозить» самих себя, и тогда нам становится легче дышать, у нас появляется больше пространства для полета мысли, и мы обретаем настоящую радость, спокойствие и свободу.

В процессе сварки мы используем жар огня для изменения металла. В работе и жизни мы занимаемся медитацией, стремимся к пробуждению, сочувствию и вниманию к окружающим, мы осознаем, насколько коротка и священна жизнь. Это помогает нам проживать каждый отдельный момент жизни полностью и без остатка, выходя за пределы привычных представлений о мире и нас самих.

Идея о том, что мир на самом деле пребывает в жидком состоянии, может показаться какой-то мистической концепцией, но она между тем очень реалистична. Наши тела и мысли находятся в постоянном движении, изменяясь, развиваясь, излечиваясь или, наоборот, ослабевая и умирая. Наша планета главным образом состоит из горячей текучей субстанции. Об этом нам напоминают целебные ванны в горячих источниках и текучая лава, которая временами выходит на поверхность Земли. Наш мир, наша вселенная — безмерны и непостижимы. Можно ли объяснить время рационально? Что такое начало времени и его конец? Правда в том, что мы не имеем ни малейшего представления о том, откуда пришли и куда идем. Почему случилось так, что мы появились на свет? Каким образом работает дыхание? Эти вопросы соединяют реальное с загадочным. Мы можем размышлять о них рационально, можем

заняться мистикой или же попытаемся объединить эти методы исследования и рассмотреть вопрос с разных точек зрения одновременно.

Начав об этом думать, мы осознаем, что мир бизнеса тоже текуч. В каждый отдельный момент миллионы людей принимают решения о том, что купить или продать. Это крошечные и очень значительные решения отдельного человека, компании или правительства. Спад и течение этой деятельности также пластичны, предсказуемы и непредсказуемы, как и текучий мир, описанный моим учителем.

Если мы внимательны, то работа предложит нам множество возможностей влиться в этот огромный, загадочный, подвижный мир. Благодаря ей мы можем улучшить наше понимание, ускорить исцеление и рост. И мы сможем придать новую форму нашему миру и направить его развитие в сторону положительных изменений. Именно через нашу работу осуществляется связь между нашими простыми, каждодневными действиями и нашей ролью в обществе и мире. Сама наша работа может оказаться тем путем, который мы и пытались отыскать.

Работа: невыполнимая задача

В начале этого года я посетил церемонию назначения нового настоятеля — или духовного наставника — в дзен-центре Сан-Франциско. Я был одним из шестерых человек, избранных для того, чтобы задать вступающему в должность настоятелю вопрос. На вопросы он должен ответить тут же, прямо перед собравшимися, — это часть церемонии. Суть традиции в том, чтобы задать непростой вопрос и проверить мудрость нового настоятеля, его понимание, и в то же время поддержать и подбодрить его. В моей голове возник следующий вопрос: «В чем невыполнимость задачи, которую ставит перед вами жизнь?» Новый настоятель ответил, что его жизнь требовала от него «держат сердце открытым. Открытым навстречу боли и страданию, радости и благополучию каждого человека, которого я встречу на своем пути. Не отворачиваться от сложностей, а, наоборот, идти им навстречу». Я думаю, что этот вопрос и ответ актуальны в нашей жизни и работе.

Чего такого невыполнимого требует от вас жизнь? Остановитесь на мгновение и задайте себе этот вопрос. Очень медленно. Еще медленнее. «Какую такую невыполнимую задачу ставит передо мной жизнь?» Вы когда-нибудь задавались этим вопросом? Не можете сообразить, в чем именно его смысл? Это ничего. Вопрос на самом деле важнее, чем ответ. Просто доверьтесь ему.

Ваша работа и ваша жизнь не идеальны, они — сплошной беспорядок, их невозможно понять, их требования невозможно исполнить. Ваша работа и ваша жизнь бесценны, удивительны, полны испытаний и непостижимы. Есть ли разница между этими двумя утверждениями? Когда нечто представляет собой полнейший беспорядок и в то же время является бесценным? Что если бы вы приняли вашу работу и вашу жизнь такими, какие они есть? Что если бы вы вдруг осознали, что они бесценны? Прямо сейчас, без предрассудков и стереотипов. Ваша работа

и ваша жизнь — если только вы станете чуть внимательнее — предстают перед вами как невыполнимые задачи, требуя от вас неосуществимого, чего-то такого, что даже невозможно понять, не то что выполнить.

Доверьтесь вопросу. Доверьтесь тому, что нелегко, непредсказуемо и выходит за пределы привычного. Нет никакого другого места, кроме того, где вы находитесь прямо сейчас, и никакого другого времени — только то, в котором вы пребываете в данный конкретный момент. И нет никакого другого вопроса, кроме как: «Чего невозможного требует от меня жизнь?» В дзен есть одна классическая беседа-притча, диалог между Бодхидхармой, основателем дзен, и императором Ву — политическим лидером Китая в VI веке. Император Ву спросил Бодхидхарму: «В чем самая суть священной правды?» Бодхидхарма ответил: «Она пуста, никакой святости». Император задал следующий вопрос: «Кто стоит передо мной?» Бодхидхарма отозвался: «Не знаю».

Без святости наша жизнь пуста. Мы пишем, говорим, встречаемся с другими людьми, разговариваем ни о чем. Работа — просто цепь событий, следующих одно за другим. Но ведь наша жизнь на работе — бесценна и удивительна. Когда кто-нибудь спрашивает нас, какие мы на рабочем месте и как случилось, что мы выполняем именно эту работу, искренним ответом для большинства из нас будет простое «не знаю». Наша жизнь и наша работа — это тоже своего рода притча, невозможный вопрос, цель которого в том, чтобы проникнуть вглубь и расширить наше понимание своей правды и существования — земного и одновременно духовного.

Большинство из нас не знают, как они очутились на работе, которую выполняют. Некоторые люди явно выбирают свою работу. Других выбирает сама работа. Многие находят ее в результате множества случайностей. Похоже, все три из этих утверждений могут объяснить то, как я стал основателем издательства по выпуску открыток. Я могу воссоздать ту цепочку решений, которые привели меня сюда. Если посмотреть на это с другой точки зрения, то кажется, что выбор совершался неоднократно и последовательно, но, по сути, я лишь оказался в нужном месте в нужное время. Сами же решения были приняты где-то еще, и они задавали направление моей жизни. Без сомнения то, что я оказался на этом месте, стало результатом удивительной цепочки случайностей и необъяснимых событий. Но мой вопрос не меняется: «Чего такого невозможного требует от меня жизнь?»

Счастье и свобода прямо здесь и прямо сейчас

Утром накануне Рождества по дороге на работу я решил заглянуть в местный супермаркет и купить рогаликов, чтобы взять их с собой в офис. Я зашел в магазин и расстроился: рогалики меня не впечатлили. Поскольку я сам в свое время был пекарем, то сразу понял, что они не первой свежести — наверное, вчерашние. Я решил не покупать их в том магазине, а поехать в местную пекарню, где рогалики должны были быть посвежее. На выходе мне вдруг стало жалко работников этого магазина, которые выглядели скучающими и несчастными, рассортировывая товар по полкам и сидя за кассой.

Я сел за руль и вдруг начал громко хохотать. Я смеялся над самим собой. Это поистине невероятно: я уезжаю из этого магазина, потому что мне не понравились вчерашние рогалики. Я собираюсь потратить дополнительные десять минут, катаясь туда и обратно, — ведь пекарня Сосалито, где я намеревался купить свежие рогалики, находится в прямо противоположном направлении. Как жестоко я поступаю с несчастными рогаликами, которым всего один день, как это высокомерно и бестактно с моей стороны! Какой из меня дзен-учитель?! Потом мой взгляд вдруг остановился на мокрых зеленых склонах холмов, окружавших стоянку у магазина, расположенного в красивейшей долине Мельниц в Калифорнии. Я подумал о печали, навеянной на меня работниками магазина. Я заплакал. Потом опять начал смеяться. Я осознал, каким невероятным счастливым являюсь. Я основатель и управляющий компании, которую люблю и о которой забочусь. Мои дети — удивительные существа, в каждом из которых заложен огромный

потенциал, и они принесут на эту землю мир и радость. Моя жена любит меня. У меня есть чистый воздух, которым я могу дышать, и хорошая еда на столе. И моя главная задача на сегодняшний день, день накануне Рождества, — раздать чеки с бонусами и подарки своим служащим на работе. В этот момент я почувствовал себя счастливым человеком, родившимся в рубашке. Я обрел чувство целостности. И... отправился в Сосалито за свежими рогадиками.

Пай Чанг был учителем дзен в Китае, в IX веке. Он утверждал, что ежедневный труд — неотъемлемая часть практики дзен. Состарившись, он все также трудился каждый день. В какой-то момент ученики посчитали, что ему пришло время прекратить работать, и спрятали инструменты. Тогда он отказался есть, сказав: «День без работы — день без еды». Эта поговорка считается девизом дзен, в котором работа и по сей день является неотъемлемой частью практики.

Дзен-буддизм учит нас тому, что причина наших страданий и боли кроется в стремлении получить то, чего у нас нет. Мы не желаем довольствоваться тем, что имеем. Мы ошибочно полагаем, что отделены от людей и мира, и в этом — причина наших мучений. Мы страдаем, так как нас заставили поверить в то, что существует некое реальное статичное «Я», находящееся в постоянной зависимости от нашего прошлого. Мы убеждены, что наше настоящее невозможно без волнений, а в будущем нас ждут нескончаемые заботы. Наше замкнутое и ограниченное мышление, которое постоянно сводится либо к прошлому, либо к будущему, не дает нам жить здесь и сейчас, в этот самый момент. Оно мешает нам выразить наше настоящее «Я».

Дзен подсказывает, каким образом мы можем освободиться от привычных убеждений. От мифов о существовании обособленного «Я». От ошибочного понимания времени. Время — это здесь и сейчас. Никакого другого времени не существует. Дзен-буддизм основан на убеждении, что практика медитации, развитие внимания к миру вокруг нас и наша работа — как раз и являются проявлением свободы. Этой практикой можно заниматься везде и всегда, а рабочее место — наиболее подходящая для этого среда. Дзен учит нас тому, что наше счастье и свобода находятся прямо здесь. Прямо сейчас. Нет необходимости

куда-то идти или что-то делать, чтобы их отыскать. Дзен — это путь и практика, превращающая страдание в мир и радость, а тревогу — в спокойствие и безмятежность.

Те истины о причине страдания и пути к избавлению от них, которые поведал нам Будда, вот уже две с половиной тысячи лет продолжают жить, и их сила не ослабевает. Дзен-буддизм появился около полутора тысяч лет назад, когда мистическая буддистская культура Индии пересеклась с практической, направленной на работу, культурой Китая. Дзен, в котором много внимания уделяется практике медитации, вернул буддизм к истокам, к «проникновению мудростью настоящего момента, вне священных текстов и учений», — как ярко выразил это мудрец Бодхидхарма, основатель дзен.

Работа всегда играла важнейшую роль в практике дзен. Есть одна известная история про Догэна, основателя дзен в Японии и, возможно, самого почитаемого учителя практики дзен во всем ее разнообразии. Восемьсот лет назад Догэн отправился в долгий и опасный путь из Японии в Китай в поисках настоящего учителя дзен. Первым повстречавшимся ему человеком оказался семидесятилетний дзен-монах, который, к большому удивлению Догэна, был главным поваром в большом монастыре. Этот монах совершил путешествие в несколько миль для того, чтобы купить грибов к вечерней трапезе. Догэн очень обрадовался встрече с китайским дзен-монахом и предложил тому провести этот вечер в его компании. Но монах сказал, что должен вернуться обратно в монастырь, чтобы приготовить ужин. Догэн предположил, что в монастыре наверняка найдется кто-то еще, кто мог бы взять приготовление ужина на себя. И монаху почтенного возраста не обязательно в этот вечер совершать длинный путь домой. Монах засмеялся и сказал, что руководить приготовлением еды — его обязанность и его практика. Чужеземец, сказал он Догэну, очевидно не понимает, что практика дзен неотделима от самой работы. Догэна тронула беседа и дух монаха. В другой известной дзен-беседе ученик спрашивает: «В чем суть дзен?». Учитель отвечает: «Рубить дрова и таскать воду». Практика дзен придает особое значение простоте и делу. В дзен-практике работа по своей сути как раз и создана для того, чтобы помочь нам выразить себя и достичь пробуждения.

До пробуждения работа —
это просто работа.
После пробуждения работа —
это просто работа

Недавно у меня брал интервью репортер из национального буддийского издания. Это интервью было частью истории о том, как предприниматели, еще до прихода в бизнес занимавшиеся духовной практикой, справляются с трудностями и неприятностями в работе. Мне в голову пришли разные сложные ситуации, которые возникали в течение нескольких лет моей работы, включая отсутствие денег на выплату зарплат и миллионные долги в пору Интернет-стадии развития. Я вспомнил день, когда мне пришлось расстаться с двенадцатью служащими одновременно, и ситуацию, когда партия товара, доставленного из Китая, прибыла неправильно собранной. Не легче было и когда сотрудники либо не появлялись на работе, либо увольнялись из-за проблем в личной жизни. Слушая мои байки, репортер хотел выяснить, как я реагировал, как использовал школу дзен. Снова и снова я повторял, что просто старался сделать все возможное, чтобы всегда говорить правду, присутствовать при всех значимых событиях, быть открытым и честным. Я делал все для того, чтобы позаботиться о людях и не бояться смотреть трудностям в лицо. Репортер пытался копать глубже и глубже, и, наконец, несколько раздраженный, спросил: «Все, что вы делаете... разве это каким-то образом отличается от того, что делает любой другой предприниматель, просто старающийся быть добрым?» Я ответил: «Именно так. Именно это я и делаю: просто пытаюсь быть добрым». Похоже, я не оправдал надежд журналиста.

В дзен есть такая поговорка: «До того как на нас снизошло озарение, горы — это просто горы, а реки — просто реки. Как только мы прозрели, горы уже не просто горы, а реки — не просто реки. После прозрения горы так и остались горами, а реки — реками». Точно также и с работой. До нашего пробуждения работа это просто работа. Как только мы пробудились, работа уже не просто работа. Но после пробуждения работа снова становится просто работой.

Пока мы не начнем свой путь по духовной дорожке, пока мы не станем по-настоящему внимательными, проблемы будут только проблемами. Мы зависим от поражений и побед, запертые в ловушке наших желаний. Наши жизни — как листья в осеннем потоке; нас несет ветром, абсолютно нам неподвластным. Мы перемещаемся из одной трудной ситуации в другую. Мы в полном подчинении у привычек и обычаев, усвоенных на протяжении жизни.

Регулярная медитация и практика дзен дает нам возможность заглянуть за пределы привычного представления о мире и самих себе. Мы больше не находимся в постоянной зависимости от идей и суждений. Мы видим, как наши страстные желания и стремления воздействуют на жизнь; для нас становится более очевидным, насколько эта жизнь коротка. Мы развиваем способность распознавать наши заученные привычки и учимся не позволять этим самым привычкам нас одурачить. Мы понимаем, что сами воздвигли стены и барьеры, защищающие нас, но в то же время становящиеся помехой и препятствием. Пробуждение заключается в том, чтобы увидеть, что мы сами возвели все эти ограждения, и что их на самом деле не существует. С новой точки зрения, которая открывается для нас после пробуждения, мы все видим в новом свете, хотя и не перестаем быть заложниками привычек, не перестаем бороться и двигаться по накатанной колее. Нам по-прежнему необходимы еда, воздух и любовь. Мы понимаем и принимаем наши привычки, барьеры, рамки и начинаем долгую и нелегкую работу на пути к более глубокому пониманию самих себя, помощи другим людям и трансформации нашего общества и нашего мира. В практике дзен это, как уже было упомянуто выше, называется «ищущее сознание» или «мышление новичка». Через это сознание

мы входим в нашу жизнь и наш мир, охватывая целиком и обычное, и мистическое. В каждодневной жизни нам не остается ничего другого, как проснуться, почистить зубы и идти на работу.

Практика дзен может указать путь и способ, как стереть границы между буднично-практичным и мистическим, между обычным и священным. Сам рабочий процесс считается практическим и мистическим, обычным и священным, — никаких отличий. Большинство из нас видят в работе практичное и обычное — в таком взгляде на ситуацию нет особой проблемы. Но, спрашиваем мы, что такого мистического и священного в этой самой работе? Что такого мистического в написании электронных писем, управлении потоком наличности и разработке бизнес-планов?

С обычной точки зрения все зависит от нас. Все — такое, каким оно нам кажется. Каждый день солнце встает и заходит. Мы рождаемся, растем, стареем и умираем. Нам нужно зарабатывать деньги и платить налоги. Очень непросто изменить как наше собственное поведение и убеждения, так и привычки и мнения других. Работа — это нечто, совершаемое нами для того, чтобы делать деньги. Мы хотим работать как можно меньше, а зарабатывать по максимуму. Мы не можем быть полностью самими собой на работе. Мы трудимся для того, чтобы иметь деньги, преимущества, свободное время и власть.

С другой точки зрения, в которой есть место неопределенности и мистике, от нас ничего не зависит. В самих себе и окружающих мы видим божественных существ. Все — совсем не такое, каким кажется. Время только кажется предсказуемым, переходящим из одного момента в другой. На самом деле время течет. Нам только кажется, что мы застряли в этом времени; ощущение, что мы пленники этого тела, — тоже иллюзия. Чье это тело? Кто этот кто-то, который дышит? Владем ли мы этим дыханием, хозяева ли мы этому телу? Кто этот «Я», в голове которого возникают эти мысли? С точки зрения мистики наша работа священна и является проявлением наших сокровенных желаний. Работа — это возможность практиковать внимательность к окружающим, щедрость и сострадание.

Обыкновенное и мистическое

В практике дзен мы охватываем мистическое и обычное: все в нашей власти, и в то же время от нас ничего не зависит. Во всем есть и обыкновенное, и мистическое. Нам нужно увидеть обе стороны. Если мы видим только одну сторону, значит, перед нами не полная картинка. Мы можем учиться на самых простых вещах. Уборка туалетов — это просто уборка туалетов, но она также может быть мистическим действием.

В практике дзен говорят, что мы ошибаемся, полагая, что моем посуду и чистим туалеты, потому что они грязные. На самом деле, мы моем посуду и чистим туалеты для того, чтобы мыть посуду и чистить туалеты. Наше представление о чистоте и грязи может стать препятствием в практике полного присутствия в момент, когда тряпка, мыло и белая керамическая чаша сливаются в одном действии с нашим телом и мыслями. Цель не в том, чтобы просто вымыть туалет.

Цель — в отсутствии цели

В практике дзен наша цель состоит в том, чтобы не иметь цели. Суть дзен не в том, чтобы что-то улучшить или изменить. Практика дзен — это не что иное как практика: практика медитации, учебы и работы. Сама практика — и есть цель. Только она. Практика дзен в том, чтобы быть полностью самими собой, присутствовать целиком там, где мы сейчас находимся, не пытаясь ничего в себе изменить. На одной карикатуре изображены два медитирующих дзен-монаха. Один наклоняется к другому и спрашивает: «А дальше что?» Тот отвечает: «Ничего, это оно». Примерно то же самое происходит с нашей жизнью, с нашей работой. Дальше ничего не будет, это все!

Мы можем изменить привычную рутину на рабочем месте несколькими способами.

1. Мы можем полностью принять наше положение и стать его хозяевами. Мы понимаем, что наше время на работе ничем не отличается от остальных событий в нашей жизни. Мы можем при-

нять тот факт, что то, где мы сейчас находимся, не простая случайность. Это наш выбор, и мы делаем то, что и должны делать (это не значит, что мы всегда будем здесь, выполняя именно эту работу. На самом деле мы точно не останемся здесь, продолжая делать то же самое).

2. *Мы можем на сто процентов быть самими собой на работе.* Надо просто начать с предположения, что мы в состоянии полностью быть самими собой на работе. Мы не проверяем себя при входе на работу, хотя очевидно, что это не самая лучшая часть нашего «Я». Мы просто можем быть самими собой. Такими, какие мы есть, когда находимся в кругу семьи или с друзьями, или когда ощущаем в себе свое самое глубинное и настоящее «Я». Что нас останавливает?
3. *Работа может быть возможностью для саморазвития.* Мы понимаем, что работа предоставляет нам возможность развить внимательность, практиковать заботу, честность и целостность, узнать больше о себе через взаимодействие с окружающими, помочь другим через сам рабочий процесс, поставить под сомнение внушенную нам идею, будто между нами и окружающими есть какие-то границы, и постараться избавиться от них.
4. *Сама работа — это проявление нашей истинной индивидуальности.* Мы понимаем, что сама работа — есть проявление как обычной, так и мистической природы нашей жизни. Мы не всегда можем смотреть на нашу работу в этом свете и проживать ее соответственно, но, попробовав однажды, поймем, что это правда.

Десять картинок со стадом быков

В литературе дзен часто встречается очень известная серия картинок, на которых изображен человек, ищущий быка. Его поиски сравнивают со стадиями в нашем духовном развитии. Первая картинка называется «В поисках быка», то есть имеются в виду первые шаги по тропинке

вашего духовного развития. Последняя, десятая, картинка называется «Возвращаясь на базар». Она сообщает нам о том, что после прохождения всех девяти ступеней духовного развития мы снова возвращаемся в мир. Важно, что десятая и самая «продвинутая» ступень развития духовной жизни представлена как путь обратно, возвращение в мир работы. Высшая ступень практики — невидимая, она подразумевает, что мы просто живем своей духовной жизнью в обычном мире работы, где проведение деловых встреч и переговоры по телефону — то же самое, что «рубка дров и таскание воды».

Для большинства из нас духовная практика и развитие в работе не проходят через четкие стадии или степени. Каждый день у нас есть возможность развивать духовную жизнь. И каждый день у нас есть возможность вернуться на базар, чтобы сделать духовную жизнь частью своей работы или, наоборот, сделать работу частью духовной практики.

Первое и самое главное

Когда я жил на ферме «Зеленое ущелье», моя жизнь состояла из нескольких регулярных обязанностей. Я вел сельское хозяйство, работал с лошадьми, доил коров, ухаживал за курицами, участвовал в ежедневных медитациях и помогал ухаживать за Гарри Робертсом. Гарри было под семьдесят, и его здоровье ухудшалось. Он жил на ферме «Зеленое ущелье» с юных лет. Тогда он был ковбоем и следил за скотом. Он был юрокским индейским шаманом и одним из самых знающих людей в мире, когда дело касалось местных растений Калифорнии. Имя, которое я выбрал для своей компании — Brush Dance — взято из истории, которую мне однажды рассказал Гарри.

Иногда я помогал Гарри, будучи его личным водителем. Я возил его по делам в старом желтом грузовике «Форд-пикап», при этом он просил меня как можно реже и мягче пользоваться тормозами, чтобы продлить им жизнь. Постепенно, по мере того как его здоровье ухудшалось, Гарри все реже мог разъезжать и проводил большую часть времени в постели. Я ходил за покупками, часто готовил еду и выливал содержимое ночного горшка, стоявшего под кроватью. Гарри иногда говорил, что если мы хотим познать настоящее счастье и свободу, то первое, что должны сделать, — избавиться от деловитости в наших головах. «Это не самая важная вещь, но самый первый шаг», — утверждал он. Для того чтобы этого достичь, нам нужно регулярно останавливаться и практиковать медитацию. Ничего такого особенного для этого не нужно, подойдет и обычная диванная подушка. «Просто походи и посиди на скале или бревне», — часто советовал Гарри. Мы можем остановить суету, обратив внимание на наши мысли, эмоции и тела. Мы учимся не позволять нашим мыслям постоянно нами командовать. Но при этом мы останавли-

ливаем не мысли: мы останавливаем суету. Дайте себе время сбросить обороты и не думать об обязательном завершении конкретной задачи. Просто посидите. Это первое.

Следующий шаг — найти вашу песню. Каждый из нас рождается для какой-то цели. У каждого из нас есть уникальные таланты, которые можно развить. У каждого из нас внутри есть своя песня. Гарри иногда говорил, что самая очевидная разница между культурой американских аборигенов и нашей современной культурой состоит именно в этом. Американские аборигены верили в то, что каждый человек рожден не просто так. Для его появления на свет есть некая причина, и у каждого из нас есть какой-то уникальный талант, уникальный дар. Задача родителей в том, чтобы создать нужные условия и предоставить ребенку возможности, необходимые для того, чтобы каждый смог найти и раскрыть свой талант. Эта теория очень отличается от ценностей, которые присутствуют в современной культуре. Она учит нас совсем другому: родители и учителя делают акцент на успехах, деньгах и власти, забывая о развитии внутренних талантов и способностей ребенка.

Гарри говорил, что один из способов распознать свой уникальный дар — это подумать о том, что вы любите делать сильнее всего, к чему вас больше всего тянуло, когда вы были ребенком. Попробуйте вспомнить себя в три-четыре года: о чем вы думали? Какие занятия доставляли вам радость? Что вас больше всего привлекало? Что делало вас по-настоящему счастливыми? Гарри рассказывал, что ребенком он любил находиться рядом с растениями и наблюдать, как все живое растет и развивается. Какая-то часть его знала, что это станет делом всей его жизни. И он действительно стал фермером и агрономом. Он был владельцем и управляющим питомника, а позже проектировал ботанические сады в Калифорнийском университете в Беркли.

Что вы больше всего любили делать, когда были ребенком? Что это было: игра на фортепиано, чтение книг, ремонт вещей, игра в бейсбол? Или, может быть, вам нравилось веселить людей? Постарайтесь отыскать свой личный дар. Такой подход может воодушевить нас или, наоборот, расстроить. С этой точки зрения, мы можем увидеть, что многое в нас уникально, и начать думать о том, как использовать это в нашей работе.

Мы понимаем, что наша жизнь сложна и запутана. Мы осознаем, что нам нужно принимать решения. Мы в состоянии удовлетворить некоторые из наших потребностей, но другие останутся неудовлетворенными. Если у нас хорошо получается оперировать числами, то, возможно, нам подойдет профессия бухгалтера или учителя математики. Если нам легче иметь дело со словами, то можно подумать о том, чтобы начать писать, редактировать или преподавать.

Более широкий взгляд на мир поможет нам осознать, что у каждого из нас есть в жизни какая-то важная цель, и наша задача в том, чтобы понять эту цель и выразить ее через свою работу. Мы осознаем, что наша работа служит более высокой цели, и важно отыскать этот истинный зов к чему-то в нашей жизни. Нам необходимо узнать, что заключено в наших сердцах, и совместить это с нашей работой, так как это — важная часть духовного развития.

Практика дзен помогает нам еще больше расширить взгляд на мир. Пробужденные, мы открываем для себя новую точку зрения и понимаем, что, чем бы ни занимались, мы поем свою песню. И по-другому быть не может. Мы понимаем, что не может быть ни победы, ни поражения. Мы идеальны — такие, какие есть. На этом уровне сознания мы можем целиком принять самих себя и быть самими собой. Мы проникаемся сознанием бесценности нашей жизни. В то же время мы уделяем много внимания своему телу и мыслям, готовые принять все, что встретится нам на пути. Сузуки Роши любил повторять: «Вы уже идеальны. Такие, какие вы есть. Но всегда можно чуть усовершенствоваться». Ни одна из этих точек зрения не лучше и не важнее остальных. Каждая важна для того, чтобы понять и не потерять это понимание. Поиск своей песни и обучение исполнению ее — это непрерывный процесс и задача всей нашей жизни.

Проклятый хвост

«Э то как буйвол, проходящий через окно. Голова, рога, ноги — все проходит. Но почему же хвост никак не пройдет?»

Коротенькая и загадочная, это одна из моих самых любимых историй дзен. Она была написана в Китае в эпоху расцвета дзен, более тысячи лет тому назад, и является частью коллекции из сорока восьми историй «Препятствие без ворот». Изучение притч дзен — способ узнать больше о самих себе и лучше понять себя. Что означает эта история? Какое она имеет отношение к нашей жизни и работе? Какой урок мы можем извлечь из этой простой и загадочной притчи? Как мы можем воспользоваться приобретенным знанием?

Один из образов, возникающих у меня перед глазами, когда я читаю эту историю, это рождение моих сына и дочери. В процессе их вхождения в этот мир я наблюдал, как они проходили сквозь «дверцу» в теле матери: сначала голова, потом тело, потом ножки, потом ступни. Но какая-то часть их все еще была связана с тем, другим миром, существующим до нашего рождения, миром, где мы обитаем до того, как появляемся на свет, местом, которое за пределами слов и вне мира форм. Во многом эта связь, этот маленький хвостик, казался более важным, чем человеческое существование в нашем мире. Было такое ощущение, что эта связь с тем, другим, миром, который находится за пределами видимого нами, придает смысл всему и раскрывает все вокруг себя.

Эта история также является продолжением моих рассуждений о работе, которую я понимаю как духовную практику. В нашем мыслящем сознании складывается впечатление, что работа и духовная практика — это две разные вещи, не связанные друг с другом и соревнующиеся между собой. Они не складываются вместе в один аккуратный и

легко объяснимый комплект. Всегда остается ощущение, будто чего-то не хватает. Что-то явно не так, неправильно, всегда присутствует некая незавершенность, что-то, абсолютно не поддающееся пониманию. Этот проклятый хвост! Наше мышление хочет простых, аккуратных, объяснимых решений — буйвол должен просто пройти через окно, хвост вместе со всем остальным. Или, спрашиваем мы, зачем тогда буйвол вообще проходит через окно?

Встреча с трудностями — это начальная точка пути к соединению дзен-практики и бизнес-практики. Наша жизнь — нелегкая штука, и бизнес не исключение. Самое начало бизнеса — поиски капитала, наем и управление персоналом, продажи, операции, финансы, производство и изготовление продукта — все это готовит нам трудности и испытания. Всегда есть что-то новое, чему нужно научиться. Что-то, что нужно завершить. Что-то, что нужно понять.

Мы постоянно усугубляем проблемы в бизнесе, так как всегда хотим, чтобы все было по-другому, а не таким, какое оно есть на самом деле. Мы требуем, чтобы все было аккуратно, плавно вписывалось в наше представление о том, каким оно должно быть, каким мы хотим, чтобы оно было. Здесь и заключен парадокс. Наша работа часто как раз и заключается в том, чтобы изменить вещи, сделать их не такими, какими они являются в настоящий момент: повысить продажи, предложить улучшенный сервис, обучить персонал, повысить производительность и так далее. Но если мы постоянно закливаемся на переменах, на достижении результатов, то это мешает нам быть внимательными и действительно быть, просто быть там, где мы сейчас находимся. Это не дает нам быть внимательными к настоящему. Наши привычки и заученное поведение создают препятствия. Как только мы признаем и миримся с трудностями, как только примем их, как неотъемлемую часть нашей работы в мире бизнеса, мы поймем, что, игнорируя находящееся у нас перед глазами, только увеличиваем количество проблем. Как только мы осознаем, что можем примириться с трудностями и использовать их для своих целей, мы сможем начать использовать свой бизнес как путь к пробуждению.

Смотреть трудностям и проблемам прямо в лицо и просто принимать их — вот то, на чем основана практика дзен. Неизмеримая боль и

страдание — часто результат действий предпринимателей, которые не могут примириться с трудностями в бизнесе и справиться с ними. Это может проявляться в попытках скрыть потери или вред, который бизнес наносит экологии, или в нежелании признать эмоциональную истощенность. Привычное стремление всегда производить впечатление успешного развития и попытки отвернуться от проблем — это ошибки, таящие в себе большую опасность для бизнес-лидеров. Привычка руководствоваться интересами одного человека или одной группы людей ценою благополучия остальных приводит к потере стабильности и к еще большим страданиям.

Когда наша жизнь на работе находится в состоянии кризиса, когда мы очень несчастны на рабочем месте, мы прилагаем все усилия, чтобы проблемы поскорее закончились. Когда нам удается на время совладать с кризисом, наступает облегчение. Но ненадолго. Чувство удовлетворения и принятия происходящего обычно не затягивается и быстро исчезает. Когда все на работе идет хорошо, когда у нас ничего не болит, мы забываем о сложностях и просто относимся к работе как к данности. Нам бывает непросто по достоинству оценить свое хорошее здоровье или удачный бизнес, чью-то улыбку, цветы рядом с нашим офисом или синее небо.

Парадокс дзен заключается в том, что когда мы полностью принимаем и впитываем боль и сложности, перед нами открывается путь к радости и глубокому удовлетворению. Научившись присутствовать, не убегая от реальности, мы перестаем создавать проблемы для самих себя. Мы можем стараться без усилий. Когда мы перестаем мечтать об идеальной, лишенной проблем работе, когда мы начинаем ценить сложности, тогда в нашей жизни происходят настоящие перемены.

НА ПУТИ

На пути

Мой двадцатилетний сын недавно сказал мне: «Посмотри на себя, пап. Ты старый, маленького роста, лысеющий, с кривыми зубами. На тебе висят обязанности по уходу за домом и детьми, ты руководишь компанией. Я не думаю, что мне хотелось бы быть на тебя хоть чуточку похожим». Я почувствовал огромную любовь и привязанность к моему сыну и его любовь ко мне. Я видел, что ему нелегко. Он пытается понять, что ждет его в будущем, какой необходимо сделать выбор, какие решения нужно будет принять на пути своего развития. Я гордился им, потому что мой сын был в поиске, он задавал вопросы. Что есть настоящая свобода? Что такое ответственность? Как наши идеи превращаются в проблемы? Что значит действовать свободно, эффективно, вне побед и поражений? Что значит быть свободными от страха, свободными от препятствий?

Я обратил его внимание на тот факт, что скорее всего он, к сожалению, будет выглядеть так же, как я, когда ему будет столько же лет. По поводу обязанностей, связанных с отцовством и ведением своего дела, я ответил: «А какая у нас есть альтернатива? Ты думаешь, что свобода означает отсутствие обязанностей и необходимости принимать сложные решения?»

Жить и быть живым — тяжело. Иметь тело и мышление — тяжело. Быть самим собой на работе — тяжело. Даже когда мы счастливы, нас все равно не покидает ощущение надвигающейся разлуки, так как счастье не может длиться вечно. Невозможно избежать боли, страданий, болезни, старости и смерти. Мы только делаем жизнь еще сложнее, отказываясь принять эти факты как данность и пытаясь убежать от трудностей, боли и ответственности. Мы вырабатываем невероятные стра-

тегии для того, чтобы избежать боли. Эти стратегии основаны на создании привычных способов мышления и действия. Поняв и приняв это, мы сможем понять, что сами навлекаем на себя страдания, что радость, мир и свобода тоже возможны.

Сложности и неудобства — часть жизни. Они вызваны тем, что мы живы и ощущаем «разъединенность». Но мы можем избавиться от трудностей и неудобств, если полностью осознаем, что мы не есть нечто обособленное от них. Это первые три из четырех истин, которые в буддизме называют Четыре Благородные Истины. В них — учение Будды о природе трудностей и о том, как достичь настоящей свободы. Четвертая — указывает путь к прекращению трудностей и неудобств. Его называют Восьмеричный Путь: истинное понимание, истинное мышление, истинная речь, истинное действие, истинный образ жизни, истинное усилие, истинная сосредоточенность и истинная концентрация. Слово «истинное» значит «правильное», то есть в более литературном смысле — «прямотоящее» или «прямое», не наклоненное или кривое. Оно значит «благодарное». Благодаря вашему собственному опыту вы узнаете, что благодарно, а что — нет.

Практика дзен основывается на вашем опыте. Будда и все учителя полностью согласны друг с другом в этом вопросе: нет никакой правды вне или за пределами вашего личного опыта. Все инструменты и материалы, необходимые вам для того, чтобы найти настоящее счастье и получать удовольствие от работы и жизни, лежат прямо у вас под носом. Ваша боль и трудности, радость и счастье, ваши сильные стороны и слабости, падения и успехи, все это — «удобрения», которые вы можете использовать для того, чтобы взрастить ваш сад, а сад этот — вы сами.

Это радикальное озарение и полное принятие самих себя и того, где мы находимся, — начальный этап на пути к соединению духовной практики с жизнью на рабочем месте. Но, выразив эту идею в такой форме, мы уже исказили истину. Именно в этом-то и заключается вся мудрость: нет никакой разницы между духовной практикой и работой. Наша работа — это наша духовная практика, а наша духовная жизнь — в работе.

Объединение практики дзен с работой — это намного больше, чем просто идея. Это то, что вы действительно можете сделать. Восьмерич-

ный Путь подсказывает конкретные способы и специальные практики для того, чтобы принципы и ценности дзен стали частью вашей работы. Так, по словам Будды, выглядит путь к пробуждению.

- Раскройте ваш подход: истинное понимание.
- Как вы мыслите? Истинное мышление.
- Обращайте внимание: истинная сосредоточенность.
- Это то, что вы говорите: истинная речь.
- Это то, как вы поступаете: истинное действие.
- Это ваша работа: истинный образ жизни.
- Не сдавайтесь: истинное усилие.
- Оставайтесь сфокусированными: истинная концентрация.

В следующих главах мы рассмотрим каждую из этих практик в деталях.

Раскройте ваш подход: истинное понимание

Мой двоюродный брат Гэри — преуспевающий бизнесмен, живущий на восточном побережье. Гэри много и интенсивно работает, склонен к повышенному давлению, беспокоится о состоянии своего сердца и здоровья в целом. Он спросил моего совета по поводу медитативной практики. Его интересовало, поможет ли она улучшить его здоровье. Я сказал, что, возможно, поможет. Гэри решил провести выходные в дзен-центре «Зеленое ущелье».

Мой хороший друг Норман Фишер был в то время настоятелем центра. Я попросил Нормана присмотреть за Гэри и радушно принять его, если вдруг их пути пересекутся. Гэри сказал мне, что, едва оказавшись в «Зеленом ущелье», сразу же встретил Нормана у парковки. Норман был очень дружелюбен и любезно поприветствовал его. Потом он сказал: «Если вы думаете, что одни выходные в „Зеленом ущелье“ помогут вам решить все проблемы, то понапрасну теряете время». Позже Гэри признался мне, что такое заявление не слишком его воодушевило. Норман же продолжил: «Цель практики дзен в том, чтобы изменить вашу жизнь, изменить то, как вы видите себя и мир. Она требует огромных усилий. Одних выходных недостаточно».

Практика истинного понимания может быть применима и к нам самим, и к нашей работе. Каждый из нас подходит к своей жизни на рабочем месте с набором важных мотиваций, и рассматриваем мы свою работу с разных точек зрения. Возможно, вам действительно доставляет массу удовольствия какая-то определенная часть вашей работы, или вы чувствуете, что у вас есть талант к чему-то, и талант этот необходимо

выразить. Возможно, вами движет страх поражения или страх, что вы не сможете обеспечить свою семью. Не исключено, что в вашем случае желание победить и достичь определенных целей — главная мотивационная сила. Возможно, вам хочется изменить ваше сообщество к лучшему. Может быть, работа отражает ваше понимание себя как личности и того, как вы видите себя и окружающий вас мир. Может быть, вы ощущаете разрыв между тем, чем бы вам хотелось заниматься, и вашей реальной деятельностью. Вы также можете ощущать разрыв между тем, как вы представляете себе вашу работу и тем, как в действительности проживаете свою жизнь на работе, а также из чего именно она состоит.

Практика дзен представляет собой своего рода контейнер, размеры которого достаточны для того, чтобы вместить все эти мотивации, а потом перенести их в другую, более широкую систему — систему практики и пробуждения. Если посмотреть на работу с этой новой точки зрения, то становится понятно, что она — своего рода станок для работы над нашей жизнью. Все наши страсти, желания и страхи предоставляют нам некую информацию и могут быть использованы для расширения нашего взгляда и развития всех аспектов нашей жизни, на рабочем месте и за его пределами.

Истинное понимание позволяет увидеть, что некоторые виды деятельности помогают нам чувствовать себя более комфортно, мы становимся более сфокусированными и находим удовлетворение в работе. Другие же дела заставляют нас чувствовать себя некомфортно, взволнованными и несчастными. Истинное понимание значит, что мы обращаем внимание на виды деятельности, людей и ситуации, позволяющие выразить все то лучшее, что в нас есть, и избегать тех дел, которые выносят на поверхность худшее в нас. В дзен мы говорим об истинном понимании как о необходимости поливать семена, обещающие богатый урожай, и не поливать те, что не плодотворны (здесь под «плодотворными» подразумеваются занятия, дающие нам спокойствие, свободу и помогающие пробудиться; «неплодотворные» — это те, что приносят страдание, чувство неудовлетворенности и желание чего-то большего, только увеличивая пропасть между нашими амбициями и нашей настоящей природой).

Истинное понимание заключается в способности увидеть, как мы цепляемся за идеи и манеры поведения, которые уже давно нам не

помогают и не соответствуют требованиям настоящего момента. Истинное понимание — в том, чтобы осознать, сколь часто мы сами навлекаем на себя страдания. Не желая того, мы сами возводим вокруг себя стены, чтобы защитить себя или просто по привычке. Мы не можем воспринимать вещи такими, какие они есть. Мы представляем их такими, какими хотим их видеть. Или же смотрим на них сквозь пелену искаженного понимания собственных потребностей и привычек.

Бизнес — дело простое. Обращайте внимание на то, что работает, что удовлетворяет потребности ваших клиентов или избирателей, и двигайтесь в том направлении. Нужно увидеть потребность и найти путь удовлетворить эту потребность. Brush Dance, например, — очень простой бизнес. Мы делаем открытки и продаем их магазинам. Нам нужно продать достаточное количество открыток по цене, превышающей стоимость производства для того, чтобы покрыть все накладные расходы по ведению бизнеса — что может быть проще?

Если же посмотреть на это с другой стороны, то Brush Dance — это жутко сложное предприятие, для которого необходимо нанять персонал, управлять им, заключать лицензионные соглашения с авторами и художниками, следить за движением наличности и инвентаря, искать новые каналы сбыта, использовать программное обеспечение, вести бухгалтерский учет, управлять системой обработки и исполнения заказов, и так далее, и тому подобное. Brush Dance дирижирует процессом производства товара с момента рождения идеи и до самого конца. Мы следим за каждой стадией изготовления нашей продукции, хранением на складах, продажами, исполнением сотен заказов на товары, которые производятся в Китае, Корее и на всей территории Соединенных Штатов. В числе наших клиентов — как отдельные покупатели, делающие заказы через Интернет, так и огромные сети розничных магазинов.

Поворотным моментом в развитии Brush Dance стало осознание того факта, что с точки зрения стратегии это совсем даже не компания по производству открыток и подарков. Мы, разумеется, предлагаем поздравительные открытки и подарки, но есть кое-что, отличающее Brush Dance от остальных открыточных компаний. Вся наша продукция содержит слова и образы. А если еще точнее — все наши товары содержат в

себе духовный вдохновляющий компонент. Когда пришло это озарение и понимание, что наша компания — это компания с одухотворенной продукцией, а не просто фирма по продаже открыток, наш бизнес кардинально изменился. Изменилось то, как мы создаем нашу продукцию и как мы смотрим на наши каналы распространения. Управление бизнесом по производству и реализации воодушевляющих товаров — это совсем не то, что ведение дела по производству поздравительных открыток.

Это становится еще очевиднее, если мы рассмотрим миссию Brush Dance:

Цель Brush Dance в том, чтобы способствовать осознанию, пониманию и состраданию, объединяя сильные слова с выдающимся искусством. Наши товары отражают нашу преданность задаче улучшения качества жизни, объединяя привычное с особенным и священное с обычным. Мы осуществляем эти задачи, создавая продукцию, которая находит отклик в сердцах наших покупателей. Мы также выражаем преданность нашей миссии через то, как ведем наш бизнес. Мы стараемся развивать открытые, честные и заботливые отношения с художниками, авторами, дизайнерами и поставщиками.

Практика истинного понимания выходит за рамки идей и достигает самого сердца вещей, сердца вашей жизни и работы. Она заключается в обращении внимания на самое важное в настоящий момент. Она в том, чтобы помнить и задавать один вопрос: «Чего требует от меня данный конкретный момент?»

Недавно я оказался в центре сложной ситуации с одним из моих представителей. Марша вот уже двенадцать лет является представителем Brush Dance, и за это время мы успели стать друзьями. Хотя в прошлом она была одним из наших лучших дилеров, в течение последних нескольких лет ее продажи упали. Мы договорились о некоторых изменениях, уменьшив поле ее деятельности. Хотя я думал, что мы достигли ясности и соглашения, когда внесли эти изменения, как выяснилось, Марша была недовольна и расстроена. Не из-за самого решения. Просто каждый из

нас по-своему смотрел на процесс и наши взаимоотношения. После нескольких неудачных попыток достичь понимания путем электронной переписки я решил позвонить ей. Я понял, что хотя трудные деловые решения сыграли какую-то роль, главная причина проблемы была не в них. Я сказал Марше, что для меня было важно ее благополучие и наша дружба. Я извинился за то, что, возможно, сделал не так и что заставило ее почувствовать себя брошенной в этот сложный переходный момент. Перемена позиции, с которой я смотрел на обстоятельства, и то, что я не побоялся показать себя уязвимым, изменило ситуацию. Мое решение открыто выразить свои чувства и не скрывать неловкость позволили Марше и мне встретиться, понять друг друга, сохранить и, возможно, укрепить нашу дружбу. Кроме того, пути к дальнейшему сотрудничеству в бизнесе также остались открытыми.

У нас есть определенные идеи о том, что нужно нам, а также представление о том, что необходимо нашему бизнесу. Часто многие из этих идей основаны на привычках и шаблонах, имеющих мало отношения к тому, что необходимо в данной конкретной ситуации, в данный момент. Часто они мешают нам увидеть, что именно наиболее важно. Наши идеи могут быть основаны на видении вещей с узкой, направленной на себя точки зрения и неспособности увидеть ситуацию в ясном свете. Нам необходимо учиться на собственном опыте, который поможет нам понять, какие взгляды и идеи оказывают на нас благотворное влияние, а какие, напротив, отдаляют от того, чего мы хотим на самом деле.

Тот факт, что именно практика истинного понимания является первой ступенью Восьмеричного Пути, которому нас учит Будда, — не случайность. Смысл в том, чтобы дать точную оценку начальному этапу, на котором находимся лично мы, исследовать сложную систему наших побуждений и мотивов вместе с нашими намерениями. Необходимо внимательно изучить наши привычки и модели поведения для того, чтобы определить, в какой именно точке мы застряли. Наш взгляд на мир формирует нашу реальность, то, как мы видим себя и какими нам представляются окружающие. От этого зависит как мы видим нашу работу и нашу жизнь. Как говорится в одной известной дзен поговорке: «Достичь полного пробуждения не сложно, просто перестаньте быть

разборчивым и привередливым, прекратите вешать бирки и делить мир на истинное и неистинное, хорошее и плохое».

С одной точки зрения есть истинное понимание и неистинное понимание. С точки зрения пробужденного понимание, в принципе, не может быть истинным или неистинным. Истинное понимание — это то, на которое не оказывают влияние предрассудки и предубеждения, то есть способность видеть и чувствовать ясно, не становясь заложником определенного мнения или суждения. Это требует полного присутствия. Когда мы развиваем в себе такой тип сознания, наше внимание и концентрация становятся еще острее, а это позволяет нам принимать решения и делать выбор с большей ясностью, осведомленностью и уверенностью. Истинное понимание, которое свободно от наших личных субъективных идей, дает нам возможность отстраниться от конкретной ситуации, в которой мы находимся, помогая нам увидеть ситуацию с новой точки зрения.

В то же время мы должны признать, что живем в мире людей. Конечно, у нас есть определенные взгляды на вещи. Наши взгляды, чувства и мнение важны. Возможно ли относиться к ним с вниманием и понимать их, не закликаясь на одной точке зрения? Как выразить свои взгляды так, чтобы они не были односторонними? Как сделать так, чтобы они, наоборот, помогали другим осознать собственные убеждения и освободиться от их влияния, от тех идей, которые могут принести вред или стоят на пути? Как полностью присутствовать и быть готовыми полностью принять любую ситуацию в будущем? У Ницше есть великая фраза, которую Brush Dance недавно напечатала на одной из своих открыток: «Мне достаточно нелегко помнить все мои мнения; и нет необходимости помнить, на чем они основаны».

Суть истинного понимания — развивать внимание. Обращайте внимание на то, как ваше тело чувствует себя, когда вы приходите на работу, когда разговариваете по телефону или во время совещаний. Наблюдайте за состоянием своих мыслей, готовясь приступить к работе, и во время рутинных занятий в течение дня. Тренируйтесь видеть себя и свою работу с точки зрения других людей. Постарайтесь увидеть себя глазами тех, кем вы восхищаетесь, и тех, кто не вызывает вашего восторга. Регулярно спрашивайте честное мнение окружающих о вашей работе и вашем месте в мире работы. Узнавайте, оставляя сознание открытым.

Вопросы для ежедневной практики

- Как состояние вашего сознания воздействует на вашу работу?
- Как то, что вы делаете, воздействует на ваше сознание?
- Что определяет ваше отношение к работе: страх, жадность, желание помочь другим, необходимость быть любимыми, компетентными или успешными?
- Как бы вы описали свои цели в жизни?
- Какая из них стоит выше остальных? Как эти разные цели влияют на вашу жизнь?
- Какие занятия на работе заряжают вас энергией?
- Какие занятия на работе высасывают из вас энергию?
- В какие моменты вы чувствуете себя застрявшими? Какие ситуации и люди способствуют этому ощущению?
- Когда вы чувствуете себя открытыми? Какие обстоятельства и люди вдохновляют вас на то, чтобы чувствовать себя открытыми?
- Какие люди и занятия на работе помогают вам увидеть вещи с новой точки зрения, вне зависимости от ваших привычек, вне шаблонов?
- Кому вы больше всего помогаете на работе и как?
- Кто больше всего помогает вам?

Как вы мыслите? Истинное мышление

Когда моя мама заболела и стало понятно, что долго ей не прожить, она продала свой дом во Флориде и переехала в северную Калифорнию ко мне и моей семье. После долгих недель, проведенных в визитах к врачам, мы узнали, что у нее развилась инфекция в легких, и жить ей осталось совсем недолго. Доктора посоветовали мне забрать ее к себе домой и помочь ей чувствовать себя максимально комфортно. Услышав эти новости, мама расстроилась, но в то же время испытала облегчение: она решила просто принять процесс умирания как нечто неизбежное.

Моя жена и я отдали нашу спальню моей маме, думая, что ей больше понравится наша тихая комната, подальше от двух маленьких детей. Но ее, напротив, тянуло к нам. Она хотела быть в центре происходящего, и мы поняли, что ей больше нравится проводить время на диване в гостиной. Она стала центром внимания, и моя жена и дети приняли активное участие в том, чтобы заботиться о ней.

Однажды днем я приготовил одно из ее любимых лакомств — молочный коктейль со свежими фруктами. Когда я принес его, на мамином лице возникло озадаченное выражение. «Ты о чем вообще думаешь? — сказала она. — Я тут пытаюсь умирать, а ты предлагаешь мне молочные коктейли?!» — «Да я и не против твоей смерти, мам, — сказал я, — я просто хочу, чтобы ты умерла здоровой».

Темы жизни и смерти в нашей личной жизни и в бизнесе помогают прояснить и заострить наше сознание и позволить нашему мышлению стать одновременно и более свободным, и более сфокусированным. Когда мы перестаем мешать самим себе, наше сознание может вдруг вый-

ти наружу из самых неожиданных глубоких и загадочных мест. Наши мысли могут нас сильно удивить. Мы сможем думать о вещах и реагировать на ситуации по-новому и в более креативной манере.

Мысли — это наша внутренняя речь. Наше сознание чрезвычайно подковано в этом искусстве. Очень важно изучать и обращать внимание на наше мышление во время работы. Наше мышление помогает нашей речи и нашим действиям быть четкими и ясными, но оно же может помешать им быть таковыми.

Вы можете использовать несколько практик, которые помогут вам развить истинное мышление на рабочем месте (и в повседневной жизни). Задайте себе следующие вопросы.

1. *В чем вы уверены?* Вы видите, что кто-то в вашем офисе чем-то расстроен, и подозреваете, что это может быть вызвано вашими действиями или словами, но вы не уверены, так ли это. Каким образом вы можете проверить свое предположение, не задавая вопросов? Можете ли вы быть уверены, что ваша новая идея с новым товаром — действительно стоящая задумка? Уверены ли вы, что ваша новая стратегия вписывается в общую концепцию и гармонично сочетается с тем, в чем сильна ваша команда?

Задавать подобные вопросы — не значит все время сомневаться в себе. На самом деле это своего рода регулярное напоминание о необходимости быть внимательными к самим себе. Такие вопросы помогут вам достичь ясности в мыслях и тех предположениях, которые вы выдвигаете.

В сегодняшней постоянно изменяющейся рабочей обстановке не так много вещей, в которых мы можем быть абсолютно уверены. Практикуясь задавать подобные вопросы, мы одновременно делаем наше сознание острее и обращаем его внимание на изменения в рабочей обстановке. В любом бизнесе наши начальники и работники постоянно меняются. Технология постоянно изменяется, конкуренция изменяется, и потребности наших клиентов тоже подвержены перемене. Так в чем же вы можете быть уверены?

Между мной и моими ведущими администраторами заключено соглашение: мы договорились не строить предположений о том, что мы чувствуем по отношению друг к другу. Если я замечаю, что кто-то выглядит несчастным или чем-то раздражен, я просто сообщаю этому человеку, что я обратил внимание на происходящее, и о своих ощущениях, и пытаюсь выяснить, что случилось. Опыт показывает, что попытки предугадать чьи-то ощущения и чувства почти всегда непродуктивны и только затрудняют общение.

2. *Чем вы заняты?* Этот вопрос поможет вам прояснить цель конкретного занятия, а также поможет оставаться сфокусированными и в тесном контакте с настоящим. Что я в действительности делаю со своей жизнью? Что я делаю на работе? Что действительно важно для меня? Каким образом конкретное занятие связано с моей главной целью? На чем основана эта стратегия? Чем в действительности вы заняты сегодня на рабочем месте?

Это может быть мощной практикой, которая пригодится как для вашего личного внутреннего развития, так и для развития способности сосредоточиться и повысить производительность на рабочем месте. Этот вопрос и эта практика заставляют вас все время возвращаться к главному вопросу о смысле конкретного занятия, к главному вопросу о вашем сознании и вашей жизни.

3. *То, как вы думаете, — это привычка?* В большинстве случаев наш мыслительный процесс — все та же старая история, которую мы снова и снова прокручиваем у себя в голове. Прислушайтесь к истории. Обратите внимание на вещи, которые вы продолжаете повторять самим себе, несмотря на то, что они имеют мало общего с конкретной ситуацией. Привычное мышление может оказаться тяжелым балластом в жизни и работе. Этот вопрос помогает обратить внимание на ваши мысли. Модель все та же, меняются только игроки и ситуация.

Недавно я осознал, что система развития новой продукции в Brush Dance так и не поменялась и уже не соответствует нашей стратегии пространства, в которую мы внесли изменения. Развитие товаров, которые мы можем продать небольшим книжным магазинам и магазинам, специализирующимся на продаже открыток, стало нашей привычкой. Хотя мы знаем, что теперь нашими основными покупателями являются крупные сети розничных магазинов, мы до сих пор не пересмотрели то, как мы думаем, планируем и в реальности осуществляем разработку новой продукции. Изменение привычек дается нелегко. Нужны новые навыки, и, возможно, новые люди. Нужно пересмотреть программу для развития товара. Нам также необходимо найти новых производителей, для того чтобы снизить расходы, так как большие компании требуют солидных скидок.

4. *Способствует ли такой вариант мышления пониманию?* Обращайте внимание на свои мысли. Приводят ли они к замешательству и беспокойству? Или помогают вам достичь ясности и почувствовать себя любящими и заботливыми в отношении окружающих? Можете ли вы полить семена ясности и любви, но не давать влаги семенам тревоги? Можете ли вы удобрить семена творчества и энергии, но не поливать семена сомнений и путаницы?

Насколько хорошо вы понимаете своих клиентов и свой бизнес? На ваш взгляд, насколько полно вы удовлетворяете потребности своих клиентов? Вы вообще обращаете внимание на свои мысли? Даете ли вы себе и окружающим время понять и оценить ваши мысли?

Наше сознание хочет на все повесить именные бирки и лейблы. Обычно мы судим обо всем как о хорошем или плохом, богатом или бедном, слабом или сильном, честном или нечестном, удачном или неудачном. В бизнесе мы приучены думать цифрами и всегда все измерять. Когда я изучал бизнес-управление в Нью-Йоркском университете, у меня были занятия по маркетингу. Суть этого предмета в убеждении, что все нужно измерить и оценить в цифрах — все! Как только я понял, что этот принцип лежит в основе предмета, у меня больше не было никаких проблем, и я хорошо учился. Я выяснил, что переводить все в цифры — несложная задача. Это было полезно, но в то же время я осознавал ограниченность подобного подхода.

Даже в практике дзен наше сознание стремится измерять и выносить суждения: хорошо ли у меня получается практика? Насколько хорошо по сравнению с другими? Что на счет моих дыхательных упражнений? И так далее, и так далее. Всем нам хочется производить хорошее впечатление, и все мы стараемся не показать себя в дурном свете. Все мы стремимся выглядеть подкованными, а не глупыми; всем нам хочется выглядеть сильными, и все мы стараемся не показывать своих слабостей. Все мы — как человеческие существа — в одной лодке: наши тела и сознание легко уязвимы, мы живем в необъяснимом мире, в котором большинство вещей никак от нас не зависят. И никто из нас не убежит ни от старости, ни от болезни, ни от смерти. Наши идеи о том, что хорошо и что плохо — это всего лишь слабые попытки понять, что к чему в этом мире, и добиться хотя бы видимости контроля над происходящим.

Жизнь, как и бизнес, состоит из парадоксов. Когда мы выступаем в роли лидера, менеджера или сотрудника, нам хочется быть твердыми и решительными. Мы исследуем ситуацию, принимаем решения и уверенно движемся вперед. В то же время решения — как в бизнесе, так и в повседневной жизни — полны неизвестного. Если мы чересчур самоуверенны, то можем попасть в ловушку собственной неосторожности или неспособности услышать важное. Если же станем двигаться медленнее, то, возможно, будем выглядеть осторожными, но тогда рискуем оказаться позади, так как нашему движению не хватает быстроты и уверенности.

Одна из важнейших целей практики дзен и бизнес-практики заключается в том, чтобы развить гибкость в сознании, вполне способном учитывать несколько различных точек зрения одновременно. Это поможет нам, с одной стороны, полностью принять самих себя и свои способности такими, какие они есть. С другой стороны, мы будем стремиться к росту и развитию с ощущением целостности и комфорта в любой ситуации, какой бы она ни была, и одновременно работать над ее улучшением. Мы учимся совмещать в себе, казалось бы, противоположные черты: мы одновременно и уверены в своей правоте, и открыты навстречу переменам, мы сильны и уязвимы, доверяем себе и верим другим. Мы также учимся сохранять гармонию и спокойствие даже в ситуации, когда ощущаем отсутствие целостности и страдаем от неудобства. Вместо желания, чтобы вещи были другими, мы понимаем и

принимая их такими, какие они есть. И, конечно же, мы продолжаем бороться для того, чтобы обрести более глубокое понимание нашей жизни, нашего дела и нашей практики.

Если вы думаете, что вы хороший родитель или хороший предприниматель, вы на крючке у бирки, у суждения и веры в то, что время и жизнь инертны и поддаются измерению. В реальности же все, что действительно существует, — это настоящий момент. В то же время мы должны учиться у прошлого и тщательно планировать будущее. И одновременно наши глаза должны быть всегда открыты в ожидании того, что может принести нам следующий момент.

Обращайте внимание на ход своих мыслей в разные моменты на рабочем месте. Подмечайте, как образ ваших мыслей влияет на то, как вы себя ощущаете. Обращайте внимание на то, как ваши чувства, ощущения и взгляд на вещи воздействуют на способ вашего мышления. Наблюдайте за тем, как взаимодействуют ваши мысли и ощущения. Открыто говорите о своих мыслях с вашим учителем или наставником. Познакомьтесь с вашим сознанием и станьте с ним друзьями. Подмечайте, как ваше мышление влияет на вашу энергию и вашу работу, и как ваша энергия и работа влияют на ход ваших мыслей.

Вопросы для ежедневной практики

- Как бы вы описали состояние своих мыслей и сознания в данный момент? В целом? В определенные моменты в течение рабочего дня?
- Как ваши мысли влияют на ваши ощущения?
- Какая связь между тем, как вы мыслите, и качеством и количеством сделанной работы?
- Что вы такое, когда вы перестаете думать?
- Какое влияние оказывает ваше сознание на речь и действия?

Обращайте внимание: истинная внимательность

Недавно я ужинал с хорошим другом в одном ресторане Сан-Франциско. В свое время она работала менеджером этого ресторана, а теперь выступает в роли консультанта, помогая руководить командой менеджеров.

Визит в ресторан с моей знакомой был для меня практическим уроком внимательности в сфере бизнеса. Хотя мы просто договорились поужинать вместе в неофициальной обстановке, я заметил, как тщательно она приглядывалась к деталям. Как только мы вошли, моя подруга повернулась ко мне и указала на жалюзи над большим окном с видом на залив Сан-Франциско, которые были спущены на разном уровне. Ей это не очень понравилось. Ей также показалось, что манера, в которой нас поприветствовала хостес, была недостаточно дружелюбной и гостеприимной для данной обстановки. Она не остановилась на этом и продолжила рассказывать мне, какую важную роль исполняет хостес, потому что это лицо ресторана, первый человек, с которым знакомятся гости при входе в ресторан, и еще потому, что хостес отвечает за распределение мест (и таким образом этот человек имеет прямое влияние на доходы ресторана). Я заметил, что она оценивала каждого официанта и их помощников, уровень их профессионализма и дружелюбности. Она обращала внимание на то, как они держали себя и насколько хорошо у них получалось предложить безукоризненное качество обслуживания, в то же время не будучи назойливыми. Когда нам подали десерт, моя подруга была недовольна размером порции, объяснив мне, что такие большие порции совсем ни к чему, а только повышают стоимость. Как

часто повторяет мой наставник: «Позаботься о деталях, а большая картина сама о себе позаботится».

Истинная внимательность лежит в основе всей практики дзен. Слово внимательность значит «запоминание». Эта практика поможет вам обращать внимание на то, что делает вас по-настоящему присутствующими в данный конкретный момент, и не отвлекаться на вещи, отдаляющие вас от настоящего. Вы можете практиковать внимательность в любое время в течение рабочего дня, когда вы одни или в компании других людей, в процессе интенсивных дебатов или переговоров. В дзен практика внимательности состоит из нескольких компонентов: внимание к телу и сознанию, внимание по отношению к другим и забота об окружающих через внимание, понимание и перемену. А теперь давайте рассмотрим каждый из этих составных элементов.

Внимание к телу и сознанию

Внимательность начинается с того момента, когда вы начинаете обращать внимание на свое дыхание, свои мысли и эмоции и на свое тело в целом. Вы можете наблюдать за собой в процессе медитации, когда находитесь в кругу семьи, в рабочее время. Обращайте внимание на ваше дыхание во время телефонного разговора. Подумайте о своей грудной клетке и спине во время деловой встречи. Во время ходьбы постарайтесь обратить внимание на свои ступни, касающиеся пола. Сидя за компьютером, обратите внимание на свою осанку, на нижнюю часть спины, на плечи. Замечайте, как ваше дыхание отражается на вашей осанке. Иногда, просто сидя прямо и вкладывая энергию в свою осанку, вы можете изменить дыхание и общее самочувствие.

Внимание по отношению к другим

Проявляя внимательность к окружающим, мы, таким образом, помогаем им быть целиком и полностью присутствующими в настоящем, так как сами по-настоящему присутствуем в конкретной ситуации в конкретный момент. Обращайте внимание на язык тела людей, с которыми работае-

те. Для того чтобы работать как команда, нужно понимать, как себя ведут другие члены нашей группы. Нам необходимо понять их роли, навыки, а также их эмоциональное и духовное состояние, слабые и сильные стороны.

В фильме «День сурка» Билл Мюррей застревает в одном дне, который повторяется снова и снова. Я всегда думал, что этот фильм — о практике внимательности. Вначале герой, которого играет Мюррей, абсолютно эгоцентричен. На происходящее, то есть повторение одного и того же дня, он реагирует раздраженно и со злостью. В частности, он злится на людей, постоянно делающих одно и то же, повторяющих свои ошибки и привычки. В какой-то момент он начинает обращать внимание на то, как ведут себя люди, не выражая нетерпения. Потом он осознает, что если действительно станет обращать внимание на людей вокруг него, то сможет понять их и наладить тесный контакт. Улучшая отношения с окружающими, он развивает в себе новую способность ценить собственную жизнь и начинает достигать многих вещей, которые ранее от него ускользали.

Забота об окружающих через внимание, понимание и перемену

Открытое выражение того, что вы цените окружающих, может оказать огромное влияние на здоровье и успехи вашего бизнеса. Многие исследования говорят о том, что на рабочем месте одним из основных стимулов для людей является чувство востребованности. Людям необходимо знать, что их ценят. Им также важно иметь четкое представление о том, каким образом действия каждого из них влияют на общие результаты компании. Уделяя внимание другим людям, мы можем помочь им обрести ощущение легкости и радости энергичного развития. С недавнего времени мы начали присуждать ежемесячную награду «Больше и выше» тому сотруднику Brush Dance, чьи результаты были лучше и выше ожидаемых. Просто обращая внимание на людей, можно развить доверие и увеличить продуктивность.

Кроме того, обращая пристальное внимание на окружающих, ситуацию и самих себя, мы развиваем наше понимание людей и проис-

ходящего. Практика внимательности и понимание тесно связаны. Чем больше внимания мы уделяем своему телу и сознанию, чем больше внимания обращаем на окружающих, тем больше расширяем наше понимание. Практикуя внимательность, вы становитесь менее эгоцентричными и более сосредоточенными на том, чтобы увидеть себя и мир такими, какие вы и мир есть на самом деле.

И, наконец, через внимание к себе, другим и ситуации и через расширение нашего понимания мы впоследствии сможем трансформировать свое сознание и изменять ситуации. Проблемы могут стать возможностями. Есть ли разница между проблемой и шансом? Кому решать? Что влияет на то, как мы видим ситуацию, и какие ярлыки мы навешиваем на людей и происходящее?

Практика дзен учит нас следующему: все наши страхи и волнения происходят только от того, что мы не можем увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле. Обычно мы не замечаем, что сами делаем наши потребности и желания частью ситуации, в которой оказываемся. Мы не видим, насколько все непостоянно, и насколько все вещи взаимосвязаны.

Стараясь смотреть вглубь и практикуя внимательность в своем деле, мы можем увидеть сущность нашего бизнеса, уникальность того, что мы предлагаем, и то, в чем отнюдь не уникальны. Мы можем наблюдать весь цикл движения нашего бизнеса от начала и до конца. Мы также способны достичь более ясного понимания того, какие действия нам необходимо предпринять, чтобы помочь развитию нашего бизнеса, и как остановиться в случае необходимости. Внимательность помогает нам ощутить настоящее счастье, а мы, в свою очередь, помогаем другим также стать счастливыми. Мы можем предпринять шаги, которые облегчат наши страдания и страдания других. Мы можем выбирать для себя действия, побуждающие нас смелее расставаться с ненужными нам привычками, и помогающие стать свободнее и быть настоящими. В результате мы добиваемся большей эффективности в работе с другими людьми. Мы понимаем, как направить свой бизнес на путь максимального удовлетворения потребностей своих клиентов.

Вы можете поэкспериментировать с несколькими упражнениями для регулярной тренировки внимательности на работе. Когда звонит

телефон, используйте это как возможность сделать вдох. Помните, что там, на другом конце провода, тоже кто-то дышит. Каждый раз, когда вы включаете или выключаете ваш компьютер, остановитесь и сделайте глубокий вдох. Когда вы сидите за своим рабочим столом, обращайтесь внимание на то, как чувствует себя ваше тело. Почувствуйте, как ваши стопы упрутся в пол, а спина касается спинки стула. Постарайтесь расслабить плечи и шею.

Вопросы для ежедневной практики

- Спросите себя: кто этот кто-то, кто дышит?
- Нужно ли вам прилагать какие-либо усилия для того, чтобы дышать?
- Как внимание к своему дыханию влияет на ваше понимание?
- Какие ощущения возникают в вашем теле, когда вы сидите, говорите, идете?



Это то, что вы говорите: истинная речь

В дзен есть одна история о монахах, ругавшихся из-за кота. Учитель, заметив эту ссору, поднимает кота и держит его в одной руке, а в другой руке — нож. Он говорит монахам: «Скажите что-нибудь об истине дзен, или я разрежу кота пополам». Никто ничего не сказал, и кота убили (помните, это всего лишь история: я всегда представляю себе, что учитель только притворился, что убил кота). Позже учитель пересказывал историю одному из своих самых уважаемых учеников. Услышав о том, что произошло, этот ученик, не говоря ни слова, снял сандалии, положил их себе на голову и вышел из комнаты. «Если бы ты был там, — сказал учитель, — кот был бы спасен».

Что сделал этот студент такого, чтобы могло бы спасти коту жизнь? Каким образом эта история связана с бизнесом и нашей жизнью на рабочем месте?

Несколько месяцев назад на собрании сотрудников меня посетило неприятное ощущение. Мы обсуждали стратегию развития товара в ближайшие полгода. Я чувствовал, что между моими менеджерами и остальными сотрудниками существует конфликт и какие-то неразрешенные вопросы. Не все мы были согласны друг с другом, и у нас не получалось работать дружно. Мои попытки достичь ясности и прийти к единой точке зрения были не такими успешными, как я рассчитывал. Посредине собрания я вдруг почувствовал, что настал нужный момент, который предоставил бы шанс направить обсуждение в нужное русло и одновременно изменить нашу стратегию. Сосредоточившись на попытке сказать то, что нужно, я все же пребывал в нерешительности.

Мне не хотелось допустить ошибку. Обсуждение продолжилось. Казалось, подходящее время для того, чтобы выразить свою точку зрения, упущено. Я потерял свой шанс сказать что-нибудь, чтобы повлиять на ситуацию. Я «убил кота».

В истории, изложенной выше, студент мог бы спасти кота, мгновенно отреагировав на действия учителя. Он не медлил. Он ответил другому человеку прямо и без подготовки. Он не старался произвести хорошее впечатление, не пытался придумать умный или даже четкий ответ. Он действовал. Он не попался в ловушку прошлого и не дал учителю скинуть его с центра ринга. Он отреагировал, не произнеся ни слова.

В бизнесе чудесно то, что все мы приносим с собой на рабочее место наш индивидуальный стиль общения. Этот стиль включает привычки, приобретенные в детстве, а также наши сильные и слабые черты. Организации нередко тратят немало времени, создавая системы, которые позволят вырвать с корнем или изменить индивидуальное поведение, но все мы — люди с заученной манерой общения и набором ответных реакций. Мы часто недооцениваем силу, которой обладают наши слова.

Суть истинной речи состоит в том, чтобы говорить откровенно, не противоречить истине, не наносить вреда тем, с кем вы разговариваете. Не выражаться жестоко, не преувеличивать и не приукрашивать. Нужно стремиться разговаривать так, чтобы облегчить страдания других людей и помочь им найти себя. Давайте обсудим эти аспекты в деталях.

Оставайтесь верными правде

Говорить то, что, насколько вам известно, является правдой, и не говорить того, что правдой не является — это важная практика, кажущаяся простой и понятной, но на самом деле она намного сложнее, чем вы можете предположить. Говоря искренне, мы становимся достойными доверия, и люди вокруг нас чувствуют, что они в безопасности и о них заботятся.

В моем бизнесе большинство клиентов покупают товары у нас напрямую и должны оплатить покупку в течение тридцати дней. Если они опаздывают с оплатой, мы звоним им. Я воспринимаю это как возможность поговорить искренне. Наша политика в отношении звонков

по поводу сбора платежей выражается в том, что мы просто говорим правду: напоминаем клиентам, что именно они приобрели, когда они это приобрели, сколько они нам должны и когда им следовало оплатить свою покупку. Потом мы спрашиваем их, когда они намереваются внести оплату. Мы говорим правду и ждем правды в ответ.

Конечно, мы тоже приобретаем что-то в кредит. Быть в такой же ситуации на другом конце провода — сложнее, но практика одна и та же. Опаздывая с оплатой, мы стараемся позвонить нашим продавцам до того, как они позвонят нам. Мы сообщаем им, что знаем о сроках оплаты товара и обговариваем наши планы об оплате, особенно если задерживаем таковую. Иногда, всего лишь сказав правду, вы уже испытываете облегчение, хотя это может быть и не самым приятным моментом в вашей жизни.

Не наносите вреда

Наши слова обладают огромной силой. Они могут нанести невероятный вред или стать причиной поразительного исцеления. Сколько огорчений в рабочей обстановке из-за того, что люди недостаточно осторожны в разговоре и недооценивают силу слов. Подобное может произойти даже в том случае, когда мы не желаем навредить. Из-за разницы в жизненном опыте и ожиданиях наши слова могут повлиять на коллег не так, как мы рассчитываем. Я заметил, — как менеджер и особенно как босс — что мои слова, в частности то, как именно я выражаю свое недовольство, могут иметь огромное значение. Я понял, как важно с большой осторожностью рассчитывать, где, когда и как я выражаю свое мнение по поводу эффективности работы и поведения моих сотрудников, которые нужно изменить или улучшить.

Не преувеличивайте

Очень часто в бизнесе люди описывают ситуацию и результаты своей работы таким образом, чтобы это производило впечатление, будто они сами и их проекты более удачны и более конкретны, чем это есть

на самом деле. Я также заметил, что иногда люди стараются представить ситуацию так, чтобы задачи казались более тяжелыми и сложными, чем они есть в реальности, лишь бы защитить самих себя от критики или избежать дополнительной работы. В моду вошло слово «крутить», то есть попытка представить ситуацию в благоприятном или неблагоприятном свете. «Крутить» — это просто эвфемизм, употребляющийся вместо слова «преувеличивать».

Несколько лет назад я заметил, что, общаясь с советом директоров Brush Dance, сообщал информацию в очень позитивной манере и приуменьшал значение того, что работало не очень хорошо. Осознав это, я сначала впал в другую крайность. Какое-то время я не привлекал внимания к нашим успехам и акцентировал внимание только на проблемах. Теперь я стараюсь предоставить совету директоров наиболее точную и объективную картину того, что происходит в компании: наши успехи, наши неудачи, то, что вызывает мои опасения, или же, наоборот, радость.

Облегчайте страдания

Наши слова обладают способностью создавать ощущение комфорта, становиться началом позитивных испытаний и изменений в рабочей среде. Если мы говорим понятно и прямо, из самого сердца, наши слова могут тронуть сердца окружающих нас людей. В наших силах сделать так, чтобы обиженный человек смирился с огорчением, и даже превратить огорчение в радость. Просто внимательно выслушав кого-то, можно облегчить чужие страдания. Для этого нужно просто остановиться и побыть с другим человеком, независимо от того, в каком состоянии он находится.

Не так давно я очень удивился, осознав, что некоторые черты в моей манере управления и речи — это привычки, заученные еще в детстве. Еще совсем маленьким я чувствовал напряжение и стресс в нашем доме. Мой отец страдал маниакально-депрессивными состояниями и много времени проводил в учреждениях для людей с психическими расстройствами. В нашем доме чувства, трудности и потребности практически не обсуждались. В результате я развил определенную стратегию борьбы с трудными ситуациями, игнорируя их или пытаясь отдалиться от проис-

ходящего. Ситуация складывалась непростая. На самом деле семья находилась на грани катастрофы. Я решил для себя, что если попробую озвучить то, что вижу и в чем нуждаюсь, это может подтолкнуть ситуацию к самому краю и сделать все еще хуже. Я научился ничего не говорить о болезненной ситуации, свидетелем которой был, и просто заботиться о самом себе и своих родителях, насколько мне это удавалось.

Хотя, возможно, эта стратегия срабатывала в моем детстве, теперь она привела бы меня — как генерального директора небольшой быстроразвивающейся компании — к полному провалу. Некоторые трактовали мое молчание как знак согласия и одобрения их поведения и качества работы, другие же видели в нем выражение моего недовольства. Естественно, теми, кто думал, что, ничего не говоря, я тем самым выражал свое одобрение по отношению к их работе, были сотрудники, действующие не должным образом, чья работа в целом оставляла желать лучшего. Те же, кто трудился действительно хорошо, превосходя ожидания, из-за моего молчания чувствовали, что их успехи остаются непризнанными.

В основе истинной речи лежит способность внимательно слушать. Наша речь не возникает в вакууме. Она рождается из нашей внимательности к окружающим. Когда людям не дают высказаться и к ним не прислушиваются, они чувствуют себя в изоляции и становятся несчастными. Это оказывает негативное влияние на их работу, и качество работы людей вокруг них тоже ухудшается. Обладать навыками истинной речи — значит, в действительности присутствовать в том месте, где происходит диалог, и заниматься каждой ситуацией, общаться с каждым человеком напрямую. У каждого человека свой стиль общения, и поэтому слушают все тоже по-разному. Следовательно, истинная речь — это практика общения с каждым человеком в таком стиле, который позволяет донести информацию именно до этого субъекта в конкретной ситуации. В то же время важно оставаться верными самим себе.

Иногда мы используем речь для того, чтобы скрыть свои истинные чувства и намерения. Часто мы делаем это, задавая вопросы, вместо того чтобы прямо сказать, что мы видим, чувствуем или чего хотим. В другой ситуации мы игнорируем точку зрения окружающих, не задавая вопросов и грубо вторгаясь в пространство других людей. Практика ис-

тинной речи состоит в том, чтобы принимать все взгляды, передавать информацию и выражать чувства так, чтобы они выглядели ясными, прямыми и эффективными.

Обратите внимание на то, как вы разговариваете с окружающими и как они разговаривают с вами. Просто прислушайтесь. Старайтесь замечать, как меняется ваша речь в зависимости от того, с кем именно вы беседуете. Например, когда кто-то отчитывается перед вами, когда перед кем-то отчитываетесь вы или когда вы разговариваете с членом семьи. Постарайтесь говорить напрямую, открыто. Не бойтесь рисковать, говорите открыто, от самого сердца. Обращайте внимание на то, как ваши слова влияют на людей и трогают их. Поэкспериментируйте, начиная свои предложения с «я хочу», «мне нужно» и «я чувствую». Используйте утвердительные предложения вместо того, чтобы задавать вопросы. Используйте свою речь, чтобы достичь ясности, чтобы быть открытыми, прямыми и не бояться показаться уязвимыми.

Вопросы

для ежедневной практики

- Что значит для вас истинная речь?
- Что такое неистинная речь?
- Можете ли вы просто слушать или уже заранее начинаете формулировать ответ?
- Каким образом молчание может стать истинной речью?
- В каких ситуациях вы преувеличиваете?
- Оказывают ли впечатления детства или опыт в другой рабочей обстановке какое-либо влияние на то, как вы разговариваете на рабочем месте сейчас? Что из этого прошлого опыта помогает вам, а что мешает?
- Каким образом ваша речь влияет на ваши чувства и энергию?

Это то, как вы поступаете: истинное действие

Одним из самых сложных для меня решений в бизнесе было решение расстаться с двенадцатью сотрудниками в один и тот же день. Это произошло, когда Brush Dance находилась в процессе развития Интернет-стратегии. В течение нескольких месяцев наша команда, состоявшая изначально из десяти человек, постепенно увеличивалась, и у нас насчитывалось уже двадцать два сотрудника. Потом, шесть месяцев спустя, когда для Интернет-компаний наступил период резкого спада, группа наших инвесторов объявила о своем решении прекратить финансировать Интернет-бизнес. У нас не было ни копейки, и необходимо было предпринять решительные шаги для того, чтобы спасти оптовый бизнес. Казалось, другого выбора просто не оставалось. Необходимо было расстаться с теми из наших сотрудников, которые работали в основном над Интернет-проектом нашего бизнеса, а также сократить число людей, работавших в отделе оптовых продаж.

Расстаться с людьми, которые упорно трудились в компании, в некоторых случаях — в течение многих лет, было больно и нелегко, так как в расставании ощущалась искренняя, неподдельная жалость и сочувствие. Я встретился один на один с большинством сотрудников, которые должны были нас покинуть. Я рассказал историю нашего роста, обстоятельства, которые привели к сложившейся ситуации, и наши соображения о том, какие шаги нужно предпринять, чтобы спасти компанию. Я делился своей болью и не скрывал свою незащищенность. Многие из этих встреч прошли нелегко, с чувством и даже со слезами. Но в центре всей боли и сложностей, связанных с этими встречами, была настоящая связь между людьми, настоящая человеческая близость. Я понял, что иногда даже единственное слово или улыбка могут помочь уменьшить чьи-то страдания.

Истинное действие можно описать просто как добрый поступок без причинения вреда. Истинное действие тесно связано с истинным пониманием, истинным мышлением и истинной речью. Наши взгляды, мышление и речь не могут быть отделены от действия. Однажды я услышал, как учитель объяснял, что суть дзен — в том, чтобы просто «не сделать еще хуже», подчеркивая, насколько это непросто — быть человеком. Для дзен добрый поступок — это выражение сострадания, поощрение доброты, вклад в борьбу с социальным неравенством и щедрость, когда вы отдаете другим ваше время и энергию.

Сострадание

Дзен характеризует сострадание как совершение действий, направленных на то, чтобы изменить ситуацию и облегчить страдания. В бизнесе у нас часто появляется возможность практиковать сочувствие по отношению к людям, с которыми нам приходится общаться. Это могут быть коллеги, только начавшие новую работу или по какой-либо причине покидающие рабочее место. Иногда просто внимательно выслушав чьи-то жалобы о проблемах — не важно, относятся они к работе или нет, — мы можем выразить сочувствие.

Доброта

Возможно, мы не воспринимаем нашу работу как место для практики развития доброты, но почему нет? Все мы люди, все мы уязвимы и ранимы, даже на работе, вернее — особенно на работе. Чем больше мы понимаем и принимаем эту истину, тем легче нам быть самими собой, тем лучше мы можем работать. Я думаю, что доброта — это одна из самых ценных практик на рабочем месте.

Социальная справедливость

Практически у любого бизнеса есть возможность работать на благо социальной справедливости, во внутренней или внешней сфере, напрямую или косвенно. Практикует ли ваша компания социальную справедливость

в том, как вы нанимаете людей, в выплате компенсаций, в распределении ролей и обязанностей? Есть ли у вашей компании такие правила и предписания для работы с продавцами и клиентами, которые поощряют честность и равенство? Каким образом вы можете поспособствовать развитию уважения к честности и справедливости внутри вашей компании? Или честности по отношению к сообществу, в котором работает ваша организация?

Щедрость

Работа постоянно предоставляет возможности для практики щедрости. Наше время и наша энергия — это бесценные дары, которые мы можем держать при себе или свободно отдавать окружающим. Ученик спросил учителя: «У меня нет вдохновения, что мне делать?» Учитель ответил: «Вдохновляй других». Щедрость — в осознании, что всех нас объединяет глубокая тесная связь. Помощь себе — это помощь другим. Помогая другим, мы помогаем себе. Мы помогаем окружающим не для личной выгоды или с целью что-то от них получить. Мы видим, что кто-то нуждается в нас, и становимся доступными для этого человека.

Истинное действие — во внимании. Как вы ведете себя, когда вам неудобно или вы чувствуете угрозу? Что заставляет вас действовать? В каких ситуациях вы чувствуете себя неудобно? Чем чаще мы обращаем внимание на других, тем больше узнаем о самих себе. Чем больше внимания мы уделяем своим действиям, тем очевиднее становится для нас, насколько тяжело постоянно действовать так, чтобы наши действия не противоречили нашим ценностям и стремлениям. Говорят, что жизнь учителя дзен можно описать как «одну ошибку, следующую за другой».

Несколько лет назад наша компания решила заняться выпуском футболок. Мы хотели перенести дизайн наших наиболее раскупаемых открыток на органические, неотбеленные хлопчатобумажные футболки. Мы решили, что будем продавать футболки и из органического, и из обычного белого хлопка с минимальной разницей в цене. Хотя в этом был некоторый финансовый риск, мы верили, что такая идея могла принести и пользу окружающей среде, и финансовые выгоды. Мы не сомневались в правильности своих действий. И как же мы были удивлены и разочарованы, увидев результаты! Закупщики магазинов предпочитали отбелен-

ные футболки и заказывали их, игнорируя те, что были из органического хлопка. Эта затея оказалась не такой удачной, как мы мечтали. Но мы поняли, что хотя и продали намного больше белых футболок, зато смогли познакомить многих закупщиков с преимуществами органического хлопка.

Истинное действие — это практика раскрытия и соединения с нашей заботой, любовью и ранимостью. Это практика, которая учит нас видеть и действовать стратегически, помогая осознать, что нет никакого конфликта и разницы между заботой о самих себе, заботой о людях, с которыми мы работаем, и заботой о миссии и целях нашей организации.

Обратите внимание на то, что вы делаете, как только пришли на работу. Обратите внимание на ваши действия, когда вы собираетесь уходить. Замечайте, как ваше мышление и речь влияют на то, что вы делаете, и как то, что вы делаете, влияет на ваши мысли и вашу речь.

Вопросы

для ежедневной
практики

- Каковы ваши самые заученные привычки и шаблоны?
- Заряжают ли они вас энергией или, наоборот, высасывают ее из вас?
- Какие именно из действий, которые вы совершаете на работе, помогают вам чувствовать себя хорошо, а какие мешают хорошему самочувствию?
- В каких ситуациях вы действуете по привычке?
- В каких обстоятельствах вы действуете из побуждения помочь другим?
- Какие действия приносят вам радость и ощущение свободы?
- Какие действия усиливают вашу боль?
- Кто контролирует ваши действия?
- Какие новые регулярные действия вы могли бы добавить к своей каждодневной жизни? Чтобы они давали бы вам чувство удовлетворения, питали вас, помогали вам чувствовать себя более комфортно и в целом способствовали бы вашему благополучию?

Это ваша работа: истинный образ жизни

Компания Brush Dance была образована в 1989 году. Мы предлагали экологически безвредную продукцию, которую можно было заказывать по почте через каталог. Нашим первым товаром стала оберточная бумага из переработанного вторсырья. Мы были одной из первых компаний в Соединенных Штатах, производившей оберточную бумагу, которая более чем на пятьдесят процентов состояла из переработанной бумаги, включая десять процентов бытовых отходов. Наш первый дизайн появился, когда я предложил идею создания экологически безопасной оберточной бумаги Маюми Ода, художнику с мировой известностью. Маюми идея очень понравилась, и через несколько дней она заглянула ко мне домой с несколькими невероятными идеями дизайна.

Когда впервые эта оберточная бумага была доставлена какой-то компании, я вдруг осознал, насколько нелегко достичь истинного образа жизни. В то время компания Brush Dance находилась у меня дома, и здесь прошли первые три года ее жизни. К моему дому подъехал грузовик, и мы загрузили в него тридцать коробок оберточной бумаги. Мое сердце упало. Я посмотрел на эту бумагу и подумал: «Действительно ли это истинный образ жизни? Действительно ли людям так уж необходима оберточная бумага? Это уж точно не выглядит как жуткая необходимость». Я подумал, что мир только выиграет, оставшись без оберточной бумаги. И хотя бумага и была сделана из переработанной, все равно нужно было рубить деревья для того, чтобы ее произвести. Грузовик, который доставил ее, сжигал горючее, чтобы привезти ее к нам. В тот момент я осознал, насколько неоднозначна проблема истинного образа жизни.

Классическое определение истинного образа жизни в буддизме относится к работе, которая не включает торговлю оружием, работорголю, производство мясной продукции, производство оружия или гадание о будущем. С точки зрения наших сложных взаимосвязанных жизней, если мы едим мясо или молочные продукты, мы связаны с производством мясной продукции. Если мы платим налоги правительству, которое производит оружие, мы также в какой-то степени причастны к этому процессу. Если присмотреться, то почти каждый гражданин Америки тратит ощутимую часть своего рабочего времени на правительство. Я не предлагаю, чтобы все вдруг перестали пить молоко и платить налоги. Я говорю о том, что нам нужно быть в курсе всей ситуации в целом, чтобы понять, насколько сложны и запутанны наши жизни. Я надеюсь, что внимание к этим вопросам будет способствовать умеренному образу жизни, пониманию и желанию действовать.

Через ваши действия, через то, как вы реагируете, вы можете изменить мир. Ваш образ жизни, работа, которую вы выбираете, и то, как вы ее выполняете, может принести исцеление и трансформацию для вас, для людей, с которыми вы работаете, для общества и для планеты. Бизнес может быть одной из самых могущественных и влиятельных сил на нашей планете. Вы можете выбрать для себя такую работу, которая будет вести к позитивным изменениям и удовлетворению реальных нужд, или продолжать совершать поступки, приносящие вред.

Нам легко судить об истинном образе жизни для себя и других. Мы живем в запутанном, сложном времени, где все взаимосвязано. Мы разговариваем по телефону, который сделан на заводе на другом конце света людьми, о которых мы никогда ничего не узнаем. Наши машины пользуются нефтью, которая доставляется из разных частей света. Наша еда — часто результат огромного страдания и причина разрушения и истощения окружающей среды, обычно в местах, очень отдаленных от нашей каждодневной жизни.

Возможно работать на производителя оружия и тем самым приносить огромные выгоды людям вокруг вас. Можно работать в больнице или приюте для бездомных и приносить вред и страдания своими действиями и привычками. Истинный образ жизни — это практика, которая помогает вам задавать вопросы и исследовать, не принимая на веру

то, что легко или лежит на поверхности. Спросите себя: улучшает ли моя работа жизнь других людей или несет вред? То, как я мыслю, говорю и действую на работе — приносит это пользу или вред?

В основе практики дзен лежат так называемые Три Чистых Правила:

1. Делайте добро.
2. Избегайте причинять вред.
3. Помогайте другим.

Истинный образ жизни — это старание делать добро, избегать причинения вреда и оказывать помощь другим на работе, которой мы заняты. Необходимо применять эти правила и при оценке результатов и влияния нашей работы, а также условий на нашем рабочем месте. Нужно помнить о них, когда мы общаемся со своими коллегами. Важно осознать, что эти старания, эта практика запутанны, сложны и невыполнимы. И все-таки нам нужно признать, что у нас нет другого выбора: мы должны делать все возможное, шаг за шагом.

Вопросы для ежедневной практики

- Какие ваши действия на рабочем месте помогают другим людям, а какие мешают им?
- Что из того, что вы делаете на работе, приносит пользу окружающим?
- Как вы представляете себе истинный образ жизни?
- Как вы планируете развить и воплотить в жизнь эту идею?
- Что мешает вам следовать этой идее прямо сейчас?
- Какая часть вашей работы соответствует истинному образу жизни?
- Что в вашей работе не сочетается с истинным образом жизни?
- Какие действия вы можете предпринять, чтобы изменить вашу работу так, чтобы она не противоречила истинному образу жизни?

Не сдавайтесь: истинное усилие

Получив диплом по бизнес-управлению и начав искать работу в Нью-Йорке, я часто правил свое резюме, точнее, делал это каждый раз, когда у меня не получалось найти работу. Иногда я думаю, что мог бы написать целую книгу о том, как менялось мое резюме в попытках сделать мой прошлый опыт работы более понятным! Я научился рассказывать свою историю так, чтобы она относилась к конкретным нуждам потенциального работодателя. Я понял, что резюме — это и история прошлых достижений, и, одновременно, заявление о моем потенциале. Тем не менее, тот факт, что я много лет был учеником дзен, явно не способствовало поиску работы. Мой опыт в качестве директора Тассаяры, горного дзен-центра, в результате многих изменений превратился в «пост управляющего персоналом Тассаяры, калифорнийского курорта».

В течение нескольких месяцев я ходил на всевозможные интервью, стремясь получить работу в роли корпоративного тренера в нью-йоркском деловом мире. Мне пришлось пройти много собеседований, я сделал несколько презентаций. У меня были очень талантливые наставники, которые научили меня, как одеваться (в частности, как важно правильно подбирать носки, ремень и галстук), как рассказывать мою историю и держаться на интервью. После нескольких месяцев и многих встреч я начал чувствовать себя обескураженным. Однажды женщина, которая интервьюировала меня в одной небольшой консалтинговой компании, прочитала мое резюме и сказала: «Вы шутите? Я знаю Тассаяру. Это монастырь!» Я не понял, что значило ее открытие. Она улыбнулась — мы поняли друг друга. Она сказала, что мое прошлое внушает ей доверие, и меня приняли на мою первую работу в бизнес-менеджменте в Нью-Йорке. Мое усилие было вознаграждено, хотя и в необычной ситуации!

Усилие означает постоянное, осторожное и неизменное старание. В условиях нашей работы и нашей жизни главное — в цели нашего постоянного усилия. С обычной точки зрения на работе наша цель состоит в том, чтобы достигнуть максимальной прибыли для личной выгоды, увеличить нашу материальную ценность и постараться достичь максимальной предсказуемости и власти над обстоятельствами. С точки зрения дзен наши усилия направлены на достижение свободы, подвижности, счастья, сочувствия и справедливости в обществе. Выгоды, власть и контроль могут быть использованы как инструменты на пути к достижению этих целей, но сами они таковыми не являются.

Когда мы начинаем работать над собственным усилием, наша жизнь на работе изменяется. Мы начинаем использовать каждый момент и каждую ситуацию, чтобы избавиться от привычек и заученных действий, являющихся причиной боли. Мы пытаемся сосредоточиться на воспитании характера и развитии открытого, подвижного ума. Когда мы прокладываем свой путь, у нас нет другого выбора, кроме как начать с того момента, в котором мы сейчас находимся. У нас нет других вариантов, кроме как двигаться вперед, не зная, что нас там ожидает.

Истинное усилие значит, что нас ничто не столкнет с нашей дороги. Опять и опять мы замечаем, что в какие-то моменты то, как мы живем, не соответствует желаемому, и мы пробуем снова. Покинув сообщество дзен-центра ради получения диплома по бизнес-управлению, я жил в районе Грейт Нек в Нью-Йорке. Так или иначе, я познакомился с одним (и, возможно, единственным) из немногих людей, практикующих буддизм в Грейт Нек. Так появилась крошечная группа из двух человек — Бренд и меня — занимавшаяся медитацией. Мы медитировали вместе по утрам несколько раз в неделю. Мы практиковали медитацию в течение нескольких месяцев. Иногда мы замечали, что были месяцы, когда вообще не медитировали вместе. Тогда мы обговаривали это и начинали снова, медитируя вместе в течение многих месяцев. Эта история повторилась три или четыре раза. Как-то мы обсуждали, как бы нам хотелось назвать свою маленькую группу, и остановились на «Давай попробуем еще раз», смастерив вывеску с этими самыми словами.

Путь, целью которого является объединение практики дзен с работой, требует огромных усилий. Просто стараться практиковать дзен невозможно. Просто пытаться выжить — непросто. Кто окажется настолько глуп, чтобы попробовать соединить две эти задачи?

Вопросы для ежедневной практики

- Какие занятия на рабочем месте нагоняют на вас тоску?
- Какие виды работы заряжают вас энергией и дают ощущение новизны и свежести?
- Что вы делаете, когда чувствуете, что хотите сдаться? Какие есть варианты?
- Испытывали ли вы когда-нибудь ощущение, что расстались с чем-то слишком скоро? Когда это произошло?
- Осознавали ли вы когда-нибудь, что слишком задержались в одном и том же месте, на работе или в отношениях?

Оставайтесь сфокусированными: истинная концентрация

В выпускном классе средней школы Colonia в Нью-Джерси я был капитаном школьной команды по борьбе. Нам приходилось соревноваться с командой средней школы Дж. Р. Стивенса из Эдисона. Борцы из Эдисона постоянно доказывали, что являются одной из лучших команд в штате, и регулярно посылали спортсменов на национальные соревнования. Во время разогрева наша команда вела себя как многие команды борцов. Мы оживленно взбегали на маты, делали кое-какие упражнения и создавали много шума. Основной целью нашей разминки было продемонстрировать команде соперника свою отвагу.

Команда школы Дж. Р. Стивенса, напротив, выходила на маты медленно и тихо. Они были уравновешенны, собраны и сосредоточены. Они готовились к выступлению, выравнивая свое состояние и успокаивая свой разум. Казалось, что наша команда им была совсем неинтересна. Они носили черную форму, а их головы были почти целиком выбриты. Они не разговаривали и не смеялись. Я сразу же понял, что хотел быть именно в этой команде. Я думаю об этом как о раннем проявлении моего желания стать дзен-монахом.

Одни из удивительных элементов борьбы, которые в средней школе так притягивали меня, это сила, страстное увлечение и многослойность концентрации. Я заметил, что желание победить и страх проиграть часто мешали моему выступлению, моей концентрации и не давали мне насладиться происходящим. Я знал, что происходило что-то очень важное, но чувствовал, что недоставало чего-то самого необходимого. К выпускному классу, после того как у меня появилась возможность принять участие в одном из самых престижных в штате соревнований, я был

уже достаточно хорошим борцом. Участие в соревнованиях с лучшими в штате, как говорил мой тренер, — это отличная возможность для развития своих навыков. Он, бывало, спрашивал: «Вы хотите быть большой рыбой в маленьком пруду или большой рыбой в большом пруду?» Так он пытался объяснить нам, что несмотря на то, что мы были новой и неопытной командой, нам полезно соревноваться с лучшими командами в штате, даже если это значит оказаться разбитыми в пух и прах и сторгать от стыда.

Наблюдая за другими борцами, я заметил, что хорошие борцы обычно сильны, атлетичны и действительно хотят победить. Лучшие же борцы, становившиеся чемпионами штата, казались другими. Они не всегда казались сильнейшими или самыми быстрыми, не выглядели самыми атлетичными. Победа, безусловно, была для них важна, но они, похоже, не закикливались на победе или поражении. Скорее, они выглядели сосредоточенными на том, что делали. Казалось, они двигались и действовали на более глубоком уровне, чем те, другие, хорошие борцы. Часто они представлялись немного странными и производили впечатление людей, которым все равно, что о них думают окружающие. Я знал, что было что-то такое, чему я мог научиться у этих борцов. И это полученное знание может быть применимо и вне борцовского ковра.

Я заметил, что люди, которыми я больше всего восхищаюсь в сфере бизнеса, обладают теми же качествами, что и борцы, становившиеся чемпионами штата: они не самые умные и не самые агрессивные. Успешные люди в бизнесе часто кажутся тихими и иногда стеснительными (конечно, есть и много исключений из этого правила!). Они выглядят в каком-то смысле необычными. Кажется, что они наслаждаются и веселятся, но в то же время присутствуют и осознают все происходящее. В них я замечаю черту, которую назвал бы концентрацией.

Практика дзен работает над двумя видами концентрации, активной и избирательной, которые могут быть использованы в нашей жизни на рабочем месте. Активная концентрация похожа на внимательность; она фокусируется на том, что появляется в конкретный момент. Мы обращаем внимание на все, что приходит к нам, и ценим это. Мы не судим и не оцениваем, мы просто слушаем то, что нам говорят, и видим то, что находится прямо напротив нас.

Избирательная концентрация заключается в выборе конкретного объекта или практики. Мы можем использовать этот вид концентрации, чтобы решить качественную проблему или спроектировать новую маркетинговую компанию. Развивая и используя концентрацию, мы тем самым можем изменить то, как мы выполняем наши обязанности на рабочем месте. Понимание трех традиционных объектов концентрации может пригодиться и в нашей жизни на работе: концентрация на кратковременном, концентрация на взаимосвязи и концентрация не-на-себе. А теперь давайте рассмотрим все три вида концентрации.

Кратковременность

Будда говорил, что для того, чтобы понять, что такое кратковременность, можно, например, представить свое тело после того, как мы умрем. Для этой практики нужно представить свою плоть разлагающейся, съедаемой личинками. Нужно увидеть, как знакомая человеческая форма исчезает, остаются кости, потом прах, который снова становится частью земли. Я предлагаю применить такую же практику в работе. Вы можете сосредоточиться на своей работе как на деле, которое больше не существует. Сконцентрируйтесь на том факте, что компания, на которую вы работаете, когда-нибудь перестанет существовать. Представьте, что ваше рабочее место больше не является таковым. Представьте, что это лес или пустое поле.

Когда вы признаете и прочувствуете мимолетность жизни, сознание сможет опуститься до еще более глубокого уровня, где нам становится понятно, что же действительно важно. По-настоящему важные вещи становятся центром внимания, и мы начинаем больше ценить то, что действительно существует, включая наше рабочее место.

Взаимосвязь

Концентрация внимания на взаимосвязи всех вещей — это важнейший навык, необходимый как для работы с людьми, так и для оценки и осуществления бизнес-стратегии. То, как мы взаимодействуем с каждым отдельным человеком, с которым работаем, влияет на всю команду

целиком и на результат усилий всей компании. То, как мы организуем собрания и участвуем в них, влияет на каждодневную обстановку, последующие собрания и удачу компании.

Обсуждая взаимосвязь, Тик Нат Хан говорит: «Если вы — поэт, то вы ясно увидите, что на этом листе бумаги висит облако. Без облака не будет дождя, деревья не смогут расти, а без деревьев мы не сможем производить бумагу. Облако необходимо для существования бумаги. Если здесь нет облака, то и лист бумаги также не существует. Таким образом, мы можем сказать, что облако и бумага взаимосвязаны».

Для меня удивительно — и мне непросто это признать, — что я никогда ничего не сделал в бизнесе сам. На выбор именно такого названия для компании меня вдохновил один из моих учителей. Капитал, использованный для того, чтобы начать свое дело, был получен от семьи и друзей. Мне нужны знания и навыки других людей, которые разбираются в компьютерных технологиях, программном обеспечении, телефонных системах, правовых моментах и бухгалтерских тонкостях. Для бизнеса необходимы клиенты, продавцы и художники. Каждый аспект нашей жизни на рабочем месте целиком и полностью зависит от других элементов.

Не-на-себе

Концентрация не-на-себе означает свободу и независимость от образов и идей, которые мы придумываем для себя о себе же. Практика внимания не-на-себе заключается в способности не принимать вещи слишком близко к сердцу. Успех или поражение — это не то, что сделали лично мы. Мы просто делаем все возможное в каждый отдельный момент. Мы стараемся не попадать в ловушку иллюзии, заставляющей нас думать, будто лично мы успешно завершили какое-то важное дело, или не справились с чем-то, словно мы находимся вне взаимосвязей, объединяющих нас с остальными.

Я читал об одном исследовании игры в гольф, в котором взмахи клюшкой записывались на камеру, а потом взмахи новичков и более продвинутых учеников сравнивались с движениями профессиональных гольфистов. Гольфистов снимали дважды. Сначала записывали,

как они ударяют по мячу, а потом как они просто размахивают клюшкой, не ударяя по мячику. Почти всегда взмах начинающего гольфиста больше похож на взмах профессионала в том случае, когда он просто размахивает клюшкой и не пытается попасть по мячу. Выводы из этого исследования были сделаны такие: усилия и старание достичь результата встают на пути природной мудрости и знания, которые уже записаны в наших телах. Иногда усердие и излишнее стремление достичь определенной цели может помешать продвижению вперед.

Вопросы для ежедневной практики

- Каким образом окружающие влияют на вашу жизнь на рабочем месте?
- Если бы вы смогли оказаться на собственных похоронах, кого бы вы там встретили? Что говорят о вас люди?
- «Я», которым вы называете себя на работе, — кто это? Это то же «Я», что и у вас дома? Или это другое «Я»?
- Есть ли что-нибудь постоянное в вашей работе? Люди, место, товары?
- Каким образом окружающие участвуют в вашей работе?
- Почему вы делаете именно эту работу? Как вы здесь оказались?



МУДРОСТЬ: ОБЫКНОВЕННОЕ СОЗНАНИЕ — ЭТО И ЕСТЬ ПУТЬ

Щедрость

Десять минут. Именно столько времени у меня было для того, чтобы выступить с презентацией перед группой из ста пятидесяти потенциальных инвесторов. Меня — в числе еще пятнадцати человек, также основателей компаний, — пригласили на конференцию социально-ответственных инвесторов, которая проводилась в южной Калифорнии. У меня было десять минут, чтобы завладеть их вниманием, рассказать об истории Brush Dance, стратегиях и планах на будущее и убедить участников в финансовых и социальных преимуществах вложения денег в Brush Dance в тот момент. В процессе принятия решения эти инвесторы использовали два критерия: 1) является ли это хорошим финансовым вложением? С какой уверенностью можно сказать, что компания достигнет своих целей, и что вложения окупятся и принесут солидную прибыль; 2) удовлетворяет ли компания какие-то социальные или экологические нужды, не причиняя вреда обществу и окружающей среде?

После того как каждая компания выступила со своей презентацией, инвесторы удалились в большой конференц-зал, чтобы наедине обсудить сильные и слабые стороны каждого бизнеса и поделиться имеющейся информацией. Уже после конференции мне стало известно, что человек по имени Питер, которого я едва знал, выступил перед группой инвесторов в то время, как они обсуждали каждый бизнес в отдельности, и сказал: «Нам нужно вложить деньги в Brush Dance. Марк — действительно хороший парень, и этот бизнес стоит того, чтобы вложить в него средства». Меня тронула щедрость Питера, когда я услышал об этом от одного из инвесторов, участвовавших в собрании. Это один

из тех необыкновенных, анонимных жестов, который остался в моей памяти как пример щедрости.

Все, о чем мы думаем, как о своем, — наши тела, наше сознание и все материальные вещи, из которых состоят наши жизни, — все это было нам дано. Воздух, которым мы дышим и вода, которую мы пьем — это дары. Все, что мы делаем на работе, мы научились от кого-то. Кто-то дал нам наши знания и навыки. Вся работа, весь бизнес построены во круг актов отдавания: мы предлагаем еду, товары, услуги и комфорт.

Дзен предлагает несколько различных взглядов и практик, относящихся к щедрости. Тик Нат Хан говорит: «Самый большой дар, который мы можем предложить, — это наше присутствие». Он поясняет, что мы также можем предложить нашу стабильность, нашу свободу, наше счастье, нашу свежесть и наш мир.

Присутствие. Просто находясь рядом с теми, с кем работаем, всего лишь по-человечески прислушиваясь к ним, мы сможем тем самым предложить им возможно величайший из даров. Часто мы оказываемся погрязшими в делах и проблемах. Просто остановившись и побыв с кем-то, можно изменить обстановку и открыть в себе какие-то новые черты.

Стабильность. Мы можем поделиться своей стабильностью, когда приходим на работу со спокойным и ясным сознанием. Мы способствуем стабильности, если держимся подальше от драм и конфликтов, не принимая ничьей стороны, не колеблясь. Мы даем стабильность, просто оставаясь сами собой, шаг за шагом.

Свобода. Предлагать нашу свободу — значит вдохновлять других, значит действовать независимо, демонстрируя свою способность и решимость сделать выбор. Мы делимся нашей свободой, когда не боимся говорить и действовать во имя того, во что мы верим.

Счастье. Позволяя себе быть счастливыми на работе, мы таким образом делаем огромный жест щедрости по отношению к себе и к тем, кто нас окружает. Счастье — это, возможно, самое драгоценное право, дарованное нам от рождения. Право на уважительное к себе отношение и признание заслуг. Право не быть отданными в жертву работе.

Свежесть. Представьте, что вы приходите на работу свежими и обновленными, как если бы это был новый день, не похожий ни на какой другой. Разве это не так?

Мир. Мир и гармония могут начаться на нашем рабочем месте. Мир — это не то, что просто происходит само по себе. Это кропотливая работа. Это практика щедрости.

Догэн сказал: «Осознавая все до конца, мы понимаем, что рождение и смерть — это формы дарения. Весь производительный труд — это, в основе своей, отдача. Дарение изменит сознание живущих существ. Не нужно подсчитывать, насколько велико или мало сознание, мала или велика вещь. Однако наступает время, когда сознание изменяет вещи. А еще есть дарение, которое изменяет сознание».

Как часто в нашей жизни на работе случается, что мы настолько сосредоточены на задачах, что забываем, как важно наше присутствие для коллег? На работе у нас есть множество возможностей проявить щедрость и поделиться своим временем, знаниями и пониманием. Мы также можем подарить другим наше доверие и уверенность.

Практика щедрости — это отдача самих себя тому, чем мы заняты. Первый шаг в практике дзен — это начать с того самого места и момента, где вы сейчас находитесь, целиком признать свои сильные и слабые стороны, свои таланты и свои границы. Это акт щедрости по отношению к самим себе. Щедрость — это важный ингредиент в нашем движении на пути к совершению добра и воздержанию от причинения вреда.

Решите для себя, что вы будете совершать один акт щедрости в неделю. Сделайте что-нибудь щедрое анонимно, без ощущения гордости. Просто сделайте это (один мой знакомый, когда он расплачивается у платежной будки, регулярно платит подорожный сбор и за машину, следующую за ним). Выберите акт щедрости для практики: присутствие, стабильность, свободу и так далее. Запишите, что именно вы выбрали. Обратите внимание на то, что конкретно привлекает вас в этой практике, а также что в ней заставляет вас чувствовать себя некомфортно. Замечайте, как остальные практикуют или не практикуют щедрость на рабочем месте.

Вопросы для ежедневной практики

- Как вы практикуете щедрость на работе?
- Что мешает вам быть щедрыми на работе?
- Обращайте внимание на свои ощущения при отдаче или получении. Что вы чувствуете, когда даете кому-то свои деньги, свое время, когда восхищаетесь кем-то? Какие ощущения возникают у вас, когда вы принимаете деньги, чье-то время или похвалу?
- Что вам комфортнее — давать или получать?
- Какие моменты в дарении или получении мешают вам? Что помогает вам раскрыться?
- Кто на работе служит вам примером проявления щедрости?



Этичное поведение

Недавно жена попросила меня подсказать ей несколько художников-оформителей и описать их персональные таланты. Я отправил ей электронное письмо, рассказав о двух художниках, с которыми мы работаем, и объяснил, что, как мне кажется, является их сильной стороной, и какие у них имеются недостатки. По ошибке я отправил это письмо самим художникам, а не моей жене. Я получил сообщение на автоответчик от одного из художников, расстроенного из-за того, что он получил мое письмо, хотя я и не сказал о нем ничего особенно негативного. Раздумывая над тем, как лучше действовать в данной ситуации, я заметил, как во мне разрасталась злость по отношению к жене. У меня в голове вертелась одна мысль: «Если бы только она не попросила у меня имена этих художников, я бы не оказался в таком нелепом положении». К счастью, я смог отнестись к самому себе с юмором.

Практикуя этичное поведение, мы признаем, что существуем в мире, где живем и работаем бок о бок с другими людьми. Все мы способны причинить кому-то вред. Все мы делаем выбор. Любые наши действия имеют свои последствия. В практике дзен суть этичного поведения изложена в уже упоминавшихся Трех Чистых Правилах: делай добро, не вреди, помогай другим. С точки зрения дзен этичное поведение — это одновременно и руководство к действию, и выражение пробужденного сознания. Этичное поведение — это своего рода описание пробужденного действия, а не просто лист, на котором записаны некие незыблемые правила. Напротив, эти заповеди предлагают руководство и указывают путь к воплощению в жизнь нашей истинной природы, к открытию наших сердец.

Дзен также дает нам Десять Важных Заповедей. Каждая из них применима к нашей жизни на работе.

Не убивать. Эта заповедь может подразумевать совет не убивать время и не убивать возможности помочь другим. Она также включает необходимость стремиться к достижению мира и согласия.

Не брать то, что не было дано. Эта заповедь призывает нас не отнимать ничего у других, не брать денег, не делать личных звонков на дальние расстояния в рабочее время и не красть чужие идеи.

Не злоупотреблять сексом. Эта заповедь включает предписание быть абсолютно честными и открытыми навстречу настоящей близости.

Не говорить неправду. Эта заповедь учит нас говорить правду, говорить честно, не лгать, говорить от сердца.

Не давать и не принимать наркотиков. Эта заповедь призывает нас верить в наше сознание, такое, какое оно есть, без применения каких-либо наркотиков, изменяющих состояние сознания.

Не обсуждать ошибки других. Эта заповедь особенно важна на рабочем месте. Она требует от вас не обсуждать других людей. Не участвовать в «треугольниках», говоря за спиной человека что-то такое, чего вы бы никогда не сказали ему в лицо.

Не хвалить себя за счет других. Эта заповедь советует нам не унижать достоинства других людей, а говорить о них уважительно, так, чтобы это заставляло и остальных относиться к ним с уважением.

Не быть эгоистичными. Эта заповедь велит нам остерегаться действий, порожденных жадностью, и призывает действовать с открытым сердцем, ощущая недостаток и богатство.

Не потакать злости. Хотя выражение гнева может быть здоровой и полезной реакцией, эта заповедь говорит нам, что, потворствуя злости, мы приносим вред и разрушаем гармонию.

Не жить вне практики. Эта заповедь подчеркивает необходимость помнить о практике, которая должна руководить нашими действиями и занятиями. Делай добро, не вреди, помогай другим.

В течение последних нескольких лет тема этичного поведения в бизнесе и на работе стала очень актуальной. Бизнес-лидеры, которые обманывают, воруют и не следуют правилам этичного поведения, могут стать причиной событий, причиняющих огромный продолжительный

вред многим людям. Этичное поведение — это во многом главная опора жизни, основанной на практике, на рабочем месте и за его пределами.

В одной часто упоминаемой истории дзен ученик однажды спросил: «Свободен ли полностью пробудившийся человек от причинно-следственных отношений?» Учитель ответил: «Да, полностью пробудившийся человек свободен от причин и следствий». Из-за такого ответа учитель превратился в лису на пятьсот жизней. Эту историю рассказывают, чтобы показать: никто не свободен от последствий своих действий.

Вопросы для ежедневной практики

- Какие из Десяти Важных Заповедей кажутся вам наиболее применимыми к вашей жизни на работе? Каким образом?
- Как вы практикуете этичное поведение на работе?
- В чем, как вам кажется, главная трудность следования практике этичного поведения?
- Какую из заповедей вы находите наиболее трудновыполнимой?

Терпение

Вот уже пятнадцать лет я занимаю должность генерального директора Brush Dance. Оглядываясь назад, на первоначальный бизнес-план, который я написал в 1989 году, я вижу, что все сложилось так, как я и планировал. Мы достигли поставленных целей в отношении доходов, товарной специализации и распространения. Но для того чтобы выйти на этот уровень, нам потребовалось пятнадцать лет, а не обозначенные в бизнес-плане три года. Иногда я называю Brush Dance внезапным успехом, которого пришлось ждать пятнадцать лет.

Я также не планировал взлеты и падения, близкое банкротство, появления и ухода сотрудников. Я не рассчитывал на то, что придется испытать болезненную неизвестность, когда мы не знали, где взять деньги на выплату зарплат. Я не думал, что мне придется мучиться, гадая, как удержать бизнес на плаву, когда наши финансовые дела выглядели совершенно уныло. Я никогда не подозревал, что мы трансформируемся в Интернет-компанию, что мой совет директоров наймет (а потом уволит) генерального директора для руководства компанией, и что уйдут годы на то, чтобы вновь сделать компанию оптовым бизнесом.

Иногда я думаю, что дзен-ученики и деловые люди — самые терпеливые и в то же время самые нетерпеливые люди. Дзен-ученики проводят долгие часы, дни и годы, сидя на одном месте, глядя в стену, ничего не ожидая. Предприниматели тратят огромное количество времени, энергии и денег, планируют будущее, но работают, не зная, к каким результатам приведут их усилия. Хотя дзен-ученики и деловые люди демонстрируют великое терпение, они точно так же нетерпеливы, когда дело касается чего-то, что неидеально, что нужно просто принять.

Басё, дзен-поэт, написал:

*Блохи да вши,
Лошадь мочится неторопливо
У изголовья.*

Это стихотворение передает всю повседневную грубость жизни Басе и его умение просто описать вещи такими, какие они есть. Мое стихотворение сегодня могло бы быть примерно таким:

*E-mail не работает,
Сотрудники на больничном,
Сделано мало.*

Жизнь на работе состоит из проблем. Люди опаздывают на совещания. Наши идеи не вызывают особого энтузиазма. Компьютеры виснут, перезагружаются и опять виснут. Окружающие не оправдывают надежд. Посылка, которую должны были доставить на следующий день, теряется. Отношения становятся невыносимыми. Нехватка наличности пугает, бизнес рушится. Терпение требует, чтобы мы встретили наши проблемы лицом к лицу, чтобы мы целиком отдавались новым ситуациям, учились на них, запоминая наши ощущения. Признать боль и огорчение и изменить их — это и великое испытание, и бесценный дар.

Терпение — это то, что связывает столь необходимый в бизнесе предпринимательский дух с умением взглянуть правде в лицо. Правде о том, что на самом деле необходимо для практики дзен. Для того чтобы увидеть правду о том, где именно мы находимся в нашей рабочей жизни, необходимо терпение. Правда — это и боль от невозможности достигнуть желаемого, от многообразия запутанных и нелегких ситуаций, поджидающих нас на каждом шагу. Но возможны также и перемены, и великие победы.

Дзен описывает несколько разновидностей терпения, которые можно практиковать на работе. Мы можем практиковать терпение, смиряясь со сложностями и трудностями, не реагируя слишком поспешно, принимая то, что является истиной. Давайте изучим каждую из этих практик.

Принимайте сложности. Наша жизнь на рабочем месте может измениться, когда мы полностью признаем тот факт, что сложностей нужно ожидать, и они неизбежны. Это не значит, что мы должны видеть все только в черном свете, постоянно спрашивая себя: «Что же случится сегодня плохого?» Вместо этого мы просто наблюдаем за состоянием своих мыслей. И стараемся изо всех сил. Мы разбираемся с проблемами и решаем их по мере возникновения.

Не реагируйте поспешно. Принимая во внимание то, насколько сложна, непредсказуема и полна стрессов наша жизнь на работе, неудивительно, что мы реагируем поспешно и нетерпеливо. В трудных ситуациях просто остановитесь, подумайте и еще раз получше присмотритесь к тому, что на самом деле является причиной конкретной проблемы. Когда виснет компьютер, вы можете расстроиться и начать ругаться на вашего системного администратора. Или, в той же самой ситуации, почему бы просто не остановиться, не сделать вздох и сосредоточить внимание на собственном дыхании, и на том, что вас окружает?

Принимайте то, что является истиной. В большинстве случаев наше нетерпение — результат завышенных требований: мы хотим, чтобы вещи были иными, а не теми, каковы они на самом деле. Если наша посылка «следующего дня» не была доставлена на следующий день, это факт. Это правда. И мы ничего не можем сделать, чтобы как-то это изменить. Мы можем что-то предпринять, чтобы ускорить доставку посылки. Но совершение этого действия подразумевает, что мы принимаем сложности, не реагируем второпях и смиряемся с правдой.

Вопросы для ежедневной практики

- Обращайте внимание на ситуации, когда вы терпеливы, и на моменты, когда вам не хватает терпения на работе.
- Запишите и запомните: «Я могу проявить терпение, когда... Мне нелегко сохранять терпение, когда...»

- Обратите внимание на то, что для вас является особенно тяжелым на работе. Какая часть этой проблемы создана вами самими? Как вы можете изменить эту ситуацию?
- Как на ваше терпение влияют ваши мысли и слова, которые вы произносите?
- Как уровень вашего терпения влияет на ваше мышление и речь?
- Что именно вас заводит?
- Какие события провоцируют вас?
- Как вы смотрите и как реагируете на свой гнев?

Энергия и рвение

В данный момент моя жизнь — это один урок за другим.

К концу этой недели я должен стать гением.

Когда я был студентом очного отделения в последипломной школе бизнеса при Нью-Йоркском университете, мне приходилось ездить в школу каждый день, пять раз в неделю. Полтора часа в один конец: полчаса пешком до железнодорожной станции, полчаса на электричке до Манхэттена и еще полчаса на метро. Кроме того, я работал двадцать часов в неделю на одну компанию, которая занималась менеджментом и консалтингом. И еще проводил от четырех до восьми часов в день, ухаживая за новорожденным сыном, пока моя жена работала и ходила на занятия в аспирантуре. Я читал и занимался рано утром или поздно ночью. Каждое утро я находил время для медитации, а кроме того, организовал издание информационного бюллетеня под названием «С рынка». В нем я собирал истории друзей, которые покинули дзен-центр Сан-Франциско и теперь жили и работали «в миру». У меня было море энтузиазма, и я стремился как можно больше узнать о деловой сфере, чтобы связать дзен-практику с миром бизнеса.

Сейчас, будучи генеральным директором Brush Dance, я постоянно напрягаюсь в поисках внутренних энергетических резервов, необходимых для того, чтобы изменить себя самого и компанию. Я ощущаю свою жизнь камнями в барабане: тяжелые валуны бьются друг об друга, опять и опять, постепенно становясь все глаже и ровнее, края постоянно сбиваются и обтачиваются. Каждый день я сталкиваюсь со своими привычками и заученными действиями, самой глубокой болью и желаниями, а также с привычками, зазубренным поведением и болью тех, кто работает вокруг меня. Я пытаюсь добиться ясности и иногда создаю неразбе-

риху. Жизнь дзен-ученика или дзен-учителя, равно как и жизнь бизнесмена или лидера можно описать так: «одна ошибка следует за другой». Для того чтобы не сдаться и не потерять концентрацию на внутренних и внешних переменах, нам требуется огромное количество энергии.

О практике дзен часто думают, что она легка и проста, что дело только в пассивной созерцательности. Но на самом деле любая духовная практика, а дзен в особенности, требует от нас огромных вложений сил, концентрации и усердия. В дзен есть поговорка, которая призывает учеников практиковать с такой интенсивностью, «как если бы закипало серое вещество». Постараться обратить внимание внутрь себя, суметь признать, что мы нередко являемся заложниками наших привычек и заученных мыслей и действий, а потом найти смелость и умение трансформировать их — это глубокий внутренний процесс. Для того чтобы взглянуть на внешний мир и трансформировать растерянность, боль и огорчение на рабочем месте и в мире вообще, требуются энергия и сосредоточенность.

Работать с кипящим серым веществом — значит работать интенсивно. Работать интенсивно — не значит действовать быстро или делать что бы то ни было впопыхах. Комбинация концентрации внимания и интенсивности часто может помочь нам расширить нашу привычную концепцию времени или вообще избавиться от нее. Интенсивность — это комбинация сфокусированности, решимости, энергии и упорства. Вы концентрируете внимание на выбранной задаче, не растрачивая его ни на что другое. Вы работаете с упорством и решительностью, используя всю свою энергию. Вы задаете себе темп и иногда двигаетесь быстро, как спортсмен, бегущий на длинную дистанцию. Вы работаете с упорством и решимостью, вы намерены найти решение, несмотря на сложности и препятствия.

Иногда по выходным я провожу тренинги «Время компании» — это серия занятий, в которых совмещаются духовность и бизнес. Во время этих тренингов я часто повторяю одну и ту же истину. Полезно думать не только о том, как духовная практика может повлиять на бизнес. Но важно также постараться увидеть, как ценности и практики, разработанные в бизнесе, могут принести пользу и повлиять на духовную практику. Важным элементом, который мир бизнеса может предложить миру

духовной практики, является работа с энергией и чувство экстренной необходимости. В бизнесе успех и поражение имеют значение. Достижение целей имеет значение. Предельный срок окончания работы и доставка товара в назначенное время крайне важны. В бизнесе, когда вдруг возникает какое-то срочное дело, все остальное приходится отложить, все остальное будет ждать завершения неотложного дела. Этот вид энергии может помочь общению и действиям оставаться свежими и ясными, прокладывая путь через растерянность и путаницу, помогая отделить то, что действительно важно, от того, что может подождать. Это вопрос правильной, грамотной расстановки приоритетов.

В дзен-храмах используют деревянный молоточек, которым бьют по деревянной доске, чтобы объявить, когда наступает время для медитации. На задней стороне деревянной доски начертаны иероглифы: «Жизнь и смерть — важные вещи. Не теряй времени». Никто из нас не знает, когда умрет. Учителя дзен иногда говорят, что наша жизнь — как путешествие в лодке. Лодка качается на волнах океана и уносится все дальше. Мы знаем, что однажды наша лодка пойдет ко дну, но понятия не имеем, когда именно это произойдет. Поскольку мы не знаем, когда умрем, мы должны стараться изо всех сил прямо сейчас. Нет причин сдерживать себя. Нам нечего ждать. Если мы поймем и осознаем, насколько коротка наша жизнь, то это поможет нам обрести определенный вид внутренней энергии, необходимой для того, чтобы изменить наш бизнес и нашу жизнь.

Есть еще один способ, используемый в дзен для энергетической практики. Он заключается в вопросе: «В чем моя цель?» Наши действия, приоритеты и фокус формируются из ответов на вопросы: что мы на самом деле делаем со своими жизнями? Какова настоящая цель работы, которую мы выполняем?

Есть одна история о встрече группы американских дзен-учителей с его святейством Далай-ламой. Один из учителей заговорил о том, как сложно найти время для отпуска. Далай-лама был удивлен, не поняв этого выражения. Его переводчик попробовал разные способы, чтобы перевести это слово. Наконец, когда Далай-лама понял, он рассмеялся и спросил: «Разве бодхисатве полагаются каникулы?» (Бодхисатва — это

тот, кто решает посвятить свою жизнь служению и помощи остальным людям.) Далай-лама объяснил, что у того, кто использует энергию для трансформации страдания в радость, помощи другим людям, не может быть свободного от работы времени.

Я был молодым студентом, когда Тик Нат Хан впервые посетил Тасаяру. Он двигался очень медленно; каждое движение казалось тщательно выверенным. Кто-то однажды описал Тик Нат Хана как нечто среднее между кошкой, облаком и предметом тяжелой строительной техники. Он был очень спокоен и отличался мягкостью, но в то же время каждое его действие было интенсивно и наполнено энергией и намерением.

Вопросы для ежедневной практики

- Попробуйте работать в разном темпе. Полдня проведите в медленном и равномерном темпе. Другую половину дня попробуйте делать работу с усиленной энергией и интенсивностью. Обратите внимание на разницу.
- Какие занятия заряжают вас энергией? Когда вы чувствуете себя наиболее увлеченными?
- Какие занятия высасывают из вас энергию? Когда вы чувствуете себя отстраненными?
- Что бы вам хотелось сделать до того, как вы умрете?
- Какие из ваших достижений вам бы хотелось, чтобы люди упомянули на ваших похоронах?

Медитация: отпустите все

Жизнь в Тассаяре, посреди дикой природы, давала много уроков, которые должны были помочь мне перестать строить догадки о том, что произойдет дальше. В первую же зиму, которую я провел в долине, неделя ливней с ураганами сделала из небольшой, протекавшей через Тассаяру речушки гневный и яростный поток. Вода подошла близко к уровню берега, почти затопив его. Мы, вместе с остальными шестьюдесятью жильцами, эвакуировали зал медитаций и быстро передвинулись на более высокий уровень. Мы стояли все вместе, в черных одеждах для медитации, под проливным дождем, держа в руках раскрытые зонтики, гадая, смоет ли потоком зал медитаций. Летом следующего года огромный лесной пожар окружил Тассаяру, и все жители вынуждены были покинуть центр. Я помню, как мы выезжали на залитую грязью дорогу, смотрели на запад, где вздымалась сплошная стена огня, двигавшаяся в нашем направлении. Той осенью столетний зал медитаций полностью сгорел. Один ученик забыл погасить керосиновый фонарь.

Суть практики медитации в том, чтобы научиться отпускать. Эта заключается в том, чтобы сидеть неподвижно, никуда физически не двигаясь, но быть целиком присутствующими и встречать все, что к вам придет. Эта непростая практика — перестать охотиться за славой и состоянием, отказаться от обычного восприятия самих себя и от нужды быть, думать или вести себя как-то по-особенному. Эта практика — в отказе от готовых идей и теорий о том, кто мы, какими должны быть и что нам следует делать. Медитация — это практика открытого сердца и абсолютной честности. В процессе медитации мы очищаем свой характер и развиваем ощущение целостности. Это практика способности сочувствовать. Это практика любящей доброты.

Способность увидеть самих себя и мир обновленными — вот начальный этап в процессе совмещения дзен-практики с бизнес-практикой. Мы спрашиваем себя, что именно требуется? Как именно мы можем наилучшим образом удовлетворить существующие потребности? Это и есть те вопросы, которые мы задаем себе снова и снова, пытаюсь проникнуть все глубже. Мы руководствуемся этими вопросами и стараемся найти ответ на них на рабочем месте. Медитативная практика представляет своего рода схему, помогающую нам раскрыть себя в процессе постановки вопросов и присутствовать при ответах.

Однажды вечером, когда я собирался наполнить ванну в Тассаяре, в комнату вошла рыжая рысь и забрала резиновую затычку, без которой я не мог наполнить ванну. Я последовал за рысью. Я шел за ней по пятам, пока она поднималась в гору, и пытался убедить ее бросить затычку. Когда рысь уселась и стала ее жевать, я подобрал длинную ветку с земли, надеясь, что с помощью палки смогу отбить у животного так необходимый мне предмет. В ответ на мои размахивания веткой рысь положила затычку, согнула задние лапы, прижавшись к земле, и начала двигаться в моем направлении. Стало ясно, что в тот момент пора уже было отказаться от мысли во что бы то ни стало вернуть эту несчастную затычку. Когда речь идет о жизни или смерти, резиновая затычка и ванна как-то теряют свою актуальность. Я предпочел как можно быстрее ретироваться. Сегодня вечером обойдемся и без ванны.

Смысл медитативной практики в том, чтобы осознать: способность управлять происходящим — всего лишь иллюзия. Когда наступает наводнение — это значит наводнение. Когда здание целиком сгорает — оно сгорает. Иногда у нас иссякает поток наличности, иногда падают продажи, мы понимаем, что в нашем бизнесе слишком много сотрудников или, наоборот, не хватает персонала. Испытание и практика состоят в том, чтобы посвятить себя целиком конкретной ситуации, в которой мы оказались в данный момент.

Недавно меня попросили объяснить правила медитации в дзен-центре Сан-Франциско, куда каждую субботу утром съезжаются люди из района залива Сан-Франциско. Все они прибывают по адресу улица Пейдж, дом 300, чтобы узнать о том, как начать медитативную практику.

Мне не приходилось давать советы и объяснения медитации для такой группы людей вот уже много лет. Я представился и установил визуальный контакт почти с каждым членом группы, состоящей примерно из тридцати человек. Я посмеялся над собой, сообразив, что у меня в карманах мобильный телефон, карманный компьютер Palm Pilot, кошелек и ключи. Я вытащил мобильник, выключил его и заверил группу, что эти инструменты для медитативной практики не понадобятся.

Это была очень разнотипная группа: люди разного возраста, от двадцати до шестидесяти-семидесяти, примерно одинаковое количество мужчин и женщин, из разных этнических групп, с разным уровнем дохода. Большинство из них казались открытыми и полными желания научиться медитировать. Когда все наконец собрались в холле около входной двери, я повел их за собой, вниз по ступенькам, ко входу в зал для медитаций. Все разулись и ждали моих инструкций. Я сказал, что первое, что нужно сделать при входе в дзендо, зал для медитаций, это поклониться по направлению к алтарю в середине зала. Потом я понял, что должен был разъяснить им еще и искусство поклона.

Многие элементы в практике дзен — не случайность. В ней есть много формальностей и конкретных инструкций, необходимых для исполнения. В то же время практика идет от сердца и отличается гибкостью. Формальная сторона дает определенное ощущение гордости и собственного достоинства: все важно, все имеет значение. Специфика упражнений создает необходимость быть внимательными, обращать внимание на свое тело, свои движения и окружающий мир. Все это одинаково важно.

«Сложите руки вместе, — начал я, — ладони прикасаются друг к другу, а пальцы каждой руки вытянуты и прижаты вплотную к пальцам другой руки. Кончики ваших пальцев должны быть примерно на уровне носа и где-то на расстоянии руки от него. Ваши руки должны быть примерно в горизонтальном положении, локти энергично выставлены. Не жесткие, не твердые, но и не расслабленные. Потом наклонитесь вперед, от талии, примерно на тридцать или сорок пять градусов». Я продемонстрировал и попросил каждого попробовать это сделать. Все поклонились. Я заметил, что поклон каждого был абсолютно не похож на поклоны других. Многие стеснялись и чувствовали себя не-

ловко. Некоторые наклонялись быстро, другие — медленно; некоторые — как-то скупно или настороженно.

Я улыбнулся, наблюдая за ними. Многие улыбнулись в ответ. Я сказал, что практика поклона во многом похожа на практику медитации. Кто угодно может сделать поклон, где угодно и когда угодно. Как вы можете «просто кланяться», без чего-то дополнительного, без попыток поклониться уважительно, без попыток сделать что-либо? Я сказал, что, по моему мнению, это занимает очень много времени, возможно, потребуются годы практики, — просто кланяться. Чтобы разъяснить свою мысль, я рассказал немного о «мышлении новичка»: простое состояние открытости, без предвзятых идей, сомнений, надежд или ожиданий. Даже если речь идет всего лишь о простом поклоне, это не значит, что он должен стать частью бессознательной рутины или его нужно делать как-то неловко. «Просто кланяйтесь!»

«Обратите внимание на то, что еще вы делаете одновременно с поклоном, — продолжил я, — обратите внимание на свое тело, когда вы прикладываете усилия. Как вы держите себя? Как вы делаете то, в чем нет необходимости? Есть ли положение, в котором мы не хотим, чтобы нас видели (или не видели), когда мы кланяемся? Есть ли нечто, что мы пытаемся скрыть, или, наоборот, выставить напоказ? Много в нашей жизни похоже на этот пример: ненужные усилия, лишние движения, в которых нет необходимости. И все из-за желания выглядеть определенным образом.

Кажется, в нашем разговоре о поклонах мы сумели подойти к самой сути инструкций для медитации. Медитация — это физическое действие, через которое мы учимся просто „быть“. Мы просто „есть“, с нашим телом и нашим дыханием, с энергией и вниманием, без каких-либо дополнительных действий».

Потом я продолжил, показав им, как нужно входить в дзендо, как занимать свои места, присаживаться, вставать и как покидать дзендо. Я попросил их быть внимательными во время пребывания в дзендо и соблюдать установленный порядок, но в то же время не волноваться о формальностях. «Смотрите, слушайте, будьте самими собой, не волнуйтесь». Потом мы вернулись наверх, чтобы узнать о правилах медитации.

«Найдите тихое, удобное место, где вы могли бы присесть, — начал я. — Можно сидеть на стуле или с обычной подушкой на полу, или со специальной подушкой для медитации. Важно, чтобы ваша спина по возможности оставалась прямой и с некоторой энергией в осанке. Плечи слегка назад, подбородок вжать в себя, голова приподнята вверх, чуть в направлении потолка, спина немного изогнута, ваша диафрагма чуть наклонена вниз и вперед. Вы можете положить руки себе на колени или в классическую дзен мудру: левая рука лежит на правой, ладонями вверх, средние суставы пальцев пересекаются, большие пальцы чуть соприкасаются. Смысл в том, чтобы сидеть в расслабленной и удобной позе и в то же время с энергией. Не наклоняйтесь ни влево, ни вправо».

«Держите глаза открытыми и смотрите перед собой, на несколько метров вперед, не фокусируя внимания ни на чем. Потом начните обращать внимание на свое тело. На то, как оно ощущает себя. Замечайте, где есть напряжение: есть ли скованность в плечах, шее или ногах? Расслабьтесь. Сделайте несколько глубоких вдохов. Обратите внимание на свое дыхание. Дайте воздуху проникнуть в самую глубь тела, а потом выйти назад, без необходимости совершения каких-либо действий. Вы можете поэкспериментировать, считая во время выдоха от одного до десяти, а потом снова начните с одного. Если вы собьетесь со счета, когда возникают мысли или чувства, обратите внимание на то, о чем именно вы подумали, что почувствовали, и снова начните считать. Обращайте внимание на свое тело, мысли и чувства. Продолжайте возвращаться к своему дыханию».

«Составьте для себя расписание. Утренний сеанс медитации до начала ежедневных забот поможет вам соблюдать расписание. Медитируйте каждое утро, каждый день или несколько раз в неделю. Присоединитесь к группе людей, которые медитируют совместно. Или найдите партнера или партнеров, с кем вы могли бы вместе практиковаться. Давление и усердие со стороны товарищей по медитации очень помогают начать практику медитации. Посидите десять-пятнадцать минут или тридцать-сорок минут. Расслабьтесь и экспериментируйте. С дисциплиной и энергией».

Другая практика, с которой вы можете поэкспериментировать в процессе медитации, такова: вы проводите какое-то время «вращаясь», то

есть фокусируя внимание на вопросе или утверждении. Некоторые из вопросов, возникавших в моей голове во время медитации в этом году, таковы: что такое моя жизнь? Что является для меня самым важным? Что я могу сделать за время своего пребывания на Земле? В процессе чтения и исследований вам может попасться история или стихотворение, которые вы захотите включить в свою практику медитации.

У нас оставалось всего несколько минут для вопросов, так как нам нужно было покинуть комнату, где должна была начаться обычная субботняя утренняя лекция. Молодая женщина спросила: «Что мне делать, когда я чувствую себя злой во время медитации?» Я предложил, чтобы она обращала как можно больше внимания на свою злость, наблюдала за ней, медитировала вместе с ней, а потом возвращалась к своему дыханию, не отталкивая злость прочь, но и не приглашая ее внутрь.

Я поклонился и сказал «спасибо». Все они поклонились в ответ.

Вопросы для ежедневной практики

- Какова ваша медитативная практика? Что вы делаете? Что вы при этом испытываете?
- Каким образом ваша медитативная практика связана с работой?
- Каким образом вы можете применить вашу медитативную практику в рабочей жизни?
- В каком смысле ваша медитативная практика отделена от работы?

Мудрость: обыкновенное сознание — это и есть путь

Ученик спросил учителя: «Какой он — настоящий путь дзен?»

Учитель ответил: «Твое обыкновенное сознание — и есть этот путь». Ученик спросил: «Нужно ли мне стараться двигаться в этом направлении?»

Учитель ответил: «Если ты постарайся заставить себя двигаться в этом направлении, ты точно не найдешь его».

Ученик спросил: «Как же я могу найти этот путь, если я не направляю себя в нужную сторону?»

Учитель ответил: «Дзен — это не то, что можно знать или не знать. Знание — это обман. В незнании — нет смысла. Когда ты будешь путешествовать по пути дзен, твое сознание станет широким и безграничным. Разве дело в нахождении или не-нахождении?»

После этих слов ученик пробудился.

Что значит «обыкновенное сознание — это и есть путь»? Как такое возможно? Какое отношение имеет обыкновенное сознание к мудрости? Каким образом мудрость относится к работе и бизнесу?

Если мы думаем, что мы — это наша работа, это не так. Если мы думаем, что мы — это нечто обособленное от нашей работы, это так же неверно. Мы — это наша работа, и в то же время мы отделены от нее. В этом и заключается урок мудрости. Мудрость — в том, чтобы прочувствовать неизбежное единство и взаимосвязь всех вещей. Наше тело и сознание — не два, но и не одно. Наше тело и сознание — это и два, и одно. Мы и не свободны и не зависимы. В какой-то момент

мы умрем. Если мы думаем, что смерть станет концом нашей жизни, это не совсем верное понимание. Если мы думаем, что не умрем, это также неправда.

Когда вы представляете свою работу через цели, достижения, деньги и амбиции, — это только одна сторона. Другая сторона — которую важно не потерять из виду — в том, чтобы раскрыть вашу мудрость и священный, проникнутый состраданием элемент в вашей работе. Но если вы видите в ней только что-то священное, вы игнорируете другую ее часть. Мудрость — в том, чтобы охватить священное и каждодневное, понимая, что они — не разное, но и не одно и то же.

Brush Dance выпустила открытку, на которой сказано: «Мудрость — это знание того, что нужно делать дальше». А еще у нас есть открытка, надпись на которой известна как ирландская молитва. На этой открытке написано:

Найдите время для работы.

Это цена успеха.

Найдите время для медитации.

Это источник силы.

Найдите время для игры.

Это секрет вечной юности.

Найдите время для чтения.

Это путь к знанию.

Найдите время для доброты.

Это дорога к счастью.

Найдите время для смеха.

Это музыка души.

И найдите время для любви,

И будьте любимы.

Ирландцы — великие знатоки мудрости.

Вопросы
для ежедневной
практики

- Что вы понимаете под мудростью?
- Что вы понимаете под обыкновенным сознанием?
- Каким образом, как вам кажется, мудрость связана с обыкновенным сознанием?
- Какая связь между мудростью, обыкновенным сознанием и работой?
- Каким образом священное и каждодневное могут быть одним, и как они отличаются от вашей работы?

ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ
К ЧЕТКОМУ И ТИХОМУ
ВНУТРЕННЕМУ ГОЛОСУ

Организируйте бизнес и жизнь как кухню в дзен-монастыре

Мой первый день в роли шеф-повара Тассаяры был сложным и полным волнений. Я явно недооценил, сколько еды необходимо для того, чтобы трижды в день накормить сто сорок человек. К концу четвертого дня моей службы в этой должности у нас практически не осталось еды, а Тассаяра находилась в двух часах езды от ближайшего продуктового магазина. Я пробежался взглядом по холодильной камере, стараясь не паниковать, и заметил, что единственным овощем, которого у нас в достатке, оказалась капуста. Поскольку нового путешествия до города в ближайшие два дня не планировалось, нам пришлось придумать много способов творческого приготовления капусты: капустная запеканка, капуста с морскими водорослями на гриле и капустный суп. Я понял, насколько важно точное планирование требуемого инвентаря, а также оценил значение таланта обходиться тем, что имеется под рукой. Это два навыка, которые оченьгодились мне в Brush Dance.

Я проработал на кухне в Тассаяре четыре лета и три зимы. В мое первое лето я был посудомойкой. Я должен был вручную перемыть всю посуду, которая использовалась для трехразового питания студентов и гостей. Осенью я работал на кухне в команде с остальными. Я резал овощи и знакомился с основными навыками готовки и выпечки. Следующим летом меня назначили хлебопеком. После моего возвращения с фермы «Зеленое ущелье» три года спустя я стал ассистентом повара. Так прошли одно лето и одна зима. Потом меня назначили главным поваром. В этом качестве я проработал целый год.

Кухня в Тассаяре — это моя модель идеальной среды для совмещения рабочей практики с духовной. Тассаяра — дзен-монастырь, затерянный в горах центральной Калифорнии. В летние месяцы он функционирует как курорт. Кухня часто выступает центром монастыря. Это место, где готовится еда, и место, где работа по-настоящему становится проявлением духовной практики.

В течение летних месяцев работники кухни должны позаботиться о шестиразовом питании. Каждый день — трехразовое питание для семидесяти учеников, выполняющих роль персонала, и трехразовое питание для семидесяти гостей, остающихся на ночь. Многих гостей привлекает в Тассаяру ярмарка здоровой вегетарианской еды для гурманов. Вот некоторые принципы, которые покажут, каким образом эта кухня может служить моделью для объединения работы с духовной практикой.

Ясность в действии. Когда вы работаете на кухне в Тассаяре, вам практически всегда ясно, что нужно сделать в следующий момент. Дневное меню и меню следующего дня вывешиваются на доске. Под каждым блюдом — лист с подробным перечислением и описанием необходимых ингредиентов и объяснения, как оно готовится. Каждый может увидеть развернутый план или изучить детали плана. Помощник повара точно знает, в какой момент каждый из ингредиентов потребуется поварам. Повара обычно одновременно готовят еду для ближайшего и следующего приемов пищи, а также делают заготовки для блюд на несколько дней вперед.

Высокий уровень организации. У каждого ножа, каждого предмета кухонной утвари, каждой кастрюли и сковороды есть свое особое место на кухне. Каждый угол четко организован, к каждой вещи приклеен ярлык. Все процедуры очень ясны: когда убираются остатки еды, на них всегда ставится дата. Бисквитные коржи всегда ставятся на бок, чтобы они проветривались. После готовки ножи всегда тут же моются, сушатся и убираются. Столы освобождаются, а полы подметаются каждый раз после приема пищи.

Регулярный ритм. Течение каждого дня предсказуемо. Еду всегда подают в одно и то же время. В регулярную программу также входит планирование, приготовление, уборка и ритуалы. Каждый день — определенный режим дня и четкая структура. Внутри этой системы может

случиться все, что угодно: люди заболевают, картофель пригорает, ножи нуждаются в заточке. Распорядок позволяет оставить огромное пространство для свободы и творчества внутри ясной и четкой системы.

Прямой поток информации. Главный повар тесно сотрудничает с административной командой, чтобы рассчитать бюджет, и отвечает за заказ продуктов. Он часто встречается с остальными поварами, со своим помощником и с командой, ответственной за непосредственное приготовление. Повара вместе с шеф-поваром разрабатывают меню. Помощник главного повара отвечает за ежедневную работу кухни и является связующим звеном между всеми ее частями, руководя выполнением заданий и общим ходом работы. Он должен предвидеть возможные трудности и разрешать проблемы.

Все роли равноценны. Главный повар закупает овощи. Его помощник решает, кто будет их резать, и сообщает свое решение остальным. Повар дня решает, как именно будут нарезаны овощи, а уже потом вся команда режет их. Повар использует овощи, чтобы приготовить блюдо. Каждый этап так же важен, как и все остальные.

Ясные роли. Каждая роль точно обозначена, от покупки еды, планирования питания, разработки бюджета, ежедневных обязанностей, нарезки и приготовления до уборки. Каждый человек знает свою роль и роли всех остальных на кухне.

Работа как духовная практика. Есть некое соглашение, что работа на кухне — это способ практиковать внимательность, понимание и сочувствие. Когда человек получает определенную роль, его кулинарные навыки не учитываются. Роль дается ему с расчетом на то, что кухня станет полезной сферой для личностного и духовного развития. Вся суть процесса заключается в двух практических результатах: 1) приготовление здоровой, вкусной еды, поданной просто и творчески; 2) воспитание характера в людях, которые работают на кухне. Не происходит никаких посторонних разговоров. Единственное, к чему сводится общение — вопросы, непосредственно относящиеся к работе в конкретный момент.

Перекрестное обучение. Регулярно появляются возможности поработать в другой должности. Повара часто пекут, а пекари готовят. Когда повара выходной день, выручают остальные члены команды.

Известный порядок. У каждого есть ясное представление о том, каким должно быть качество еды, и как каждый должен работать на всех уровнях. Все знают, как должна быть приготовлена еда, как должен быть убран пункт раздачи и как должны подаваться блюда.

Регулярные, измеряемые результаты. Ученики и гости регулярно делятся своими отзывами. Каждый раз после того, как они поели, люди сообщают, что им понравилось и не понравилось в пище, в сочетании ингредиентов, в приправе и в том, как была подана еда. Повара часто едят в столовой вместе с гостями, что позволяет им самим тут же оценить результаты своей работы. Потом повара комментируют успехи: что получилось или, наоборот, вышло не очень хорошо; и учитывают эту информацию при новом планировании.

Совместная работа и работа поодиночке. Хотя почти все задания на кухне выполняются отдельными людьми самостоятельно, все это — часть общего дела команды. Каждый работает в одиночестве, нарезаая овощи. Потом повар использует эти овощи, создавая блюдо.

Регулярное чередование ролей. Никто не остается в той же должности больше чем на год или два. Обычно даже роль шеф-повара дается только на год.

Испытание как часть развития. При распределении обязанностей навыки и умения роли не играют. Хотя они и учитываются, главный фактор, от которого зависит распределение ролей, это соображения о том, какая роль наилучшим образом поможет конкретному человеку в его развитии.

Ритуал. Слово «ритуал» в данном случае означает действие, исполняемое во имя высшей цели. Работа на кухне в Тассаяре считается медитацией в действии. Каждое утро команда кулинаров медитирует со всеми остальными в центре, а потом покидает зал медитаций, чтобы начать работу на кухне. Команда начинает работу в пять утра, зная, что все остальные все еще медитируют. Каждое утро в полседьмого утра помощник шеф-повара звонит в маленький колокольчик на кухне. Все оставляют свои занятия и собираются вокруг алтаря, находящегося внутри кухни, прямо напротив главного стола, где режутся овощи. Шеф-повар предлагает благовония. Каждый кланяется алтарю, потом все исполняют песнопение. Затем группа становится в небольшой круг, и наступает время для

сообщений, для того, чтобы поприветствовать новеньких на кухне, и для объявления общего плана на день. Когда этот ритуал исполняется прямо посреди кухни, каждое действие начинает казаться ритуалом.

Многие или даже все из этих практик могут быть использованы почти в каждой рабочей обстановке, будь то офис, класс или операционная. Выберите практику, которая подходит в вашей ситуации, либо сами, либо обсудив это с остальными. Экспериментируйте. Играйте. Посмотрите, что получится. Учитесь, обращая внимание на то, что работает, а что нет.

Вопросы для ежедневной практики

- Как вы представляете себе идеальную обстановку для совмещения рабочей деятельности с духовной практикой?
- Какие уроки из кухни в Тассаяре вы могли бы взять с собой на рабочее место?
- Исполняете ли вы какие-нибудь ритуалы на рабочем месте?
- Какие ритуалы вы могли бы добавить?
- Каким образом вы могли бы использовать перечисленные в этой главе практики в вашей рабочей среде и жизни?

Непостоянство

В то лето, когда я был директором Тассаяры, ученикам и гостям каждый день подавали прохладительные напитки и сладости. Как-то, в один очень жаркий августовский день, сразу после чаепития один из наших сотрудников доложил мне, что кому-то из учеников стало плохо, и его нужно заменить на кухне. Несколько минут спустя мне сообщили, что еще один ученик почувствовал себя плохо. Потом кто-то прибежал ко мне с известием о том, что одному из гостей вдруг стало очень плохо и ему трудно дышать. К счастью, в Тассаяре в этот раз гостили двое врачей. Один из них начал задавать вопросы о том, что было подано во время чаепития, и выяснил, что ученик в тот день приготовил специальный чай, сделанный из свежей бузины, собранной на близлежащем склоне. Врач знал, что кора и листья бузины достаточно ядовиты, и нам нужно разыскать и эвакуировать всех, кто пил этот чай. Мы выяснили, что уже десять человек серьезно больны.

Тассаяра находится посреди дикой местности, в двух часах езды от ближайшей больницы. На вершине горы в восточной части долины располагается экстренная вертолетная площадка. Я тут же отправился к единственному в Тассаяре телефону (старый телефон с ручным приводом, который мог работать только через оператора в Салинасе) и позвонил по номеру экстренного вызова вертолета. Мужчине, ответившему на мой звонок, я сообщил, что несколько человек в очень плохом состоянии и что нам немедленно необходим вертолет. В ответ он спросил меня, как добраться до Тассаяры на вертолете. Я не поверил своим ушам.

Я ощутил, что мои чувства обострились. Я наблюдал и вслушивался, пытаюсь найти подсказки и информацию о том, что делать, как вести себя в этой ситуации. Примерно через сорок пять минут я услышал

звук приближающегося вертолета. Я побежал в центральную часть долины Тассаяра, чтобы привлечь внимание пилота. Я подал ему знак, чтобы он постарался приземлиться посреди долины; я надеялся, что нам не придется переносить больных людей по крутой и узкой дорожке наверх холма. Пока вертолет пытался приземлиться, ветер, вызванный его винтом, ударил по крутым стенам долины, делая посадку невозможной. Я побежал в направлении вертолетной площадки наверху холма, чтобы показать пилоту, где приземлиться.

Требовалось четыре человека, чтобы перенести каждого из шестерых заболевших на вершину холма и помочь погрузить их в вертолет. Равно столько человек он мог вместить. Оставшихся четверых, состояние которых было чуть получше, мы отправили в больницу на машине. Я стоял рядом с вертолетом, когда его большая боковая дверь плавно захлопнулась, и мотор начал набирать обороты. Мое сердце замерло, когда вертолет медленно соскользнул со склона крутого холма и стал стремительно падать. Но в следующее мгновение он снова взмыл вверх. Все люди полностью поправились.

Кажется, что у нас нет другого выбора: мы должны реагировать на вещи так, как если бы мир был неизменным, основательным и предсказуемым. И в то же время нам следует осознать, что все вокруг непостоянно, пластично и непредсказуемо. Если мы так и будем продолжать верить в постоянство вещей, то когда произойдет что-то непредвиденное, для нас это станет настоящей трагедией. Но, думая только о непостоянстве вещей, мы опять попадем в ловушку. В этом случае, отказавшись от постановки четких целей, мы не сможем добиться даже того, что находится в пределах нашей досягаемости, и станем жить безответственно. Это может быть способом защитить самих себя от поражения, но и оградить от победы.

Секрет удачной бизнес-практики и жизненной практики — в том, чтобы достичь баланса между желанием контролировать и умением отпускать. Мы должны осознать: хотя мало что находится в нашей власти, в своих действиях нам следует брать всю ответственность на себя. Важно четко определить свой путь: это поможет нам действовать с ощущением целостности и установить для себя четкие цели. Мы сможем определить себя и жить в соответствии с жизненной целью. В то же время мы

должны быть готовы изменить направление, принять все, что встретится нам на пути. Можно сказать, что цель дзен и цель бизнес-практики — в том, чтобы развить открытое и гибкое сознание, необходимое для жизни в мире, который одновременно и статичен, и абсолютно непостоянен.

Великий дзен-учитель Догэн говорил, что жизнь — это путешествие в лодке по реке. Мы не властны над рекой. Течение реки не зависит от наших действий. Наша задача в том, чтобы следить за лодкой и управлять ею. Пока лодка скользит по реке жизни, мы должны быть готовы принять все, что встретится нам на пути.

Непостоянство учит нас тому, что ничто не останется таким же. Каждый момент что-то изменяется. Ничто в бизнесе или жизни на работе не стоит на месте. Тот факт, что все непостоянно, может вызвать в нас чувство страха и спровоцировать стресс. Или же мы можем постараться примириться с неизбежностью перемен, расслабиться и прочувствовать чудо незнания того, что произойдет в следующий момент. Понимание непостоянства может дать нам уверенность в себе, спокойствие и радость.

Вопросы для ежедневной практики

- Чем вас пугают перемены на работе? Откуда берется этот страх? Что может произойти?
- Когда изменения на работе приносят вам ощущение комфорта и радости?
- Какие аспекты работы находятся в вашей власти?
- Какую часть работы вы не можете контролировать?
- Как вы балансируете между желанием контролировать и умением отпускать в рабочей жизни?
- Как вы обычно реагируете на изменения? Когда вы ощущаете страх?
- Когда вы получаете удовольствие от перемен?

Прислушайтесь к четкому и тихому внутреннему голосу

Я думаю, что «проспал» большую часть своего детства. В средней школе моей целью было заработать хорошие оценки, прилагая к этому как можно меньше усилий. У меня получалось и то, и другое. Когда я стал студентом колледжа, у меня появилось желание учиться. Меня особенно заинтересовала психология, мистицизм Востока и Запада. Я не пропустил ни одной лекции, которую можно было прослушать по этим предметам. Я был на лекциях по религии, психологии, философии и литературе. Я также начал читать книги о дзен-буддизме и гуманистической психологии — Алана Уоттса, Карла Юнга, Абрахама Маслоу и других. Чем больше я изучал эти предметы, тем острее осознавал, что мне хочется не просто читать о духовном развитии, а практиковать его.

От друга из Нью-Джерси я узнал о Гуманистическом институте в Сан-Франциско. Это было небольшое сообщество, предлагавшее уроки медитации, работу со сновидениями и обучение восточному и западному мистицизму и практике. В институте можно было пройти небольшой курс на очном отделении и каждое утро и вечер участвовать в групповой медитации. Я взял академический отпуск в университете Рутгерса и отправился на запад.

Мне было двадцать два, когда я впервые посетил Сан-Франциско. Я сам содержал себя, устроившись на неполный рабочий день в офис в деловом районе города. Жил я в районе Хайт-Эшбери и добирался до работы на автобусе. Каждый день автобус проезжал перекресток улиц Пэйдж и Лагуна, где располагалось большое здание из красного кирпича. Мне сказали, что этот дом был главным зданием дзен-центра, о котором я узнал,

прочитав «Хлебную книгу Тассаяры». Меня поразила эта книга тем, что в ней объяснялось, как простая выпечка хлеба может помочь научиться уделять внимание своей внутренней жизни и качеству жизни вообще.

Как-то раз, весной 1974 года, проезжая на автобусе мимо здания на улице Пэйдж, я решил выйти. Это было центральное отделение дзен-центра. Когда я вошел туда, меня поразило, насколько все казалось чистым, тихим, упорядоченным и комфортным. Там витал удивительный запах, наверное, смесь запаха благовоний с запахом свежесдобитого хлеба. Несколько людей работали в офисе. Они не выразили особого дружелюбия, но и не показались враждебно настроенными. Они не ограничивали меня и позволили осмотреться и задать вопросы. У них на стене была дивная картина: сочетание древних и современных буддийских образов, живых, бурных и спокойных одновременно. Я почувствовал в них стремление соединить внутреннюю жизнь и внешние действия. И сразу же осознал, что вступил на путь, который безумно важен для меня.

Как генеральный директор Brush Dance я регулярно практикую способность внимательно слушать, ловя каждое слово. Большая часть моих ежедневных обязанностей в Brush Dance — начиная с работы с коллективом и заканчивая оценкой общей стратегии — связана с необходимостью прислушиваться к тому, что не явно. Как чувствуют себя мои работники? Хватает ли им энтузиазма? Работают ли они дружно, согласно выбранному направлению и порядку? Не нужно ли прояснить или изменить обязанности сотрудников? Увеличить или уменьшить число сотрудников? Подходит ли это время для экспериментов с новой продукцией или для поиска новых каналов распространения? Что пытаются сказать нам наши продавцы? Конечно, я регулярно анализирую всю «жесткую» информацию: финансовые отчеты, тенденции развития, соотношение. Но я воспринимаю эту информацию как линзы, которые помогают мне лучше рассмотреть то, что не поддается исчислению, то, что не вписывается в четкие рамки.

Внимательно наблюдая и слушая, мы в состоянии принять самое важное решение. Возможно, единственное решение, которое сможет удержать бизнес и помочь ему двигаться в нужном направлении, которое даст знак, что пришло время для едва заметного сдвига, или укажет

на необходимость радикальных перемен. Если присмотреться к Brush Dance, то становится очевидно: все три типа изменений происходят постоянно. Мы придерживаемся своего курса развития через признание следующего факта: наша сила в том, что мы помогаем людям узнавать о духовных идеях. Эту миссию, я думаю, мы исполняем лучше, чем другие компании. Это то, чем мы страстно увлечены, и что вызывает на рынке все возрастающий интерес. Мы делаем небольшие передвижения и изменения в нашей команде, в ассортименте товара и в том, как продвигаем и распространяем продукцию. И иногда мы проводим радикальные эксперименты или идем на серьезные изменения в общей стратегии. Тихий внутренний голос может быть лучшим другом и величайшим учителем.

В дзен часто говорится о том, что все мы обладаем «обезьяньим умом». Он шумный и прыгает от одной мысли к другой, громко крича о планах и переживаниях. И у каждого из нас также есть другое, «широкое мышление», спокойное и тихое, которое смотрит на все сдержанно и открыто. Это широкое мышление говорит таким тихим голосом, что его сложно расслышать. Наши попытки объяснить, почему мы делаем именно такой выбор, — это истории, которые мы рассказываем самим себе. А в это время за шумом и байками принимаются важные решения.

Вопросы для ежедневной практики

- Когда вы слышите тихий внутренний голос? Во время медитации? Когда вы за рулем? Когда засыпаете?
- Какие из ваших историй и мифов объясняют ваши главные решения в жизни?
- Что говорит вам ваш внутренний голос о той работе, которую вы выполняете в данный момент?
- Когда вы прислушиваетесь к своему удовлетворенному голосу, что он говорит? Как он звучит?
- Когда вы слышите неудовольствие в вашем внутреннем голосе, чему вы можете научиться?

Радикальный взгляд на бизнес, радикальный взгляд на мир

«Радикальный: возникающий из или идущий к корню или источнику; фундаментальный; основополагающий».

СЛОВАРЬ ВЕБСТЕРА

Будучи подростком, сын как-то сказал мне: «Пап, я никак не пойму, почему люди тратят столько времени, занимаясь тем, что им не нравится? Просто чтобы преуспеть или заработать денег? Неужели они не понимают? Неужели они не видят, что все мы умрем?» Я подумал, что это великое наблюдение и отличный вопрос.

Включение дзен-практики в бизнес-практику — это «радикальное» решение, «радикальное» в том смысле, что оно подразумевает возвращение к тем ценностям и тому образу жизни, которые являются основополагающими и фундаментальными для человеческих существ. Радикальный взгляд монаха на жизнь заключается в том, что он решает вернуться к истокам, к самой сути человеческого существования, концентрируясь на внутренней жизни, на том, чтобы жить просто, развивая самопознание и сострадание по отношению к окружающим как способ изменить мир. Монах живет очень простой жизнью, в которой есть только самое необходимое. Он отказывается от привычных идей об успехе и поражении. Монах через свой выбор делает определенное заявление и становится примером в этом мире. Он демонстрирует, как важно обращать внимание на то, что является основополагающим для человеческого существования и чувства удовлетворения. Монах живет и действует вне предписаний общества и в то же время понимает, что невозможно полностью игнорировать эти предписания.

У предпринимателя и любого владельца малого бизнеса — радикальный взгляд на бизнес. Они выбирают возвращение к истокам, к самому первому виду торговли, к удовлетворению потребностей людей, к непосредственному прямому отклику на эти потребности на самом базовом уровне. Предприниматель сам определяет, что есть победа и поражение. Он показывает пример миру, побуждая и остальных сосредоточиться на том, что есть самое главное и важное в бизнесе. Предприниматель работает вне установок общества, и в то же время понимает, что невозможно игнорировать эти самые установки. Быть радостными, честными, открытыми и уязвимыми в бизнесе — и есть радикальная идея. Я верю, что случайностей не бывает. Когда мы находим себя в какой-то ситуации, на каком угодно выбранном нами рабочем месте — это не случайность. Есть много «радикальных» сходств между дзен-практикой и бизнес-практикой.

Обе таят в себе испытание, а в каждом испытании заключена возможность чего-то достичь и получить удовлетворение.

Обе полны возможностей, приключений и неизвестного. Случиться может все, что угодно. Возможности безграничны.

Обе основаны на внутренней и внешней практиках. Как мы воспринимаем и ощущаем мир — очень важно. Обе предоставляют возможность работать над нашей внутренней жизнью, выявлять заученные привычки и развивать характер.

Обе практики направлены наружу. Их целью является изменение мира к лучшему. Дзен-практика содержит в себе политические, социальные и экономические послания. Бизнес также действует на политическом, социальном и экономическом уровнях.

Обе предоставляют возможности оказывать влияние на людей на местном и глобальном уровне, в обществе и в мире.

Обе представляют собой определенную систему с четким руководством и практиками.

Обе содержат в себе нечто магическое и мистическое, когда их практикуют от всего сердца.

При взгляде извне дзен-практика может показаться радикальной. Но для тех, кто ее практикует, это простой и прямой образ жизни. Как

и в бизнесе, здесь нет четких правил, одного пути или карты местности. Дзен — это не то, что вы можете снять с полки и потом надеть, как вещь. Сама ваша жизнь и есть практика. Фундаментальная сущность практики дзен — это как раз то, что делает ее радикальной: возвращение к жизни в здесь-и-сейчас.

Точно также и с ролью предпринимателя. Извне она может показаться радикальным выбором. Но я считаю, что предприниматель — это намного больше, чем просто «кто-то, начинающий свое дело». Это более радикальный образ мысли и жизни: мы учимся напрямую у каждого случая, каждой проблемы, каждого человека, которого встречаем.

Вопросы для ежедневной практики

- Что делает вас радикальными?
- В каком смысле вы — монах? В ваших стремлениях, образе жизни, ежедневных занятиях?
- В каком смысле вы — предприниматель? Какое дело вы начали? Что находится под вашим руководством?
- Когда вы представляете себе свою идеальную работу, чем именно вы заняты? Какие действия выполняете? Как вы общаетесь с людьми? Как вы используете свой дар и таланты?



Меньше усилий — больше достижений

Я был одновременно обрадован, удивлен и испуган, когда меня попросили стать летним пекарем в Тассаяре. После того как я провел зиму на кухне, я приобрел кое-какой опыт в хлебном деле, но мне никогда не приходилось выпекать хлеб в том количестве и столь разнообразно, как требовалось человеку в этой роли. Кроме того, пекарь в Тассаяре славился тем, что мог делать удивительный хлеб. И репутацию эту необходимо было сохранить. Каждый день надо было испечь от двадцати пяти до тридцати буханок каждого из трех-четырёх сортов хлеба, в общей сложности около ста-ста двадцати буханок, приготовленных без каких-либо предварительных заготовок. Хлеб подавали ученикам и гостям во время еды. Гости также могли купить этот хлеб и забрать с собой.

Первые два месяца мне казалось, что это самая тяжелая физическая работа, которую я когда-либо выполнял. Мой день начинался в пять часов утра, а последняя партия хлеба покидала печь около четырех дня. После ужина я должен был сориентироваться и спланировать выпечку на следующий день. Часто мне нужно было встречаться с приглашенными поварами, чтобы утвердить меню. В течение рабочего дня я замешивал тесто, а потом месил вручную от сорока до пятидесяти фунтов хлеба, измеряя, нарезая, вылепливая форму, выпекая батоны в трех разных печах и руководя всем этим в активной и светливой кухне. После окончания работы, ближе к вечеру, я обычно падал со стонущими мышцами, вспотевший и донельзя уставший. Я ужинал и начинал планировать меню и рецепты следующего дня.

К середине лета что-то переменялось. Теперь замешивание одной партии хлеба, которое в начале лета занимало у меня около сорока минут, стало длиться менее десяти. Мне вдруг стало казаться, что требуется очень мало усилий. В начале лета процесс замешивания был для меня настоящим испытанием. К середине лета это занятие, как мне теперь казалось, больше не требовало никакого напряжения. Мое тело научилось как замешивать тесто, так и месить его для этого огромного количества батончиков, не растрчивая слишком много энергии.

В роли пекаря Тассаяры я снова и снова убеждался, что чем меньше я делал, тем лучше у нас получался хлеб. Секрет выпечки вкусного хлеба заключался в том, чтобы планировать все заранее, использовать хорошие ингредиенты и предоставить хлебу самому сделать всю оставшуюся работу. Это стало невероятным открытием!

Моим вторым после окончания бизнес-школы работодателем стала компания с бюджетом в десять миллионов долларов, распространявшая переработанную бумагу. Я пришел в тот момент, когда компания набирала обороты и стремительно росла. Все работали с усердием, люди не уходили на обеденный перерыв, почти все трудились по выходным. Я заметил, что чем больше люди напрягались, тем меньше, казалось, им удавалось сделать. Вскоре после того, как я начал работать на эту компанию, меня попросили выходить на службу по субботам. Субботний день я провел на встрече с президентом компании. Достигнуто было очень мало. После этого случая я объяснил, что не смогу работать по выходным. Разве что над четко сформулированным проектом.

Я связался с одним из своих бизнес-наставников, чтобы обсудить, как вести себя в такой ситуации. Он посоветовал мне сделать ясное заявление, что проводить каждый вечер со своей семьей за ужином — мое правило. Я сообщил об этом правиле боссу и коллегам. Оно не только не вызвало вопросов, но, как мне казалось, к моему заявлению отнеслись с уважением. И я на самом деле ужинал каждый вечер с женой и двумя детьми. Работу, которую нужно было сделать, я успевал завершить и так, мне не нужно было трудиться допоздна или по выходным.

Достижение нужного результата во многом зависит от концентрации, а не от количества затраченного времени и усилий. Сосредото-

чившись, мы за несколько часов можем сделать гораздо больше, чем за многие дни работы без концентрации внимания. Есть такая история об инженер-консультанте, которого срочно вызывали, чтобы он нашел трещину в нефтяном танкере. За свои услуги он выставил компании счет на десять тысяч долларов. Компания не согласилась, заявив, что вышла какая-то ошибка. Не мог же он просить столько денег за пятиминутное дело? Консультант ответил, что провел много лет, оттачивая свое мастерство, которое и помогло ему за считанные секунды определить, в каком месте образовалась трещина. Он выставил счет за сделанную работу, а не за то, сколько времени она у него заняла.

В самом начале работы Brush Dance я отвечал за каждый аспект бизнеса: стратегию, продажи, маркетинг, бухгалтер и даже за упаковывание и отправку товара. По мере развития бизнеса я нанимал людей, которые должны были взять на себя определенные обязанности, но продолжал руководить ключевыми моментами в продаже и развитии продукции. Сегодня каждым отделом руководит менеджер, у которого больше навыков и опыта, чем у меня. Моя главная роль в компании заключается в том, чтобы быть на месте, руководить и помогать. Я чувствую себя как тогда, когда был пекарем: чем меньше я делаю, тем лучше получается хлеб.

Вопросы

для ежедневной
практики

- Можете ли вы вспомнить время, когда вы достигали большего, делая меньше усилий?
- Как вы находите баланс между деланием и не-деланием на работе?
- Сколько времени вы проводите на работе, совершая действия, в которых на самом деле нет необходимости? Как вы можете это изменить?
- Какие серьезные изменения и трансформации произошли в вашей работе? Как именно это случилось?

Сила стремления

*Живые создания бесчисленны; я клянусь спасти их.
Заблуждения неисчерпаемы; я клянусь избавиться от них.
Ворота Дхармы необъятны; я клянусь войти в них.
Путь Будды непревозможен; я клянусь стать им.*

Эти клятвы, которые люди распевают в конце дзен-лекций, выражают основополагающие стремления практики дзен. Они возвышают наши каждодневные занятия над уровнем повседневности и помогают нам осознать, что наша жизнь — это часть чего-то большего. Хотя эти утверждения кажутся возвышенными и недостижимыми, они служат как цель, ряд целей, к которым нужно стремиться. Они задают направление для наших усилий. Дзен по своей природе очень практичен, но он также может стать испытанием. Испытания посланы нам для того, чтобы заставить стремиться как можно выше и не быть связанными условностями и привычными идеями о том, что возможно. Когда наше действие служит достижению этих стремлений, оно из обычного превращается в особенное.

Иногда, готовясь к рабочему дню, я распеваю один из вариантов песнопения, используемого в буддийских лекциях:

*Нужды и проблемы людей бесконечны; я клянусь найти путь
к удовлетворению их нужд и разрешению их проблем.
Ежедневные трудности на работе неисчерпаемы; я клянусь
преодолеть их.
Возможности для практики и создания тесной связи между
людьми на работе безграничны; я клянусь раскрыть их.
Возможности для воодушевления других и изменения нашего мира
повсюду: я клянусь использовать их.*

Обещание удовлетворить нужды людей. Brush Dance существует для того, чтобы создавать товары, помогающие людям видеть мир по-другому, чтобы открыть для них новые способы мышления и помочь им общаться прямо и с состраданием. Внимание к нуждам людей лежит в основе любого бизнеса.

Обещание решить все проблемы. Мы никогда не сможем окончательно решить проблемы. У этого процесса нет ни начала, ни конца. В тот момент, когда решена одна проблема, наступает время переходить к другой. В каждой проблеме скрыты новые возможности. Каждая возможность ведет к дополнительным проблемам и испытаниям.

Практика создания тесных отношений на работе. Куда бы мы ни посмотрели, везде есть проблемы, боль и страдание. В каждый отдельный момент у нас есть возможность быть и присутствовать, практиковать дзен на рабочем месте и быть целиком самими собой. Ничто не может нам помешать быть открытыми, честными и ранимыми на работе и общаться с окружающими на более глубоком уровне, стремясь к более тесному общению.

Возможности для того, чтобы вдохновить других и изменить мир. Мы всегда можем узнать о себе что-то новое. Наши тела, мышление и дух не имеют границ. Наша работа предоставляет бесконечные возможности для самопознания и роста, для того, чтобы вдохновлять других людей. Трогая сердца людей, с которыми мы встречаемся на работе, мы можем помочь этому миру стать местом, где правят щедрость и гармония, и оградить его от жадности и конфликта.

Идея дать клятву или постараться сохранить верность заветному стремлению чужда большинству организаций и их природе. Эта практика кажется тяжелой и слишком серьезной по сравнению с обычными обязательствами большинства людей по отношению к своей работе. Для многих зарабатывать денег, чтобы поддержать себя и свою семью, — это главная мотивация. За ней следует желание выполнить свою работу действительно хорошо. А уже потом — стремление сделать что-нибудь нужное, способное принести личное удовлетворение.

Клятва — это, в первую очередь, что-то внутреннее. Она связана с более глубоким течением нашей жизни. Обычно мы не применяем это

слово к нашим постоянно изменяющимся внешним обстоятельствам. Клятва — это обещание, заявление о намерении и об обязательстве, которое мы сами на себя возлагаем. Они могут быть только внутренними, но иногда мы открываем свои клятвы нашим любимым, делимся ими с семьей, коллегами или близкими друзьями.

Вопросы для ежедневной практики

- Каковы ваши клятвы и ваши самые глубокие и самые главные стремления на работе?
- Что бы вам хотелось успеть сделать за недолгое время пребывания на этой планете?
- Какая работа вам нравится больше всего?
- Для какой работы, как вам кажется, вы были созданы?
- Каковы ваши клятвы в отношении общения с людьми, способов решения проблем, поиска возможностей для роста и для самопознания на работе?

Что вы хотите?

Что нужно сделать, чтобы этого достичь? Готовы ли вы заплатить необходимую цену?

Когда я жил в дзен-центре «Зеленое ущелье», Гарри Робертс был моим другом и учителем. Он любил говорить, что жизнь очень проста. Вам только нужно ответить на три вопроса: 1) чего вы хотите; 2) что нужно сделать, чтобы этого достичь; и 3) готовы ли вы заплатить необходимую цену. Озвучив эти вопросы, он обычно от души смеялся, говоря: «Да, вот так все просто». Большинство людей никогда не зададут себе даже первого вопроса.

Гарри был знатоком лекарского дела в индейском племени юрок. Он был ковбоем, фермером и агрономом с докторской степенью, который разработал дизайн садов Калифорнийского университета в Беркли. Гарри иногда говорил, что разница между культурой американских индейцев и западной культурой заключается в том, что индейцы верили, будто каждый человек рождается со своим особым талантом и силой. Они верили, что каждый человек приходит на эту планету для чего-то. Обязанность родителей состоит в том, чтобы создать необходимые условия и помочь ребенку понять, какова его цель и миссия. Они должны помочь ему узнать, в чем его талант, и как он может его проявить, так как это и есть причина его рождения. Индейцы верили, что внимательно наблюдая, примерно к третьему году жизни ребенка можно уже понять, что вероятнее всего станет работой всей его жизни. Гарри говорил, что для каждого человека безумно важно не только узнать свою песню, но и исполнить ее.

Чего вы хотите? Это самый простой вопрос. И самый сложный. Что для вас по-настоящему важно? Какова цель вашей жизни? Каково ваше истинное стремление? Как вы хотите провести свою жизнь? Какие задачи вам бы хотелось завершить? Что имеет для вас значение? Чего вы хотите от своей жизни на рабочем месте? Чего вы хотите от отношений? Что вас по-настоящему увлекает? Какие виды деятельности доставляют вам наибольшее удовольствие? Посвятив какое-то время одному из этих вопросов, вы можете изменить свою жизнь.

Что вам нужно сделать для того, чтобы получить желаемое? Как только вы ответили на первый вопрос, следует определить, что вам нужно сделать ради достижения того, что вы хотите. Какие нужны навыки, какие знания, какое образование? Какие шаги нужно предпринять? Что у вас уже есть, а что еще нужно приобрести?

Эти вопросы напомнили мне одну историю о женщине, которая говорит другу, что хочет стать юристом, но ей уже сорок два года. Будучи в таком возрасте, она не думает, что ей удастся достичь этой цели. Понадобится три года, чтобы закончить юридический факультет. Ей будет к тому времени уже сорок пять! Ее друг спрашивает ее: «А сколько тебе будет через три года, если ты не пойдешь в юридический институт?»

Гарри говорил, что у всего есть своя цена. Можете ли вы ее заплатить? Выбрать что-то одно — значит не выбрать что-то другое. После того, как вы решили, чего хотите, и составили план, вам нужно будет предпринять какие-то шаги, выполнить необходимую работу, пройти через все те сложности, которые, скорее всего, встретятся вам на пути. К вашему выбору прилагается цена, которая влечет риск. Этот вопрос — своего рода тест для проверки вашей решимости. Как только вы выяснили, чего хотите и что вам нужно сделать, чтобы этого достигнуть, вам нужно решить, согласны ли вы пойти на риск, зная о возможном поражении? Согласны ли вы отказаться от других возможностей?

Несколько лет назад — моей дочери было тогда одиннадцать — у нас с ней произошел разговор, пока мы пили фруктовые коктейли, сидя в машине рядом с домом. В то время я старался решить для себя, какой задаче я хотел бы себя посвятить. Я сказал ей: «Мне интересно, кем я стану, когда вырасту?» Несколько мгновений Кэрол обдумывала вопрос и потом

сказала, что она, возможно, захочет стать фотографом. Потом она спросила меня, чем занимаются фотографы, как они зарабатывают деньги и сколько получают. Затем сказала, что, может быть, захочет стать писателем или, возможно, учителем. Потом она посмотрела на меня. Я раздумывал. Потом сказал, что могу представить себя в роли университетского профессора, писателя или, возможно, врача. Мы оба чувствовали себя расслабленными и довольными, просто разговаривая и мечтая о будущем. Нас связывал вопрос и то, что мы вместе всматривались в неизвестное.

Вопросы для ежедневной практики

- Чего вы хотите? Точно именно этого?
- Что для вас самое главное в жизни?
- Что вам необходимо сделать, чтобы добиться этого? Что требуется? Как выглядит тропинка прямо перед вами?
- Можете ли вы заплатить цену? Чего стоит принять это решение, пойти на эти изменения?

Другой правды нет

*Если вы не можете найти правду прямо там, где вы есть,
где же вы надеетесь ее отыскать?*

Догэн

Гарри иногда рассказывал историю про своего учителя — чем тот руководствовался, выбирая учеников. Желающих было много, а разместить он мог не всех. Учитель говорил ученику: «Пойди и найди десять разных видов растений». Если ученик уходил и начинал искать растения, его не принимали. Человек, который не уходил, а вместо этого смотрел вниз, оставшись там, где стоял, был принят в качестве ученика.

Brush Dance была основана как компания, предлагавшая экологически безопасные товары, которые можно заказать по почте через каталог. Мы были одной из первых компаний в Соединенных Штатах, которая делала оберточную бумагу и открытки из переработанной бумаги. Мы начали дело в 1989 году с двумя видами оберточной бумаги и несколькими открытками и сделали пробную рассылку брошюры в одну страничку пяти тысячам человек. Ответ клиентов нас воодушевил. В 1990 году мы выпустили шестнадцатистраничный каталог с разными видами оберточной бумаги и поздравительных открыток и несколькими подарками. Все это было выполнено из переработанной бумаги. Опять же отклик внушал оптимизм.

В 1990 году с нами стали связываться магазины и торговые представители, которые продавали нашу продукцию магазинам. Нам показалось, что, возможно, наша специализация — не заказы по почте, а оптовая торговля. Два больших каталога почтовых заказов связались с нами и разместили заказы на нашу оберточную бумагу, и эти заказы были больше, чем все индивидуальные вместе взятые. Хотя в качестве

компании почтовых заказов мы в результате проверки и получили позитивные отклики, было очевидно, что для развития системы заказов по почте нам понадобится внушительный капитал. Я рассчитал, что рост компании оптовой торговли возможен при более медленном подъеме. А необходимые для этого первоначальные затраты будут намного ниже. Самое главное, хотя большая часть нашей энергии и ресурсов была направлена на продажу товаров индивидуальным клиентам через каталог, значительная часть доходов поступала в результате продаж крупным каталоговым компаниям и магазинам.

Осознав это, мы начали трансформировать компанию. Например, при заказе по почте мы могли предлагать открытки разных размеров. Теперь же мы были оптовой компанией, поставившей товар магазинам, и нам нужно было предложить им открытки стандартного размера, которые бы помещались в ячейки магазинных полок, предназначенные для такого рода продукции. Вместо того чтобы привлекать индивидуальных покупателей, мы стали концентрировать усилия на магазинах и каталогах почтовых заказов.

Вторым неожиданным открытием стал тот факт, что людей привлекало в нашей продукции не то, что она была выполнена из переработанной бумаги. В отзывах и комментариях, которые мы получали, говорилось, что нас ценили за слова, исполненные духовности, и то, как мы совмещали их с красивым дизайном. В этом клиенты видели нашу уникальность. Людям нравилось, что наши товары экологически безопасны, но они узнавали об этом уже после совершения покупки. Прежде всего их трогали слова и изображения.

Для Brush Dance осознание того, что компания была оптовым поставщиком товаров, вызывающих духовный отклик, а не производителем экологически безопасных товаров, заказываемых и доставляемых по почте, стало неожиданным открытием. Как если бы вы начали разглядывать свои ступни в надежде выяснить, кем вы являетесь на самом деле.

Начальным этапом в деле объединения практики дзен с работой является полное признание и критическая оценка позиции, в которой вы находитесь в данный момент. Вы не можете сразу же начать

с того места, в котором хотелось бы в итоге оказаться. Сожаления не продуктивны. Вы там, где вы есть сейчас. Вы учитесь у того, что находится прямо перед вами. Нет никакого другого отправного пункта, никакой другой правды.

Вопросы для ежедневной практики

- В какой точке на траектории развития вашей работы вы находитесь прямо сейчас? Откуда вы пришли и куда, как вам кажется, направляетесь?
- Каковы ваши сильные и слабые стороны?
- Что уникального вы приносите на свое рабочее место?
- Какие выгоды и преимущества есть в вашей нынешней ситуации, опыте и талантах?
- Чему вы можете научиться в том положении на работе, в котором сейчас находитесь?
- Что вам нравится в вашей работе? Чего бы вам хотелось еще больше?
- Что в вашей работе вам не нравится? С чем бы вам хотелось расстаться?

Не будьте заняты своими занятиями

*Когда жарко — просто будь горячим.
Когда холодно — будь совершенно холодным.*

ДЗЕН-ПОГОВОРКА

Когда мой отец умирал от рака, мы забрали его из больницы и перевезли в дом, где он прожил до этого двадцать лет. Это было нелегким решением, особенно для моей мамы. В то время я был юным дзен-учеником и работал на лошадиной ферме. Мне пришлось взять отпуск. Нам было неизвестно, сколько еще протянет мой отец, и я не знал, насколько я смогу остаться и когда мне потребуется вернуться на ферму «Зеленое ущелье». Опыт пребывания рядом с умирающим наполнен напряжением и неизвестностью. Как вы можете давать кому-то надежду, обещать изменения и вселять веру в возможность выздоровления, но в то же время помогать человеку подготовиться к смерти?

Ежедневно приходила медсестра, ухаживавшая за пациентами на дому. В первый свой визит она выкинула завядшие цветы, которые стояли рядом с кроватью отца, и заменила их свежими. На следующий день она подстригла ему ногти, ставшие достаточно длинными. Пока я был занят, сражаясь с великими вопросами о жизни и смерти, времени и непостоянстве, медсестра заботилась о том, что было прямо под носом: мертвые цветы и отросшие ногти.

Есть одна известная дзен-история о молодом монахе, который видит пожилого монаха, подметающего помещение храма, и говорит ему: «Слишком занят!» Он имеет в виду, что пожилой монах должен практиковать медитацию, а не работать. Пожилой монах отвечает молодому:

му: «Кто-то здесь не слишком занят». Учитель указывает ученику на то, что хотя он и подметает, а не медитирует, это не означает, что он занят. Подметание или любое другое занятие может быть способом практиковать внимательность.

Одним из главных испытаний на рабочем месте, да и в жизни вообще, является поиск того, кто «не занят». Занятой — значит «весь в делах». Само занятие не имеет ничего общего с «занятым» состоянием. Можно быть «занятым» во время практики медитации в том случае, если в процессе этого занятия нас отвлекают наши мысли, планы и переживания. В этом случае мы не можем присутствовать и целиком отдаться тому, что делаем. Когда сидите — просто сидите. Когда идете — просто идите. Когда разговариваете по телефону — просто разговаривайте по телефону. Когда делаете бизнес-презентацию — просто делайте бизнес-презентацию. Как нам отыскать ту часть себя, которая остается «не занятой», что бы мы ни делали?

В нашей культуре быть «занятыми» стало достоинством. У нас нет времени, чтобы просто расслабиться и ничего не делать. У нас редко находится время, чтобы пообщаться или побыть с друзьями. Я часто слышу от людей, что они не занимаются регулярной медитацией, потому что у них нет времени. Это как если бы столяр сказал, что он слишком занят, чтобы найти время заточить пилу.

На работе мы часто ощущаем, что нам нужно постоянно выглядеть и чувствовать себя занятыми. Я заметил, что даже как владелец и генеральный директор компании я тоже часто ощущаю необходимость выглядеть занятым. Чем больше мы заняты, тем более важными и необходимыми себя ощущаем. Чем более перенасыщено наше расписание, тем выше кажется наш статус. Сегодня по дороге домой я засмеялся от удивления: сколько людей разговаривали по телефону во время вождения и ходьбы!

Отказ от идеи о необходимости выглядеть занятыми — это такое облегчение... Нет ничего плохого в том, чтобы закончить задание или проект и отдохнуть. Почему бы не взять перерыв, когда вам нечего больше делать, и не отпраздновать завершение работы перед тем, как перейти к новой задаче? В конце концов, солнце встает и заходит каждый день независимо от того, сколько дел мы сделали.

Стивен Кови в своей первой книге «Начнем сначала» сконструировал таблицу, чтобы помочь нам управлять нашим временем и расставлять приоритеты. На одной стороне решетки в две клетки слова «важное» и «неважное». Внизу решетки «срочное» и «несрочное». Таблица состоит из четырех частей: важное и срочное, важное, но не срочное, не важное и не срочное, не важное, но срочное. Кови утверждает, что всем нам нужно научиться тратить меньше времени на то, что неважно и срочно, и больше на то, что важно, но не срочно. Эта клетка включает долгосрочное планирование.

Я думаю, что необходим еще один элемент, чтобы сделать таблицу Кови более законченной и полезной. Названия клеток в таблице я бы заменил на «тесную связь» с одной стороны и «непостоянство» с другой. Эти слова будут стоять во всех четырех клетках. Это духовная сторона нашей работы, в которой мы признаем, насколько коротки наши жизни, и раскрываем себя в достаточной степени, чтобы установить реальные связи и тесные взаимоотношения. Духовная составляющая во времени требует большего, чем просто хорошее управление временем. Она требует, чтобы мы отыскивали в себе того, кто «не занят».

Вопросы для ежедневной практики

- Насколько важно выглядеть занятыми на вашей работе?
- Что происходит, когда вы «не заняты»?
- Поэкспериментируйте. Остановитесь, расслабьтесь, насладитесь вкусом окончания работы после завершения проекта.
- Можете ли вы потерять себя в своем деле, перестав следить за собой и оценивать себя?

Найдите учителя или наставника

Когда компания Brush Dance еще только вставала на ноги, я отправился повидать Пола Хокена, основателя и генерального директора Smith & Hawken, чтобы посоветоваться насчет какого-то дела, относившегося к бизнесу. В то время компания Smith & Hawken была на вершине своего развития и успеха. Это был процветающий бизнес в пятьдесят миллионов долларов. У них был каталог с садоводческими товарами для заказов по почте. Компания быстро росла и привлекала к себе много внимания как со стороны прессы, так и со стороны инвесторов. У Пола был красивый угловой офис, где он был окружен энергичными увлеченными сотрудниками.

Пол сказал мне три вещи, которые так и остались со мной на протяжении всех последующих лет. Во-первых, он ни в чем не уверен. Он часто пробегает взглядом по своему офису, видит своих сотрудников и многочисленные товары и понимает, что все это может запросто исчезнуть в любой момент. Во-вторых, по словам Пола, он решил начать дело именно с каталогом почтовых заказов, а не какой-то другой бизнес, потому что в этом деле ему не придется посещать торговые ярмарки и собирать с клиентов деньги. Эти две вещи он делал в других компаниях прежде и не хотел снова ими заниматься. И в-третьих, он объяснил мне, что бизнес с почтовыми заказами — своего рода лотерея. Образ, в котором он представил бизнес с почтовыми заказами, напоминал человека, стоящего у открытого окна с охапками денег в руках. Все деньги, которые у вас есть, вы выкидываете в окно в надежде, что к вам вернется больше, чем та сумма, которую вы выкинули.

У меня всегда было несколько учителей и наставников и в бытность мою дзен-учеником, и когда я решил основать Brush Dance. Руди, мой первый бизнес-наставник, был очень полезен и очень помог мне развить и улучшить бизнес-план. Его поддержка дала мне уверенность в том, что я могу запустить бизнес в действие. Как основатель и генеральный директор развивающегося дела я мог по достоинству оценить увлеченный совет директоров, талантливого и всегда доступного юриста и бухгалтера, и еще нескольких наставников, которые могли помочь мне в личных вопросах, с решением проблем и переговорами.

Несколько раз в год я встречаюсь с удачливой бизнесвумен, с которой мне удалось познакомиться будучи членом Сети социальной инициативы. ССИ — это группа бизнес-лидеров, которые стремятся сделать бизнес социально ответственным. Она говорит со мной прямо и открыто о моих сильных сторонах и недостатках, моих привычках и привычных путях, и о том, как мое видение переплетается с дорогой и успехами Brush Dance. Она научила меня, что чем больше я буду стараться идти своей собственной дорогой, тем больше вероятность того, что Brush Dance осуществит свою миссию в этом мире.

Еще я люблю ходить на ланч со старым приятелем, которого знаю с тех времен, когда мы вместе жили в дзен-центре. С той поры он уже успел стать успешным бизнесменом. Он провел двадцать лет, поднимая компании, занимавшиеся программным обеспечением, а потом стал корпоративным бизнес-менеджером высшего звена. Он дает мне советы для Brush Dance в маркетинге и финансовых стратегиях и помогает работать с советом директоров и инвесторами.

Каждые шесть недель я ужинаю с другом детства. В течение вечера мы оба выступаем в роли наставников друг для друга. Он много лет работал психотерапевтом, а теперь стал успешным предпринимателем. Каждый из нас делится самыми сложными на данный момент проблемами. Мы слушаем, поддерживаем друг друга, ставим под вопрос наши убеждения и подсказываем пути развития. Важно быть «под наблюдением», так как это помогает нам учиться, расти и получать бесценный взгляд с другой точки зрения.

В течение многих лет я был уверен, что кто-то должен знать и может сказать мне, каким именно путем должна идти компания Brush Dance,

чтобы достичь успеха (или подсказать путь, который должен был выбрать я сам, чтобы стать успешным и удовлетворенным). Я выяснил, что можно быть чересчур зависимым от мнения окружающих, и в то же время возможно слушать то, что говорят другие, с недостаточным вниманием. Другой парадокс состоит в том, что чем больше я стараюсь развить взаимоотношения с различными наставниками, тем больше учусь слушать самого себя. Я понял, что совет, знание и подсказки, которые я получаю от своих наставников — бесценны. Я слушаю, взвешиваю варианты и обдумываю все, что мне предлагают. И я осознал, что для того, чтобы принять окончательное решение, я должен учесть все, что знаю.

Я также нахожу роль наставника невероятно полезной. Давая советы другим, я не только ощущаю, что тоже наконец-то могу дать что-то взамен после того, как сам получил столько всего от других. Это также иногда дает мне возможность самому услышать, что я говорю и думаю. «Это очень дельный совет, я и сам могу к нему прислушаться».

Составьте список своих наставников или потенциальных наставников. Сделайте еще один список, включите в него людей, которые помогли вам на вашем пути, и запишите, за что вы им благодарны. Позвоните потенциальным наставникам и договоритесь о встрече: людям нравится помогать, давать советы и быть наставниками. Возьмите себе за правило посещать духовных учителей в вашем районе, ходить на лекции или однодневные встречи.

Вопросы для ежедневной практики

- Какие из наставников были для вас самыми важными в профессиональной истории?
- Как именно они вам помогли?
- Какой именно наставник пригодился бы вам на работе в данный момент?

Взаимозависимость

Один из профессоров в бизнес-школе при Нью-Йоркском университете рассказывал нам о двадцати шести различных предприятиях, которые основал в течение жизни. Его лекции по развитию малого бизнеса и предпринимательства всегда посещало много людей. Однажды он сказал: «Всегда начинайте свое дело в одиночку; избевайте себя от головной боли, когда вам придется работать с еще одним человеком, делить с ним обязанности, право собственности и власть».

Но потом он продолжил, сказав, что из двадцати шести дел, которые он основал, ни одно не было начато в одиночку. У него всегда был хотя бы один партнер. «Ни у кого из нас нет навыков и талантов, необходимых для того, чтобы основать бизнес и руководить им. Мы не можем быть специалистами во всем. Чтобы преуспеть в бизнесе, нам необходимы умения и таланты других людей».

Практически все, что я когда-либо сделал в бизнесе, было сделано не без помощи других людей. Когда я основал Brush Dance, у меня не было денег. Вначале я занимал у семьи и друзей. По ходу роста бизнеса я продавал акции семье и друзьям, а потом друзьям друзей. Я собрал вместе группы друзей, чтобы они помогли мне решить, как назвать компанию. Я консультировался с наставниками о развитии продукта и распространении. Компания зависит от художников, которые разрабатывают дизайн. Мы получаем разрешения у духовных учителей и авторов на то, чтобы использовать их слова на открытках и календарях. Мы зависим от дистрибьюторов, которые по всей стране демонстрируют и продают наши товары закупщикам в магазинах. Мы полагаемся на издателей и продавцов по всем миру, от северной Калифорнии до Китая и Кореи. Мы зависим от владельцев и работников магазинов, которые

покупают и выставляют для продажи наши товары, и от клиентов, покупающих нашу продукцию.

Очевидно, что мы не являемся ни свободными, ни зависимыми. Мы не можем ничего достичь в одиночку, и в то же время должны доверять своему видению и внутреннему голосу. Идея основать Brush Dance была «моей» идеей, родившейся из множества других и из того, чему я научился от нескольких учителей и наставников. Когда ко мне пришла эта идея, то мне показалось, что у меня просто не было другого выбора, кроме как начать это дело. Хотя сама идея пришла ко мне в результате наблюдения за другим бизнесом.

Когда я был менеджером в бумажной компании Conservatree, одним из моих самых крупных заказчиков был каталог почтовых заказов Earth Care Paper, компания, продающая поздравительные открытки и оберточную бумагу, сделанную из переработанной бумаги. Я наблюдал, как этот маленький семейный бизнес разросся до огромной компании с бюджетом в пять миллионов долларов. Рисунки на их товарах не казались мне особенно привлекательными. В основном это были сюжеты с природой, а я думал, что смог бы найти художников, которые бы сделали намного более интересные и неотразимые дизайны. Вот здесь зародилась «моя» идея. Я начал с того, что взял чью-то идею и обдумал, как ее можно улучшить. Потом появился бизнес, целью которого стало удовлетворение запросов меняющегося рынка. Сегодня я вижу много компаний, которые изучают успехи Brush Dance и развивают свой бизнес, улучшая или изменяя то, что начали мы.

С самого момента нашего рождения мы одновременно и самостоятельны, и зависимы от других. Никто не может дышать или думать за нас. И, тем не менее, мы нуждаемся в наших родителях, от которых получаем еду, защиту и воспитание. Все в нашей жизни взаимосвязано: не может быть ни полной свободы, ни полной зависимости.

Вопросы для ежедневной практики

- Кто поддерживает вашу работу?
- Что влияет на вашу работу?
- Какой вклад семья и друзья вносят в вашу работу?
- Нарисуйте круг и себя посередине. На внешней стороне круга напишите названия различных вещей и имена людей, которые вас поддерживают. Теперь нарисуйте колесо, в котором вы — одна из спиц. Что находится в середине вашего колеса? Что представляют из себя другие спицы?



Успехи переоцениваются

Тот, кто никогда не совершал ошибок, никогда ничего не делал.

Несколько лет назад меня пригласили выступить на конференции «Бизнес и душа». Тема, которую меня попросили обсудить, звучала так: «Потемки души в бизнесе». Организаторы конференции знали, что у меня сложный опыт в бизнесе. Я говорил о том, как это сложно — развивать бизнес. О постоянных переживаниях по поводу движения наличности и об испытании, состоящем в том, что вы почти постоянно находитесь на грани выживания. Я рассказал историю одного дня, когда движение наличности в Brush Dance выглядело так плохо, что, когда я посмотрел на то, сколько мы задолжали нашим издателям, художникам, представителям и сотрудникам, — вся комната пошла ходуном у меня перед глазами. Мне стало физически плохо, я сидел за своим рабочим столом и плакал.

Ирония заключалась в том, что в тот момент у меня не было ни малейшего представления, насколько хуже все станет в будущем. В следующем году все многократно ухудшилось. Казалось, будто каждый негативный опыт подготавливал меня к следующему, еще более сложному испытанию.

В дзен есть история о четырех лошадях. Первая лошадь начинает бежать, когда видит тень плети наездника. Вторая лошадь начинает бежать, когда чувствует, как плеть только прикасается к ее шерсти. Третья лошадь бежит, когда чувствует, как плеть дотрагивается до ее кожи; а четвертая лошадь не побежит, пока не почувствует боль от плети в своих костях. Конечно, мы все хотим быть первой лошадью, той, что быстрее и умнее всех. Никто из нас не хочет быть последней лошадью, которая учится дольше всех.

Конечно, я всегда стремился быть первой лошадью. Но, к сожалению, чаще всего ощущал себя намного более похожим на четвертую. Я думаю про себя, что учусь очень медленно, но учусь хорошо. Мне нуж-

но прочитать что-то не один раз, прежде чем я действительно пойму это. Я также заметил, что мой личный стиль обучения — физический: мне нужно в действительности совершить какое-то действие, испытать что-то, чтобы научиться новому навыку или идее.

Brush Dance решила заняться развитием Интернет-проектов в самое неподходящее время. В марте 2000 года группа инвесторов выписала для Brush Dance чек в один миллион долларов. Это были начальные инвестиции, необходимые, чтобы спонсировать развитие того, что в скором времени должно было стать главным бизнесом в сфере «телосознание-дух». В апреле мыльный пузырь в Интернете начал показывать признаки надвигающегося взрыва. Конечно, в тот момент никто не знал, что это был мыльный пузырь. Многие думали, что это временная заминка. Мы полным ходом двигались к реализации своих планов, включая назначение главного управляющего, который должен был руководить Интернет-бизнесом, переезд в большое и дорогостоящее здание в долину Мельниц и увеличение команды с двенадцати до двадцати четырех человек (многие из которых были высокооплачиваемыми Интернет-специалистами).

В феврале 2001 года пузырь взорвался. Компания потратила один миллион долларов и еще дополнительные пять миллионов, взятые в долг. Практически все деньги, полученные от инвесторов, перестали двигаться. Девятнадцатого февраля наши финансы были абсолютно на нуле, а инвесторы объявили, что больше не будут вкладывать в нас деньги или одалживать дополнительные средства. Руководитель, которого мы наняли для Интернет-проекта, проинформировал меня, что у нас нет ни копейки наличных. Он считал, что у нас нет никакого другого выбора, как только закрыть лавочку. Я удивил его (и себя самого), ответив, что для начала ему нужно уволиться, это станет первым шагом, что я возьму бразды правления в свои руки и найду способ сохранить ту часть бизнеса, которая занималась оптовой торговлей. Я твердо решил, что мы восстановим бизнес и не станем «закрывать лавочку».

Первым шагом, к сожалению, стало уменьшение числа работников. В результате расширения компании через Интернет наша команда выросла. Нас было двенадцать, а стало двадцать четыре. Когда перекрыли

финансирование для Интернет-проекта, пришлось уволить двенадцать человек в один день. Хотя я встретился с каждым из них лично и в небольших группах, и объяснил, почему нам нужно предпринять такие шаги, это был очень болезненный день. Люди были расстроены. Некоторые были в состоянии шока; некоторые чувствовали себя преданными; а некоторые полностью поняли и согласились с тем, как ситуация была разрешена.

Несмотря на все мои усилия, несколько месяцев спустя компания осталась совершенно без денег. Мы опаздывали с выплатой аренды, мы задолжали нашим представителям и художникам. Тех денег, которые приходили, не хватало даже на самое необходимое. Знаменательным днем стал тот, когда мы проинформировали оставшихся сотрудников, что не можем гарантировать выплату следующей зарплаты. Вместо того чтобы сразу же уйти из компании, чего я боялся, несколько сотрудников подошли ко мне и сказали, что у них есть некоторые сбережения, и они заинтересованы в том, чтобы одолжить или инвестировать в компанию. Я был тронут их преданностью и поддержкой (они и не подозревали, что для того, чтобы остаться на плаву, нам было необходимо четыре миллиона долларов наличными, а также солидная поддержка и преданность продавцов и инвесторов).

Задолженности казались невероятными: компания накопила много писем с обещаниями от имени нашего Интернет-проекта на миллионы долларов. Над нами висела миллионная пятилетняя аренда еще с нашего прошлого офиса и склада. Кроме того, мы были должны нашему бывшему руководителю огромную компенсацию по увольнению. Все это прилагалось к отсутствию денег, необходимых для того, чтобы расплатиться с сотрудниками, представителями и оплатить накопившиеся счета от продавцов.

Я начал работать одновременно в двух сферах. Во-первых, я начал встречаться с нашими поставщиками, инвесторами, арендаторами и другими людьми, которым мы задолжали, объясняя ситуацию. Я сообщил им, что если каждому из них потребуется незамедлительный платеж, то у нас не будет возможности продолжить работу. Я также сообщил, что мы намерены обязательно расплатиться с ними, но нам нужно время. Во-вторых, я начал встречаться с главными потенциальными инвесторами, которые уже вложили значительные средства в Интернет-проект

компании, чтобы выяснить, смогут ли они предоставить нам финансы, необходимые не только для того, чтобы бизнес выжил, но и чтобы помочь ему расти и процветать. Я, конечно, надеялся на то, что они скажут «да». Вместо этого, они сказали, что готовы вложить средства, но я должен собрать значительную часть для необходимой общей суммы из других источников до того, как они станут вкладывать деньги в нашу компанию.

Это привело меня в уныние, так как у меня не имелось никаких идей, где еще найти дополнительные инвестиционные средства. Время было на исходе. Ключевым сотрудником, который остался с нами в течение этих сложных месяцев, был мой президент, который так же отвечал за развитие и продвижение товара. Она тоже присутствовала на собрании с нашими акционерами и надеялась, что финансовые проблемы будут решены. Она очень расстроилась и сказала, что если ничего не изменится, то и она покинет компанию в ближайшие несколько дней. Без нее мне было бы очень трудно поддержать бизнес в движении. Я знал, что если она уйдет, инвесторы выйдут из игры, и бизнес, скорей всего, придется закрыть.

На следующее утро наш президент проинформировала меня, что увольняется. Она не могла больше оставаться в этой ситуации, без денег и с очень хрупкой надеждой на какие-либо изменения. Я попросил ее не увольняться и предложил посидеть дома в течение трех дней, не думая о Brush Dance. Мне было необходимо это время для того, чтобы найти деньги или по крайней мере доказать, что я смогу их занять. Если у меня не получится сделать этого за три дня, то она может увольняться.

Она ушла домой. Я посидел за своим рабочим столом, поплакал несколько минут, а потом приступил к работе. Я написал список, в который включил каждого из тех, кого мог вспомнить, кому мог позвонить, и кто или будет в состоянии вложить в Brush Dance некоторые инвестиции, или знает кого-то еще, кто мог бы инвестировать средства. Потом я начал обзванивать всех, кто был в списке. Большинство людей сказали «нет». Несколько человек сказали «да». Некоторые сказали «возможно» или пообещали мне свою помощь в поиске денег.

Три дня спустя я так и не достиг необходимой цели, но приблизился к ней. Я отправил электронные письма главным инвесторам, сообщив им, как обстоят дела с поиском средств для моей доли, необходимой для

общей суммы. Я также сказал им, что мне необходима их поддержка и ответ на следующее утро, иначе я закрою компанию.

Приехав на работу в шесть утра на следующий день, я увидел письмо от инвесторов, в котором было сказано: «Поздравления. Мы переведем нашу долю средств сегодня». Мой президент вернулась на работу: у нас были средства, команда должна была двигать бизнес вперед. Теперь мы могли вернуться к ежедневной работе и трудиться для достижения финансовой стабильности.

На своих ошибках, «плохих» решениях и поражениях я научился очень многому. Я не искал таких знаний, не видел в них нужды. Мне доставляет некоторое (но не великое) утешение описание жизни учителя-дзена как «одной бесконечной ошибки», и в то же время я вижу необъятную мудрость в этом высказывании. Пока мы продолжаем стараться, постоянно стремясь все выше, нам всегда будет сопутствовать постоянное поражение, постоянное недотягивание до установленных целей. Как сказала Тереза Авильская, христианский мистик XII века: «Я знаю, что вселенная не опрокинет на меня ничего такого, с чем я бы не смогла справиться. Но я бы предпочла, чтобы она не настолько мне доверяла».

Вопросы для ежедневной практики

- Какие вам пришлось пережить поражения на работе?
- Какие уроки вы вынесли из этого опыта?
- Что вы понимаете под «поражением»? Как вы характеризуете «успех»?
- В чем вы преуспели на работе?
- Чему научил вас этот успех?
- Если бы вас убедили, что вам точно не грозит провал, что бы вы предприняли?

Упорство

На протяжении всего детства я думал, что моя семья богата. Хотя как ребенку мне и не хотелось слишком многого, мне всегда казалось, что я получал практически все, чего желал. Когда я еще учился в средней школе, в университете Рутгерса проводили ранний набор студентов, и мне уже тогда предложили место в этом университете. Я радостно сообщил об этом родителям, которые были за меня очень счастливы. Потом мама посмотрела на меня и спросила, как я собираюсь платить за обучение. Она сказала, что у нашей семьи нет денег, чтобы помочь с оплатой моего высшего образования. Это явилось для меня некоторым шоком.

На следующий день я пошел к школьному консультанту, чтобы мне подсказали какие-нибудь идеи насчет того, как можно заплатить за колледж. Консультант дала мне толстую книгу со списком грантов. Я провел долгие часы, прочесывая книгу в поисках какого-нибудь гранта, на который мог бы претендовать. Я был хорошим учеником и хорошим спортсменом, но ни в чем по-настоящему не выделялся. Потом мне попался список с грантами для кэдди*. Бывший кэдди сделал пожертвование, чтобы другие юные кэдди смогли поступить в колледж. Я проверил сноски и выяснил, что и университет Рутгерс, и гольф-клуб, в котором я работал в качестве кэдди прошлым летом, также принимали участие в этой грантовой программе. Я обратился к одному специалисту по гольфу в местном клубе, который сказал мне, чтобы я написал рекомендательное письмо, а он его подпишет. Несколько месяцев спу-

* Кэдди — мальчик, подносящий клюшки и мячи во время игры в гольф.

стя я получил письмо с поздравлениями, в котором сообщалось, что я стал обладателем кэджи-гранта. И еще что мне помогут найти работу с частичной занятостью, которую я буду совмещать с учебой. Это целиком покрывает мои расходы на обучение и жилье. Хотя я полностью и не осознавал этого в тот момент, но это событие стало примером того, как упорство повлияло на ход моей жизни.

Несколько лет назад в журнале Inc. я прочитал об одном исследовании. В статье говорилось о факторах, отличающих преуспевающие компании от тех, которые терпят неудачу. Первым показателем того, что бизнесу суждено выжить, является то, что у владельца или руководящей команды нет другого выбора, кроме как заставить бизнес работать. Это обычно означает, что человек или люди, которым принадлежит бизнес, зависят от него как от источника дохода. Это говорит о том, что если бизнес потерпит неудачу, владельцам придется лично расплачиваться по большей части финансовых обязательств. Это также значит, что задействовано чувство преданности делу, которое важнее денег, так как связано с ценностями и личностью. Когда руководство уверено, что нет других вариантов, кроме как заставить бизнес работать, шансы на успех значительно увеличиваются.

Хотя в течение последних пятнадцати лет развития Brush Dance на мою долю выпали трудности, испытания и боль, я также испытывал огромное удовлетворение, а компания значительно выросла. Я твердо и полностью верю в нужность товара, который производит компания, в его потенциал изменить жизнь и распахнуть сердца. Я убежден, что развить финансово успешную компанию, основанную на духовности, возможно. Я люблю сложность, простоту и таинственность того, как работает бизнес. Я люблю испытания, которые требуют одновременно и гибкости, и творческого подхода, и дисциплины. Я готов упорно бороться и преодолевать какие угодно препятствия, встающие на моем пути. Если необходимы перемены, пусть будет так. Если компании необходимо заново изобрести, обновить и переделать — отлично. Я считаю, что перемены и трансформации приходят с новыми территориями. Если мне необходимо напрячься и вытолкнуть себя

за границы моих привычных маршрутов и ограничений (глубокий вздох) — пусть так и будет.

Недавно я включил радио и услышал интервью с дирижером Нью-Йоркского филармонического оркестра. Он рассказывал о своей семье, все члены которой были убиты в нацистской Германии, и о том, как его воспитала няня в Европе. Когда ему было девять лет, он целый год не разговаривал. В конце того года он услышал, как кто-то играет на фортепиано. Это был первый раз, когда он прочувствовал звучание инструмента. Он тут же понял, что хочет научиться играть на пианино, и начал брать уроки.

Человек, который брал у него интервью, спросил, был ли у него в детстве природный талант к музыке. Ведь сегодня его считают величайшим в мире пианистом. Несколько мгновений он молчал. Потом сказал, что не понимает смысла вопроса. Был ли у него талант к игре на пианино или нет, не имело значения. Когда он услышал фортепиано, звуки заворожили его. Он должен был играть.

Несколько дней назад я переслал своему менеджеру по закупкам письмо, в котором была фраза, объясняющая, как бы я хотел, чтобы он действовал в своей роли: как «сострадавательный бульдог». Получая расценки от продавцов и исследуя новые товары, важно быть упорными, не принимать «нет» в качестве ответа и всегда копать глубже, чтобы получить больше информации, больше вариантов и лучшие цены. Сталкиваясь с препятствиями, нужно продолжать действовать, искать новые решения, находить лучшие цены и лучшие способы выполнить задание. В то же время в течение этого процесса также важно заботиться о других людях. На самом деле нахождение ответов и получение хорошей цены зависит от умения формировать хорошие отношения с людьми, не вызывая отвращения и не вступая в конфликт.

Иногда говорят, что одна десятая успеха — во вдохновении, а девять десятых — в поту. Догэн, рассуждая о поиске состояния пробуждения, говорил, что необходимо потерпеть поражение девяносто девять раз перед тем, как наша истинная природа станет ясна.

Вопросы для ежедневной практики

- Когда вам приходилось преодолевать невероятные препятствия?
- Чему вас научил этот опыт?
- Когда вам случалось сдаваться?
- Когда в сложной ситуации вы действовали с пониманием и сочувствием, а когда нет?
- Когда на работе вы ведете себя как «сострадательный бульдог»?

Пусть деньги будут вашим королем, но пусть гибкость будет вашим богом

Когда я был ответственным за фермерский проект с тягловыми лошадьми в «Зеленом ущелье», в мои обязанности входила забота о них. Кроме этого я ухаживал за Дейзи, молочной коровой породы джерси. Однажды утром, когда было больше всего напряженных забот, Дейзи заболела. Я нашел ее лежащей на боку в стойле. Я знал, что если она пробудет в таком положении слишком долго, то умрет. Мне удалось упросить ее сестру, но для того, чтобы удержать ее в сидячем положении, мне нужно было опереться спиной о стену сарая и поддерживать ее, одновременно приподнимая. Мои ступни были прямо под ее шеей, а тело служило рычагом. Мне удалось привлечь чье-то внимание, и тот человек вызвал ветеринара. Несколько часов спустя прибыл ветеринар, сделал Дейзи инъекцию с каким-то лекарственным препаратом, и она сразу вскочила на ноги.

Я поднялся не так быстро. Я безумно устал, у меня все болело. Пока я пытался добраться до своей комнаты, кто-то подбежал ко мне, крича, что Снип, одна из наших тягловых лошадей, застряла в грязи. Я понятия не имел, что это значило, но знал, что нужно пойти и все выяснить. Снип была на заднем пастбище, где располагался большой пруд. Она пила из озера, и ее засосало в грязь по колени. И, казалось, она медленно продолжала погружаться все глубже. Мы

пробовали звать ее, а потом с помощью нескольких людей обвязали веревками и попытались вытянуть. Стало смеркаться, и, наконец, мы вызвали местную пожарную бригаду. Приехав, они обмотали торс Снип пожарными шлангами. К этому времени почти все пятьдесят жителей «Зеленого ущелья» вышли, чтобы полюбоваться таким представлением. Это было хорошо, так как требовалась помощь каждого. Мы попросили всех тянуть шланги, и таким образом нам удалось вытянуть Снип из грязи.

Работа в качестве дзен-фермера очень многому меня научила, и это мне пригодилось в роли генерального директора развивающейся издательской компании. Каждый день в работе с коровами и лошадьми был непредсказуем. Каждый день начинался с плана и списка заданий, которые нужно выполнить. Потом жизнь на ферме начинала бурлить.

Каждый день на работе уникален и непредсказуем. Сотрудники сообщают о том, что больны или что они увольняются. Раздается телефонный звонок, и клиент заказывает большую партию товара, которого у нас нет в наличии. Важный заказ не доставляется в срок. У художника случается недоразумение в семье, и он не в состоянии создать иллюстрацию, которую мы уже пообещали клиенту. Магазины, специализирующиеся в определенного вида товарах, — наши главные клиенты — начинают испытывать трудности. С каждым годом все больше и больше наших клиентов перестают существовать. Каждые несколько лет наши компьютеры устаревают. В процессе нашего развития программное обеспечение перестает быть актуальным и в какой-то момент становится просто бесполезным.

Гибкость состоит в том, чтобы суметь справиться с любой ситуацией. Обычно для этого необходима способность реагировать на перемены, одновременно не теряя из виду общую картину. Временами ситуация вынуждает нас изменить эту самую общую картину, переделав структуру бизнеса или резко изменив направление движения.

После гибкости деньги — второй самый важный ресурс в бизнесе. Это источник жизненной силы в ежедневной работе. В конечном счете, для того чтобы любой бизнес оставался жизнеспособным, нужно чтобы

в организацию поступало больше наличности, чем она расходует. Это настолько просто! Один мой бизнес-наставник говорит, что важнейшие правила о наличности в бизнесе таковы: 1) если дела у вас в бизнесе идут хорошо, вам нужно больше наличности, чтобы вкладывать деньги в дальнейший рост; 2) если дела у вас в бизнесе идут плохо, вам необходимо больше наличности, чтобы вкладывать деньги в потери. В любом случае, вам всегда нужно больше наличности.

Гибкость завоевала божественный статус, потому что позволяет вам быть готовыми к переменам и успешно реагировать на них. Все находится в постоянном движении: вы, ваши подчиненные, технологии, нужды ваших клиентов и конкурентов, а также атмосфера в компании. Гибкость позволяет вам вносить изменения в свой бизнес по мере необходимости, а в случае особой нужды изменить его структуру для того, чтобы справиться с меняющимися обстоятельствами.

Гибкость также позволяет вам увидеть, что есть много способов привлечь больше наличности извне, и много путей, чтобы уменьшить поток наличности, которая выходит из компании. Движение наличности может быть увеличено, когда вы берете займы, продаете акции или когда клиенты расплачиваются раньше срока. Движение наличности может быть также увеличено через увеличение объема продаж. Выход наличности может быть уменьшен, если вам удастся договориться о лучших условиях с вашими продавцами или если будут урезаны издержки через уменьшение инвентаря или постепенное сокращение в определенных видах деятельности. Гибкость позволяет вам приспособиться не только к финансовым нуждам, но также к изменениям в обстановке, проблемам с персоналом и к широкому кругу других факторов и переменных в жизни любой компании.

Дзен и бизнес объединяет одна и та же конечная цель: гибкость и способность реагировать на изменения. Практика дзен помогает развить гибкое, отзывчивое мышление, свободное от предрассудков, привычек и рутины. Бизнес существует для того, чтобы удовлетворять постоянно изменяющиеся потребности клиентов. Понимание и способность удовлетворить эти нужды зависит от гибкости и отзывчивости.

Вопросы для ежедневной практики

- Каковы ваши отношения с деньгами?
- На какой строке в вашем списке приоритетов стоит зарабатывание денег?
- Насколько вы гибки, когда дело касается денег?
- Насколько вы гибки на работе? Каковы основные характеристики этой гибкости?
- В чем выражается ваша негибкость в работе? Каковы главные элементы этой негибкости?

**ВЫ МОЖЕТЕ
ИЗМЕНИТЬ МИР**

Будьте внимательны к потребностям, которые вы удовлетворяете

В бизнес-школе у нас был один свирепый учитель, который наводил на всех ужас, но на самом деле был душкой. Иэн МакМиллан — жилистый южноафриканец, остроумный, с очень переменчивым темпераментом преподавал предпринимательство. Нашим еженедельным заданием было отыскать и описать потенциальную возможность для развития бизнеса. Идея должна была родиться из личного опыта. Нам требовалось разглядеть потребность, которая могла бы быть удовлетворена благодаря созданию нового бизнеса. В пределах одной страницы нам нужно было описать потребность, то, каким образом наша бизнес-идея удовлетворит эту потребность и деловой проект в целом.

Я думаю, в первые несколько недель мы все получали за работы сплошные незачеты. Профессор МакМиллан раздавал работы обратно и говорил, что это абсолютный мусор. Он говорил, что на самом деле мы не искали потребности, реальные проблемы, и что наши бизнес-идеи никуда не годятся. Он заявлял, что мы должны целиком отдаться поиску потребностей и нахождению решений, что нам нужно предоставить подтверждение тому, что наша идея обладает потенциалом стать жизнеспособным бизнесом. Это упражнение повторялось неделю за неделей. К концу четвертой или пятой недели семестра появилось несколько хороших результатов, а к двенадцатой все мы в основном получали «хорошо» и «отлично».

Необходимость проделывать это упражнение каждую неделю заставляла меня искать потребности везде и всюду. Мною действительно завладела эта идея, и я начал смотреть на мир по-другому. Где бы я ни был — в метро, сидя у себя дома или поднимаясь на лифте на лекцию — я всегда

пытался увидеть, что именно нужно окружающим. Я постоянно думал о том, каким образом эти нужды могли быть удовлетворены с помощью какого-то нового бизнеса. Я начал замечать потребности везде. В метро нужно было улучшить карты метрополитена, создать место для хранения мокрых зонтиков, разработать систему регулировки пассажиров при входе и выходе из вагона. Пока я ухаживал за своим новорожденным сыном, я размышлял о потребности в большем количестве информации о воспитании детей, в усовершенствованных сидениях для автомобилей и новых идеях о том, как помочь ребенку хорошо выспаться.

Когда я основал компанию Brush Dance, моей задачей было удовлетворить конкретную потребность людей и помочь окружающей среде, используя товары из переработанной бумаги. В то время было практически невозможно найти товары, сделанные из переработанных материалов. Скоро стало понятно, что мы одновременно удовлетворяли и еще одну потребность: желание людей вручать друг другу открытки, в которых есть важные слова и уникальные образы. Никто не выпускал открытки с цитатами на первой странице, и немногие открытки обладали хоть какой-нибудь глубиной.

Я постоянно анализирую, какие потребности удовлетворяет наш бизнес, и экспериментирую с различными бизнес-системами. Поскольку нам становится все сложнее прорваться на рынок розничной торговли, компания начала исследовать новые возможности сотрудничества со школами и некоммерческими организациями, ищущими способы пополнить бюджет через пожертвования. Мы производим товары, которые, похоже, удовлетворяют эту потребность. Brush Dance также обдумывает возможность продажи нашей продукции индивидуальным покупателям напрямую через веб-сайт в Интернете. В данный момент основная часть бизнеса сосредоточена на работе с большими магазинами, но нам необходимо исследовать возможные альтернативы.

Бизнес существует для того, чтобы удовлетворять потребности людей. Чем он становится шире, сложнее и более зависимым от технологий, тем легче потерять из виду эту простую истину. Эта истина кажется очень старомодной в сложном современном обществе, но если присмотреться, система не меняется: бизнес предоставляет товары и услуги для удовлетворения потребностей людей.

Вопросы для ежедневной практики

- Какие потребности удовлетворяет ваша работа или бизнес?
- Как изменяются эти потребности?
- Какие нужды, на ваш взгляд, остаются неудовлетворенными в вашей рабочей среде?
- Какие потребности, как вам кажется, остаются неудовлетворенными в вашей жизни? Каким образом бизнес смог бы удовлетворить эти нужды?

Абсолютное слушание

На следующий день после того, как компания Brush Dance решила изменить направление, отказаться от Интернет-стратегии и вернуться к ключевому бизнесу в оптовой торговле, я созвал экстренное собрание сотрудников. Я выразил признательность и благодарность по отношению к оставшемуся персоналу и поделился своими переживаниями о том, сколько стресса каждый из них испытывал в тот момент из-за недавних перемен. Наш бухгалтер — обычно достаточно сдержанный человек — вдруг выпалил: «Мы не чувствуем беспокойства или волнения. Нам полегчало. Если не верите мне, спросите любого!» Я повернулся к человеку, сидевшему от меня слева, и спросил: «Двэйн, что вы чувствуете? Что вы думаете по поводу того, что только что произошло? Как вы оцениваете положение, в котором мы сейчас находимся?» Двэйн говорил от чистого сердца. Каждый слушал, не мешая ему высказать правду. Никто не комментировал, не задавал вопросов и не отвечал. Каждый получил возможность высказать свое мнение. Каждый был услышан и смог выслушать остальных. Это простое действие имело огромное значение. Практически все испытали облегчение от того, что компания изменила стратегию и уменьшилась в размере. Каждый видел, что Интернет-проект не работал, и всем стало легче, когда мы снова отдали все внимание и посвятили все усилия главной составляющей бизнеса — оптовым продажам.

Когда я читаю лекции о духовной практике и бизнесе, меня часто удивляет, как много людей чувствуют, что не могут говорить открыто и честно на работе. Они уверены, что выражение идей и чувств не приветствуется. Это, пожалуй, одно из самых часто встречающихся, самых распространенных ощущений среди работников делового мира.

На занятиях мы обычно проводим время в группах из трех-четырех человек. Каждый человек в группе говорит на протяжении шести или семи минут. В течение этого времени мы просим других членов группы просто слушать, не задавать вопросов и не предлагать советов. Возможность просто высказаться, когда остальные слушают, может вызвать сильные необычные ощущения. Возможность просто слушать, не думая о том, что сказать в следующий момент, также может оказать на человека сильное действие.

Практика медитации — сердце практики дзен — это практика абсолютного слушания. Сидя смирно, мы учимся слушать наши тела. Мы позволяем нашему сознанию пронестись от макушки до кончиков пальцев на ногах, дотронувшись до каждой части нашего тела. Мы замечаем, как ощущает себя наше тело, и обращаем внимание на то, где мы чувствуем напряжение, а где расслаблены. Мы тщательно прислушиваемся к нашему дыханию. Мы следуем за нашим дыханием, отмечая каждый вдох и выдох. Мы чувствуем наше дыхание: как воздух касается наших ноздрей, как мы вдыхаем и снова выдыхаем. Мы замечаем, как воздух заполняет наши легкие и потом влияет на все части тела. Мы прислушиваемся к нашим мыслям и к паузам между ними. Мы прислушиваемся к тому, что нас окружает, к звукам из других комнат, к птицам, к мусорным машинам.

На работе мы также используем то, чему нас учит практика слушания. Мы замечаем, что в то время, когда мы работаем и общаемся, разговариваем по телефону, ведем машину, у нас есть возможность обращать внимание на наши тела и наше дыхание. В то же время мы прислушиваемся к другим людям и к звукам вокруг нас. Мы учимся быть сосредоточенными и просто быть, чтобы мы ни делали. И, точно так же, как и в медитативной практике, когда что-либо отвлекает наше внимание, мы возвращаемся к нашей практике, вспоминая о нашем теле и дыхании.

Прислушивайтесь к звукам в офисе, к голосам, к гудению компьютеров, к звукам с улицы. Просто остановитесь и вслушайтесь.

Беседуя, полностью отдайтесь слушанию. Если в вашей голове сразу же начинают формироваться собственные идеи или ответы, наблюдайте за тем, как они приходят и уходят; потом направьте свое внимание

обратно к говорящему человеку. Когда человек остановится, подождите, выдержите короткую паузу, прежде чем начать отвечать. Выразите подтверждение того, что вы слышали и поняли все, что было сказано. Полностью выслушайте самих себя: услышьте биение своего сердца. Прислушайтесь к звукам своего дыхания. Да, все мы дышим на работе!

Вопросы для ежедневной практики

- В каких ситуациях вам легко полностью услышать другого человека?
- Что мешает вам полностью отдаться абсолютному слушанию?
- Что встает на пути и мешает вам присутствовать там, где вы есть?

Неопределенность необходима

Прошлым летом мой сын Джейсон, которому двадцать один год, работал на складе Brush Dance. Для меня в этом были свои преимущества, так как я мог узнать, что он думает о нашей компании и какие может сделать предложения по поводу возможных улучшений. Довольно часто Джейсон хотел, чтобы я взял его с собой на ланч, и хотя это означало для меня больше растрат, чем обычно, эта возможность делала меня счастливым.

Во время одного из наших многочисленных обеденных разговоров он спросил меня: «Ты думаешь о себе как об уверенном человеке?» Это было накануне моей лекции на ферме «Зеленое ущелье». Он продолжил, сказав, что пытался понять, как я могу читать лекции, преподавать и руководить компанией. Ему я казался тихим и стеснительным, поэтому ему было тяжело представить меня в качестве учителя. «В конце концов, ты никогда ничему меня не научил», — выпалил он. Меня очень удивило то, что я услышал. Потом я поддразнил его, ответив, что занимался планированием серии лекций специально для него, которая должна была начаться на следующей неделе.

Я объяснил, что как учитель дзен и бизнесмен черпаю свою уверенность из знания, что я ни в чем не уверен. Я понятия не имею, откуда я пришел и куда направляюсь. Я не имею ни малейшего представления о том, что случится с Brush Dance в будущем. Смирившись и встретившись с неизвестностью лицом к лицу, как мы можем после этого достичь спокойствия, гибкости и свободы? Я думаю, что это тот тип уверенности, над которым постоянно работают дзен-ученики и люди бизнеса: невероятная уверенность и вера в собственную искренность, в наши усилия и в нашу способность справиться со всем, что бы к нам

ни пришло. Уверенность в нашей способности не сделать самих себя преградой на пути самых заветных стремлений.

На практике нам необходимо обладать уверенностью, доверием и верой в самих себя и свои силы. В идеале требуется ровно столько, сколько необходимо нам для того, чтобы постоянно пробовать новое, то, что может находиться за пределами пространства, в котором мы чувствуем себя комфортно. Здесь, опять же, кроется парадокс: развитие чувства уверенности в себе и уверенности в существовании чего-то неизменного позволяет нам прыгнуть в неизвестное.

Часто, когда я встречаю друзей и членов семьи, которых давно не видел, они спрашивают меня о том, как обстоят дела в Brush Dance. Мне сложно ответить на этот вопрос. Желая дать честный ответ, я обычно говорю, что мы находимся или на пороге невероятного успеха или что мы на грани жуткого поражения. В нас есть потенциал для успеха, так как мы делаем отличные товары, многие из которых вполне могут обрести широкую популярность. Серия открыток или ежедневников может вдруг стать очень востребованной, и продажи взметнутся вверх. Возможно, Офра узнает о нас и упомянет наши открытки или календари в своем шоу*. Или, быть может, идею одного из наших новых товаров подхватит огромная сеть магазинов по всей стране.

Точно так же Brush Dance может вдруг потерпеть полный крах. У нас небольшой запас наличности и всего лишь несколько главных менеджеров, поэтому несложно представить ситуацию полного фиаско. Мы можем потерять нескольких главных клиентов или важного сотрудника, или люди могут перестать покупать нашу продукцию. Каждый день Brush Dance зависит от того, сколько заказов будет отправлено клиентами на наш факс. Мы, в общем-то, очень похожи на магазин, который не знает, сколько людей придет, и сколько из них решат что-нибудь приобрести. Все предприятия на этом самом базовом уровне живут с огромной неуверенностью. Частные школы не знают, сколько учеников подадут заявление о приеме в каждом семестре; доктора не знают, сколько кли-

* Офра или Oprah Gail Winfrey, американская телеведущая. Офра ведет одно из самых популярных в США ток-шоу The Oprah Winfrey Show.

ентов останутся или уйдут; компании никогда не знают, когда клиенты перестанут пользоваться их товарами и услугами.

Есть одна дзен-история, в которой речь идет о заболевшем учителе дзен. Он всегда был здоровым и энергичным учителем. Один из монахов спросил его: «Вы здоровы или нет?» Учитель ответил: «Будда смотрит на солнце, Будда смотрит на луну». Будда, обращенный к солнцу, по преданию, будет жить тысячи лет. Будда, смотрящий в сторону луны, живет только один день и одну ночь. Смысл истории в том, что никто из нас не знает, что готовит нам будущее. Все, что в наших силах, это быть сдержанными, быть самими собой и проживать жизнь целиком. Нам не дано знать, отпущен ли нам один год жизни или тысячелетие. В любом случае, все, что мы можем сделать, это быть открытыми и стараться делать все, что в наших силах.

Вопросы для ежедневной практики

- В чем вы уверены на работе?
- В чем вы не уверены на работе?
- Что вы чувствуете по поводу неопределенности? Каким образом ваши чувства по поводу неопределенности помогают вам? Как они мешают вам?



Комедийные посиделки: юмор на рабочем месте

*Будь здесь сейчас. Будь где-то еще позже.
Неужели это так сложно?*

Дэйвид Бейдер

Недавно я начал подумывать о том, что моей следующей работой могла бы стать профессия «сидячего» комика. В отличие от «стоячей» комедии (стендап-комеди), цель которой в том, чтобы смешить людей и заставлять их смеяться, «сидячая» комедия стремится быть смешной и помогает людям пробудиться. Она поможет людям освободить самих себя от заблуждений, а также научит больше ценить все, что у нас есть, научит быть живыми. Главная функция «сидячей» комедии в том, чтобы позволить людям увидеть что то, о чем мы думаем, как о цельном, значимом «Я», со всеми сопровождающими это «Я» проблемами и переживаниями, — всего лишь выдумка. Как только мы осознаем это, между нами и нашими мыслями, предубеждениями и проблемами возникает такое расстояние, которого как раз достаточно для того, чтобы мы смогли посмеяться над собой. Коль скоро все мы рождаемся и все умрем, что может быть не смешным? «Сидячая» комедия, конечно, будет исполняться сидя.

Юмор в дзен? Юмор на работе? Возможно, вы недоверчиво покачиваете головой. Я не имею в виду дзен-шутки. Я думаю, их всего две, и вы, скорее всего, знаете их: что сказал ученик дзен продавцу хот-догов? «Сделайте мне один со всем». Почему ученик дзен не может пылесосить под мебелью? «Нет соединения».

Дзен не нужно, чтобы шутки были смешными. Шутка в том, что все — шутка. Некоторые, возможно, думают, что у дзен нет слишком

хорошо развитой письменной или устной традиции, когда дело касается юмора, но на самом деле если присмотреться, дзен напичкан игривостью и надувательством. Есть в дзен такая история, состоящая из вопроса и ответа. Ученик спрашивает: «Что такое Будда?» Учитель отвечает: «Дуб во дворе». Это довольно смешная тема! Свою недавнюю лекцию в дзен-центре Сан-Франциско я начал с шутки: какая разница между «стоячей» комедией и дзен-лекцией? «Стоячая» комедия не всегда смешна.

После одной из моих недавних лекций в Сан-Франциско мужчина спросил меня, почему лекции о дзен часто выходят смешными? Я ответил, что после того, как вы сидите в медитации, уткнувшись взглядом в стену, утро за утром, год за годом, все начинает казаться смешным. Учение дзен начинается с исходного условия: нет способа избежать страданий, наше «Я» и есть главный источник боли и страдания. Опять-таки смешные вещи!

С точки зрения практики дзен все в бизнесе и все на работе — смешно. Человеческие существа — странные, необъяснимые и смешные создания. Просто посмотрите на то, как люди выглядят, что они говорят, каковы их стремления. Обратите внимание на несостыковки, обратите внимание на то, что взаимодействие и чувства — непредсказуемы и запутанны. Все мы — новички, все мы — непрофессионалы, когда дело касается задачи быть человеком и взаимодействовать с окружающими.

Работа — это великая площадка для игр, большой театр, созданный для того, чтобы здесь люди смогли выразить себя и общаться друг с другом, а также с материальным и духовным мирами. Непонимание, неразрешимые проблемы, эмоциональные взрывы, сломанные планы и невозможные стратегии, бесконечные встречи, на которых нужно что-то из себя корчить, неожиданный успех, ужасное поражение — все весело. Люди влюбляются на работе или учатся ненавидеть друг друга. (Недавно я заметил, что в Brush Dance, похоже, именно это и происходит с нашими сотрудниками: от любви до ненависти — один шаг.) Люди раскрывают спрятанные таланты или скрытый гнев, поднимаются навстречу новым испытаниям или находят мертвую зону, которая не была полностью раскрыта, и в которой человек плохо разбирается.

Я был приятно удивлен, когда недавно узнал, что Brush Dance стала получать много заказов потому, что люди узнают о нас через местную

радиостанцию. На собрании команда рабочих со склада объявила, что они отправляли бракованные товары, возвращенные покупателями, на эту радиостанцию. Кладовщики слушают ее каждый день на работе, и им очень нравится, что радиоведущие упоминают Brush Dance, советуя слушателям познакомиться с нашими суперскими товарами. Было удивительно и весело узнать, что ребята со склада сделали свой вклад в продвижение товара нашей компании, организовав собственную «рекламную кампанию», которая принесла настоящий успех.

Чувство юмора — это, возможно, одно из самых важных качеств и необходимых условий для совмещения дзен-практики с рабочей практикой. Настоящая цель практики дзен состоит в том, чтобы быть счастливыми и делать счастливыми других. Настоящая цель бизнеса — быть счастливыми и делать счастливыми окружающих.

Обращайте внимание на смешные элементы в вашей рабочей атмосфере.

Найдите время увидеть, что есть смешного на работе. Позвольте себе улыбнуться и посмеяться. Вы всегда сможете поплакать позже.

Экспериментируйте, обращаясь к другим в веселой и радостной манере.

Вопросы для ежедневной практики

- Какие ситуации на работе заставляют вас смеяться?
- Что мешает вам видеть веселые моменты в работе?
- Можете ли вы добавить больше юмора в вашу работу и вашу жизнь?

Примите свои истории

Несколько раз в день, исполняя обязанности генерального директора Brush Dance, я ощущаю себя капитаном корабля за штурвалом: я управляю нашим судном и веду корабль через бурные опасные воды. В последние три месяца наши продажи сократились. Мои менеджеры выразили чувство разочарования и неудовлетворенности. Я слышу грохот, похожий на надвигающееся восстание; некоторые выражают сомнения и опасения, что компания двигается не в том направлении. Вдали на горизонте маячат проблемы с движением наличности. И в то же время до самого оживленного и напряженного периода работы, когда грузовики выстраиваются в очередь, дожидаясь отправки, доверху набитые календарями и сезонными открытками, которые люди посылают с места отдыха, осталось меньше тридцати дней. Я веду переговоры о лицензиях с художниками и стараюсь обеспечить надежный кредит. Нам не хватает персонала, каждый чувствует перенапряжение, и у нас нет средств, чтобы нанять дополнительных сотрудников в данный момент.

Ощущая напряжение вокруг и предвидя высокие волны и скалы впереди, я пригласил всех сотрудников компании на собрание, чтобы обсудить миссию компании, пересмотреть цели и принципы работы. Я открыто говорил о проблемах и трудностях и расписал план, который поможет нам подготовиться и пройти испытания. Я попросил сотрудников о поддержке и выразил надежду, что у них не пропало желание полностью отдаться работе и стремление говорить открыто о своих сомнениях и идеях. Я объявил, что мы проведем оценку производительности. Начиная с меня. Я разошлю всем анкету для досконального анализа моей работы, в которой каждый сотрудник компании сможет оценить качество того, что я делаю. Я пообещал, что объявлю результаты и использую эту

информацию при выборе моих целей на ближайшие шесть месяцев. Затем работу каждого сотрудника компании так же оценят все остальные, и это будет учитываться при определении целей на будущее. После этого собрания меня посетило чувство облегчения и возбуждения.

Если посмотреть на нашу жизнь на рабочем месте с определенной точки зрения, то она выглядит как героическое путешествие, наполненное завихрениями и поворотами, успехами и поражениями, маленькими уроками и большими прорывами вперед. Практика дзен советует нам не замыкаться на наших историях и не становиться слишком к ним привязанными. Но она также учит нас оставаться в тесной связи с собой и миром и полностью принимать наши жизненные истории, используя их и участь на них. Вглядываясь и понимая наши истории, мы учимся осознавать наши самые глубокие заветные пути, темы и привычки нашей жизни. Наша жизнь на работе, если мы присматриваемся к ней, предоставляет нам удивительные возможности для исполнения наших историй и принятия их.

Есть одна известная китайская притча о красивой девушке по имени Чиен. Ребенком она играла со своим двоюродным братом Чау. Однажды Чиен, отец Чиен, сказал своему племяннику Чау: «Когда-нибудь ты женишься на моей дочери». Оба ребенка запомнили эти слова и были уверены, что их поженят.

Когда Чиен выросла, богатый мужчина попросил позволения взять ее в жены, и ее отец согласился. Чиен очень беспокоило его решение, но она не могла пойти против воли отца. Чау был так разгневан и находился в такой печали, что решил покинуть дом и отправиться в другую провинцию. Он ушел из дома поздно ночью, не сказав никому ни слова. Чау сильно удивился, когда позже той ночью он услышал голос Чиен и увидел ее бегущей по берегу реки к лодке. Влюбленные снова были вместе. Они построили дом, родили двоих детей и жили счастливыми на протяжении шести лет.

Но Чиен не могла перестать думать о той боли, которую она причинила своему отцу, и хотела вернуться, чтобы исправить ситуацию. Чау, Чиен и их дети вернулись туда, где жил Чиен, отец Чиен. По традиции они решили, что Чау первым войдет в дом отца, оставив Чиен в лодке. Чау молил Киена о прощении, но тот, казалось, не мог его

понять. Чау объяснил, что он боялся, что Киен был зол на него за то, что тот сбежал с его дочерью.

«О чем ты говоришь? — сказал Киен. — Моя дочь, Чиен, была больна с того самого времени, как ты исчез».

«Ваша дочь не была больна, — ответил Чау. — Она была моей женой в течение шести лет, и у нас двое детей. Мы вернулись, чтобы просить вашего прощения».

Несколько мгновений эти двое подозрительно и удивленно смотрели друг на друга. Потом Киен провел своего племянника в комнату дочери, где Чау, к своему изумлению, увидел в постели Чиен, больную и хрупкую.

«Теперь пойдете к реке, — сказал Чау, — потому что я могу уверить вас, что ваша дочь, несмотря на то, что я увидел, — в моей лодке».

Они спустились к реке, и там была дочь Киена. Увидев отца, она поклонилась и прослезилась.

Киен сказал ей: «Если ты — моя дочь, я испытываю к тебе только любовь. И все-таки я не могу этого понять. Пожалуйста, пройдите со мной в дом».

Когда трое вошли в дом, больная девушка, которая вот уже несколько лет не вставала с постели, приблизилась к ним. Две Чиен подошли друг к другу и вдруг слились, став одним телом, одним человеком, еще более красивым, чем прежде.

Эта история — метафора. В ней говорится о боли, которую мы сами создаем, когда мешаем нашему духу и нашей жизни действовать как одно целое. Как часто люди не обращают внимания на свои заветные рвения и желания только ради того, чтобы «заработать на жизнь». Я часто слышал, как про эту дилемму корпоративной жизни говорят: «Оставить свою душу на парковке».

В одной дзен-поговорке сказано: «Эта земля заставляет вас спотыкаться и падать, но она же служит вам опорой и позволяет вам стоять». Наши истории — такие же, как эта. Мы страдаем и делаем ошибки из-за наших историй, и в то же время наши истории служат источником важных уроков на работе и в жизни.

У каждого бизнеса — своя богатая история, которой он мог бы поделиться. А может быть сотни или тысячи захватывающих историй.

Во многом это похоже на то, как вы заглядываете под капот машины. Обычно мы смотрим на внешнюю сторону автомобиля и забываем о том, что на самом деле это сложный механизм, функционирующий благодаря четко скоординированному движению тысяч составных частей, которые работают все вместе. Когда мы заглядываем «под капот» бизнеса, нас может удивить то, что мы обнаружим. Мы видим, как бизнес работает на разных уровнях: историческом и финансовом. Мы находим сложное переплетение взглядов людей, взаимоотношений, решений, убеждений, действий, недостатков и сильных сторон. Каждый бизнес и каждый человек в бизнесе — это невероятное нагромождение богатых и часто противоречивых, загадочных историй.

Важно осознать ценность наших историй, которые могут поведать нам, кто мы есть и что мы делаем на работе. Нужно рассказывать эти истории и прислушиваться к ним, так как это помогает нам достичь целостности в жизни и объединить практику дзен с работой. Важно полностью принять наши истории и научиться их контролировать. В то же время важно осознать, что наши истории — это именно истории. Это богатая местность, которую можно бесконечно изучать со всеми ее парадоксами. Каждый из нас — герой в своей собственной истории, начавшейся задолго до того, как мы родились, и продолжающейся после нашей смерти.

Вопросы для ежедневной практики

- Как случилось, что вы выполняете именно эту работу?
- Что вам известно о работе ваших родителей? Какие истории?
- Что было вашим главным успехом на работе?
- Какова история вашего самого страшного провала на работе?

Э-ге-гей, я — полный дурак!

И наступил день, когда опасность остаться в почке стала страшнее, чем опасность отдать цветению.

Анаис Нин

Я узнал об этой практике в первый день тренинга по импровизационной игре, в котором я недавно участвовал в Сан-Франциско. Она изменила мою жизнь, и я думаю, что она применима и к процессу объединения дзен-практики с нашей жизнью на рабочем месте. Я бы хотел научить вас ей прямо сейчас, и рекомендую, чтобы вы занимались ею регулярно. Делать надо так: запрокиньте руки вверх над своей головой и выкрикните громко: «Э-ге-гей, я — полный дурак!» или «Э-ге-гей, я все перепутал!» Отлично, еще разок: «Э-ге-гей, я — **полный дурак!**» Я понимаю, что вам это может показаться полным идиотизмом и недостойным поведением, но просто попробуйте. Большинство из нас могли бы делать это несколько раз в течение дня, когда мы говорим какую-нибудь глупость, роняем чашку, забываем ответить на письмо или телефонный звонок или когда замечаем, что наши действия не отличаются широтой и щедростью.

Вместо того чтобы напрягать лица, прятаться или чувствовать себя плохо, что если мы просто взглянем в лицо нашим ошибкам и порадуемся им? Что если бы мы создали мир, в котором бы не испытывали страха, что совершим ошибку или будем выглядеть как-то не так? Мир, в котором мы могли бы попробовать все? В театре импровизации или в нашей жизни, в дзен-практике или на работе — везде мы учимся, везде развиваемся и обогащаемся.

Я узнал, что правила и идеи театра импровизации во многом напоминают дзен-практику. Когда вы на сцене, вы стараетесь ничего не делать; вы просто стараетесь обращать внимание на остальных, чтобы

понять, что от вас требуется. Вы не пытаетесь сказать что-то умное или смешное. Вы говорите только тогда, когда нужно что-то сказать или сделать для того, чтобы другому человеку было легко на это ответить. Это называется «сделать им предложение». Другими словами, ваша роль состоит в том, чтобы сделать что-то соответствующее ситуации и позволяющее другому человеку с легкостью отреагировать на это. В театре импровизации вас учат принимать все предложения. Что бы к вам ни пришло — просто примите это. Даже если вам не хочется отвечать или не нравится предложение — просто примите его. Потом вы можете использовать это предложение и трансформировать его как вам угодно.

Я также узнал, что театр импровизации очень полагается на радикальный вид практики внимательности. Если бы я попросил вас сыграть ваши утренние процедуры — как вы встаете с кровати и чистите зубы — вам, как и мне, скорее всего, было бы очень сложно воспроизвести мимику каждого движения. Для того чтобы сыграть эти утренние события, вам необходимо стать очень внимательным к каждому движению. То же самое мы делаем, находясь в зале для медитаций. Важно не забыть поклониться подушке, повернуться по часовой стрелке и сделать поклон в другую сторону от подушки. На протяжении нашей жизни у нас вырабатывается много подобных ритуалов, но обычно мы слишком заняты, чтобы их заметить.

В центре практики дзен и бизнес-практики — принятие риска. Это движение в сторону неизвестного, движение в сторону того, что неудобно. В дзен-практике мы делаем это с каждым новым вздохом в процессе медитации. Каждый раз, когда мы выдыхаем, мы отпускаем все, не зная наверняка, последует ли за этим еще один вдох. В этом смысле каждый вдох и каждый выдох драгоценны и загадочны. Мы признаем, что всегда находимся на грани жизни и смерти. Мы полностью выдыхаем, не зная, что произойдет в следующий момент. Без каких-либо ожиданий.

Будда выражает дух предпринимательства. Рискуя отправиться за пределы досягаемости, за пределы всех известных представлений о духовной практике своего времени, Будда тщательно исследовал неизведанные территории. А потом создал серию практик, до того момента неизвестных миру, но которые теперь являются значимыми уже на

протяжении более двух с половиной тысяч лет. Вначале Будда провел многие годы, исследуя и сам испытывая духовные практики, которые были доступны. Всматриваясь глубже в то, что необходимо, он медленно продвигался вперед, творчески и с необычайной настойчивостью.

Обычно я советую всем ученикам дзен считать себя предпринимателями (а всем предпринимателям — смотреть на себя, как на учеников дзен). В конце концов, главная мысль в учении Будды — не принимать ничего из того, что он сказал, не проверив на своем собственном опыте, на собственной жизни. В этом же — и главная черта поведения предпринимателя. Идея не принимать ничего как должное, бороться с предубеждениями, полностью доверять собственному опыту может показаться простой и обыденной, но на самом деле это достаточно радикальная мысль.

Недавно я выступал с речью в дзен-центре Сан-Франциско перед группой в двести человек. После ко мне подошел молодой человек и сказал, что во время лекции он сидел в самом первом ряду и заметил, что, когда я говорил, у меня дрожали руки, хотя я и выглядел спокойным и расслабленным. Я сказал ему, что сам обратил внимание на то, что у меня трясутся руки. Я заметил, что был очень испуган, и в то же время чувствовал себя как дома и ощущал тесную связь между собой и людьми в зале. Сказав ему об этом, я осознал, что таким же образом чувствую себя в качестве генерального директора Brush Dance почти каждый день: меня часто ужасает чувство ответственности за сотрудников, художников и клиентов. Я чувствую себя так, как будто иду по краю пропасти и знаю, что могу упасть. Но я стараюсь оставаться сосредоточенным на состоянии присутствия, на готовности принять то, что меня ожидает, на полной отдаче моей энергии.

Настоящая цель в бизнесе — та же, что и в дзен-практике: быть полностью самими собой, выйти за пределы ограниченных идей об успехе и поражении, действовать с полной решимостью и решительностью, жить с полной открытостью, гибкостью и смирением, молиться и действовать так, чтобы делать добро и избегать вреда, не попадать в ловушку своих желаний и быть в настоящем, полностью присутствовать, независимо от того, что случится в следующий момент.

Вопросы для ежедневной практики

- Что пугает вас на работе? Как вы справляетесь с этими страхами?
- Как вы движетесь? По направлению к своему страху или от него?
- Как страх помогает или мешает вам на работе?
- Что помогает вам чувствовать себя в относительной безопасности и пойти на риск?
- Когда вы были довольны тем, что пошли на риск? Когда вы жалели, что решили рискнуть?

Ни вы, ни ваши проблемы

Два монаха ссорились из-за флага, висевшего на храме и развевавшегося на ветру. Один говорил, что движется флаг. Другой утверждал, что движется ветер. Так они и ругались, не в силах договориться. Их учитель сказал: «Двигается не ветер. Но и флаг тоже не движется. Двигается ваше сознание». Монахи почувствовали благоговение.

Это классическая история дзен. Как раз в тот момент, когда вам кажется, что вы вроде бы поняли ее, комментарий к истории продолжается, и в нем говорится, что движутся и флаг, и ветер, и сознание: это все тот же обман!

В моей жизни в бизнесе я замечаю, что часто стараюсь найти, где таится настоящая проблема. Кроется ли она в бизнес-системе, которую я избрал? Или необходимо внести изменения в состав персонала? Нужно ли мне лучше приглядеться к самому себе: моим привычкам, стилю общения, мышлению? В чем настоящая загвоздка? Куда мне нужно направить свое внимание и усилия, чтобы сделать Brush Dance более успешной компанией, чтобы почувствовать себя удовлетворенным и достичь ощущения завершенности? Спрятана ли проблема где-то в мире или она прямо здесь, во мне? Я слышу голос дзен-учителя из притчи про флаг, который как бы говорит мне: «Ни твои привычки, ни твоё мышление, ни твои сотрудники, ни ситуация; ни снаружи, ни внутри».

Практика дзен учит нас ничего не игнорировать, иметь широкий взгляд, развивать свободное мышление. Сузуки Роши говорит, что цель практики дзен состоит в развитии мышления, направленного на добро. А секрет развития мышления, нацеленного на добро, в том, чтобы осознать, что вы — «начальник всего». Когда мысли завладевают нами, когда проблемы берут над нами вверх, когда мы подвижны чувствами, эмоциями и идеями, они становятся нашими начальниками.

Когда мы становимся «начальниками всего», мы не приобретаем контроль над всем в обычном смысле слова. Скорее, мы становимся совершенно удовлетворенными, потому что целиком вовлечены во все, что делаем, и связаны со всем. Мы одновременно позволяем вещам просто быть такими, какие они есть, откликаясь на все, что, как нам кажется, нуждается в нашем внимании.

Настоящее спокойствие и настоящая эффективность на работе — это результат того, что вы признаете себя полностью ответственными за происходящее и признаете за собой полное право собственности над вашими действиями. В то же время ваше сердце открыто и чувствительно. Вас непросто сдвинуть с центра, и вас не обманут собственные привычки и ограниченные идеи. Вам ясна ваша цель, и в то же время вы не гонитесь за результатами.

Вопросы для ежедневной практики

- В каком смысле ваши сильные стороны также являются проявлением вашей слабости?
- Каким образом ваши слабости могут стать вашим преимуществом?
- Что смещает вас с центральной позиции?
- Что вы делаете для того, чтобы занять центральную позицию?

Вы можете изменить мир

Несколько лет назад на шоу в Нью-Йорке ко мне подошла молодая женщина. Она сказала, что приобрела дневник Brush Dance, когда умирала ее мама. Слова и иллюстрации в этом дневнике оказали огромное влияние на ее жизнь и помогли ей пройти через тяжелое время. Она хотела встретиться со мной, чтобы поблагодарить.

Это стало для меня очень значительным событием. В то время я был измотан из-за путешествий по всей стране. А весь день накануне провел, устанавливая стенд. Я скучал по своей семье и был раздражен из-за того, что в этот теплый весенний день должен работать внутри огромного душного здания без окон. История молодой женщины помогла мне по-новому взглянуть на мою жизнь в бизнесе. Наша жизнь на работе может оказать огромное влияние на других людей. Одна улыбка, один жест сострадания, одно доброе слово, одна настоящая встреча двух сердец может многократно отозваться за пределами происходящего в данный момент.

Бизнес оказывает огромное влияние на наш мир. Технология и обмен товаров и услуг сказывается практически на каждой составляющей нашей ежедневной жизни. Практически каждая ситуация на работе действует одновременно на нескольких уровнях.

Межличностное общение. Ежедневно мы взаимодействуем и контактируем с людьми. Мы оказываем воздействие на каждого человека, с которым общаемся. Разговаривая с кем-то по телефону, мы можем остановиться на мгновение, чтобы услышать их боль и историю и впустить их в наше открытое сердце, — и все это во время занятия бизнесом. Трогая сердца людей, с которыми мы соприкасаемся, проявляя

щедрость и желание выслушать, мы помогаем им повлиять на тех людей, с которыми, в свою очередь, входят в контакт они сами. Одно слово, одна улыбка действительно могут изменить мир.

Сообщество. На этом уровне можно увидеть, каким образом наша работа воздействует на окружающую среду, наши сообщества, городки и города, где бы мы ни работали. Brush Dance работает со многими малыми предприятиями в соседних городках. Мы поддерживаем различные программы по сбору денег на благотворительность, предоставляя школам и некоммерческим организациям товары, которые могут быть использованы для сбора средств. Мы часто общаемся с местными ресторанами, почтой, с механиком по вилчатым погрузчикам и со многими другими людьми, местными группами и компаниями. То, как мы ведем себя и как руководим нашим бизнесом, напрямую отражается на нашем сообществе.

Глобальный уровень. Все больше и больше компаний действуют на мировом рынке, начиная с присутствия в Интернете, использования услуг доставки завтрашнего дня и заканчивая поставкой материальных вещей в нашей личной и деловой жизни. Мы часто используем, покупаем или продаем товары компаниям, расположенным по всему миру. Мы с легкостью регулярно разговариваем с людьми из разных уголков планеты и отправляем им факсы.

Недавно наша компания начала закупать открытки и дамские сумочки в Зимбабве в Африке. Мы связались с группой матерей-одиночек с детьми-инвалидами, которые продают эти вещи, чтобы заработать на жизнь. Эти женщины делают открытки, рисуя изображения на сплюснутых крышках от бутылок. Сейчас мы принимаем заказы на эти бутылочные крышки от книжных магазинов и магазинов открыток, разбросанных по всей территории Соединенных Штатов. Мы можем оказать значительное влияние на это сообщество в Африке.

Духовные идеи изменяют наш мир и способы нашей работы. Сегодня в Соединенных Штатах более двадцати миллионов людей занимаются йогой. Судя по подсчетам, в Соединенных Штатах более пятидесяти миллионов «культурных созидателей», людей, которые всерьез интересуются духовными вопросами и проблемами окружающей среды. Коммер-

ческие передачи в лучшее эфирное время посвящены людям, занимающимся медитацией. Его святейшество Далай-лама появился на обложке журнала «Тайм». Духовное мышление и идеи постепенно проникают во все элементы мировой культуры. Как индивидуальные личности и как предприятия через объединение духовных ценностей с нашей работой мы становимся первыми вестниками важных ценностных перемен.

Я часто прихожу на работу рано утром в воскресенье. Обычно в это время очень тихо, так как часто я — единственный человек во всем здании. Мне необходимо это время, чтобы обдумать и спланировать все для следующей недели и изучить некоторые долгосрочные стратегии. Однажды в воскресенье я встал из-за стола и пошел на склад, чтобы подобрать открытку для потенциального клиента. Я открыл дверь на склад, сделал глубокий вздох, и меня охватило трепетное ощущение. Я увидел длинные ряды металлических полок с одного конца склада до другого, от пола и почти до самого потолка, наполненные коробками. Откуда появились все эти открытки, журналы и календари? Как идея о создании бизнеса для производства товаров из переработанной бумаги переродилась вот в это?

В тот момент я ощутил огромную благодарность за то, что управляю компанией, которая создает и распространяет вдохновляющие послания. Часто меня так поглощают ежедневные заботы о подготовке зарплат, работа с людьми и решение проблем, что я забываю о том, какое значение оказывает бизнес на мир.

Вопросы для ежедневной практики

- Каким образом ваши действия и ваша работа воздействуют на ваших коллег, ваше местное сообщество и мировое сообщество?
- Какие практики вы можете использовать в работе с этими тремя группами?
- Какое негативное влияние оказывает ваша работа? Каково ее позитивное воздействие?

Без парадокса нет правды!

Парадокс — утверждение, которое кажется противоречивым, абсурдным или невероятным, но может быть правдой; человек, ситуация или действие, которое, как кажется, обладает противоречивыми или несовместимыми качествами.

СЛОВАРЬ ВЕБСТЕРА

Когда я впервые поселился в Тассаяре, мои родители и брат приехали навестить меня во время летнего гостевого сезона. Они оценили природную красоту Тассаяры, но скучали по комфорту цивилизации, тротуарам и доступной горячей проточной воде. Через несколько дней мы покинули Тассаяру и полетели напрямую в Лас-Вегас, где любят отдыхать мои родители. Меня удивило, насколько комфортно — как дома — я там себя чувствовал.

Хотя это и парадоксально, я заметил немалое сходство между жизнью в дзен-монастыре и жизнью в казино. И в монастыре, и в казино главным является жадность: монастырь создан для того, чтобы освободить людей от жадности, в то время как казино празднует и радуется жадности. Оба места стремятся к тому, чтобы выйти за рамки времени. Монастырская жизнь следует строгому распорядку, где каждый человек отдает всего себя, жертвует своими привычками и желаниями, чтобы следовать этому расписанию. В казино не держат часов, чтобы люди целиком отдались распорядку бесконечной азартной игры, вместо того чтобы следовать обычному распорядку своей жизни.

Все в нас и наших жизнях наполнено парадоксами. Я невероятно энергичен и очень ленив. Я вижу себя успешным человеком и в то же время человеком, далеким от статуса победителя. Я уделяю много внимания деталям и я неряшлив. Я хорошо вижу переговоры за дру-

гих и очень плохо, когда это нужно мне самому. Я люблю писать и я ненавижу писать.

Мы можем контролировать свое дыхание, и в то же время мы абсолютно не властны над ним. Мы не имеем представления о том, как работают наши тела и мышление. Тот факт, что мы живы в это время, в этом месте, в этом теле, находится за гранью нашего понимания. Ничто в нашей жизни не имеет смысла. Наши жизни невероятны, противоречивы и нелогичны.

Наши жизни, когда мы внимательно к ним присматриваемся, очень запутанны, противоречивы, необъяснимы, абсурдны и загадочны. Мы влюбляемся и отдаемся во власть страстей. Наши чувства меняются, наши желания меняются, наши любимые меняются, меняется и наш бизнес. События происходят, жизнь случается. Наша деловая жизнь наполнена противоречиями и тайной: мы не знаем, почему мы делаем то, что делаем, что работает и что не работает. То, что кажется застрявшим на месте, может стать началом нового открытия, а то, что кажется открытым, может оказаться болотом. То, что дает нам чувство удовлетворения сегодня, завтра может привести к ощущению растерянности. Популярная вещь превращается в никому не нужный хлам. Успешную маркетинговую стратегию повторяют, и она с треском проваливается.

Быть эффективным лидером, менеджером или работником — значит уметь объединять навыки и поведение, которые, казалось бы, пребывают в конфликте и не хотят сливаться, например:

Терпеливый	←————→	Решительный
Новичок	←————→	Опытный
Капитулирующий	←————→	Контролирующий
Включающий	←————→	Фокусирующийся
Застенчивый	←————→	Уверенный
Открытый	←————→	Сильный
Гибкий	←————→	Упорный

Каждая ситуация, с которой мы сталкиваемся, требует особенного подхода. Нам необходимы разные навыки, чтобы эффективно вжиться в обстоятельства, в которых мы оказываемся.

Сегодня днем я встретился с одним из наших самых важных художников. Он пытался объяснить мне очень сложную проблему. Его семейный бизнес, состоящий из нескольких художественных галерей, разделился на два разных лагеря с разными идеями о том, как нужно вести дело. Маневрировать между этими разными лагерями, в то же время сохраняя мир в семейных отношениях, было тяжело. Это было болезненно. Он сказал, что устал от борьбы и решил, что лучшим вариантом будет сдаться. Я понял его дилемму, поскольку сам регулярно сталкиваюсь с подобным выбором. Когда он спросил моего совета, я сказал ему, что, в самом деле, иногда уступить и подчиниться — правильный выбор. В другое время может быть лучше вступить в борьбу. Уступить — не всегда означает сдаться. В данном случае он может разрешить проблему не через уступки, а добиваясь того, чего действительно хочет.

Принятие парадокса на самом деле ничем не отличается от принятия того, что есть, от принятия правды нашей ситуации и нашей жизни. Простота и ясность обычно требуют того, чтобы мы игнорировали разные стороны и уровни в нашей работе и в жизни. Но как уже было сказано выше: без парадокса нет правды.

Вопросы для ежедневной практики

- Что есть в вас парадоксального?
- Какие противоречия встречаются в вашей работе?
- Как вы справляетесь с противоположными и противоречивыми идеями?
- Когда вы чувствуете, что вам нелегко примирить противоречивые идеи?

Ведите себя так, как будто точно знаете, что делаете

Когда наша компания находилась еще на стадии младенчества, я позвонил своему другу-юристу, с которым познакомился на ферме «Зеленое ущелье». Он стал старшим партнером в одной престижной юридической фирме в Сан-Франциско. Я спросил его, не смог бы он подсказать мне хорошего юриста, который поможет мне разобраться с некоторыми правовыми моментами в отношении Brush Dance. Он ответил, что хотел бы, чтобы я работал с лучшими юристами в городе, а это значит — с его компанией. Он понимал, что, поскольку мы являлись новой компанией, услуги его фирмы нам не по карману, поэтому предложил передать меня очень умелому младшему юристу, который возьмет с меня гораздо меньше, чем обычно берет со своих клиентов их компания. Он смотрел на это как на вложение, надеясь, что со временем Brush Dance сможет нанять его фирму по обычной цене.

Я начал работать с Эдом Рауэром, который закончил Стэнфордскую юридическую школу и вот уже третий год работал в качестве профессионального юриста. Я сказал ему, что мне нужно собрать средства для развития бизнеса. Он предложил, чтобы компания сделала предложения с частными акциями, доступными лишь ограниченному числу лиц. Он сказал, что предоставит мне нужные документы и научит, как скорректировать их, чтобы они соответствовали нуждам Brush Dance. Поскольку я буду выполнять практически всю работу сам, он возьмет с меня очень мало. Простое частное предложение обычно стоит от десяти до двадцати тысяч долларов минимум. Его компания взяла с меня две тысячи.

Этот опыт научил меня тонкостям разработки предложений с частными акциями. В следующий раз, когда мне нужно было пустить капитал в обращение, мне пришлось иметь дело с другим юристом, так как Эд больше не работал в той фирме. Новый юрист был шокирован, когда я сказал ему, что сам составляю предложение, а от него потребуется только немного помощи и руководства.

Как часто я обнаруживаю в работе, что занимаюсь чем-то, о чем не имею ни малейшего представления: руковожу художниками, выступаю с презентацией, разрабатываю бизнес-план, развиваю новый товар и слежу за работой бухгалтера. Иногда ко мне обращаются с просьбой выступить в роли компьютерного эксперта, специалиста по работе с персоналом, правового гуру или знатока финансов. Часто мне приходится действовать так, как будто я знаю, что делаю. Я двигаюсь вперед и учусь в процессе, стараясь не совершать глупых и поспешных поступков и не задавать много вопросов. Важно точно определить, чего я не знаю. Чем больше я делаю, тем больше спотыкаюсь в процессе, но тем больше я узнаю.

Сузуки Роши говорил: «В сознании новичка — много возможностей. А у эксперта их немного». Он советовал своим ученикам быть открытыми, «не теряя бесконечность значений начального сознания». Когда мы действуем, как будто зная, что делаем, мы во многом приспособливаем «мышление новичка» к нашей деловой жизни. Новичок подходит к каждой ситуации как к новой и свежей, как к ситуации, в которой можно учиться и расти. Новичка не останавливают привычки и страхи.

Когда компания Brush Dance еще только создавалась, мой гараж служил складом, гостиная была офисом, а фойе — комнатой отправки. В сентябре 1989 года мы разослали пять тысяч одностраничных каталогов людям по списку. Мы были удивлены и обрадованы объемом заказов, которые стали каждый день появляться в нашем почтовом ящике. Я взял на работу старшеклассника, помогавшего мне с отправкой ежедневных заказов оберточной бумаги и поздравительных открыток.

Карлос был первым сотрудником компании. Он приходил каждый день после школы, и я отдавал ему написанные от руки заказы клиентов, которые обработал прошлой ночью. Потом он вытаскивал товары с полок в гараже и упаковывал заказы, сидя на полу в фойе. Однажды друг, кото-

рый руководил небольшим бизнесом, зашел в гости и предложил, чтобы мы обзавелись столом в фойе для упаковки заказов, вместо того, чтобы заниматься этим на полу. Эта новая идея стала настоящим прорывом! Не имея денег на покупку стола, мы взяли у соседа напрокат дверь и два «козла». У Brush Dance появился свой первый стол для отправки товара. Хотя мы, возможно, действовали так, как будто знали, что делаем, — в действительности мы не имели ни малейшего понятия об этом! Боюсь, даже сегодня, пятнадцать лет спустя, в Brush Dance до сих пор часто случаются ситуации, мало чем отличающиеся от упаковки заказов на полу.

Наша деловая жизнь может быть отличной игровой площадкой для поиска «первичного сознания». Так что запрыгивайте. Начинайте. Учитесь хорошо, наблюдая, вникая, делая. Цените повторение. Наслаждайтесь скукой. Развивайте хорошие привычки и дисциплинированный подход. Потом постепенно двигайтесь вперед. Будьте непритязательны. Цените свои ошибки. Действуйте так, как будто знаете, что делаете.

Вопросы

для ежедневной практики

- Как состояние вашего сознания воздействует на вашу работу?
- Как то, что вы делаете, воздействует на ваше сознание?
- Что определяет ваше отношение к работе: страх, жадность, желание помочь другим, необходимость быть любимыми, компетентными или успешными?

Эпилог

Пока я дорабатываю эту книгу, внося в нее последние изменения, в моей жизни уже начинается следующая глава. Года два тому назад во время встречи за завтраком с одним из моих наставников, также являвшейся членом совета директоров Brush Dance, она посмотрела мне в глаза и сказала: «Пришло время покинуть Brush Dance. Тебя ждут другие дела, намного более масштабные». Я слотнул. У меня был шок. Мои глаза наполнились слезами. Я знал, что она права, и в то же время ощущал страх и нежелание подчиниться переменам.

Кажется, мне понадобилось несколько лет, чтобы это осознать и осуществить значительные перемены в жизни. Я ясно понимаю, что подсказывает мне интуиция, но иногда для того, чтобы услышать и начать действовать, нужно время. Какая-то часть меня держалась за идею продолжения развития Brush Dance. Но я также слышал голос одного из моих профессоров из бизнес-школы: «Человек, который начинает бизнес, никогда не является тем человеком, который нужен для развития этого бизнеса». Я не совсем согласен с этим утверждением, но мне было ясно, что компании нужен другой стиль лидерства. Еще более очевидным было то, что пришло время решиться на новое испытание и уйти. Во время собрания с советом директоров несколько месяцев назад мы договорились приступить к реализации плана о назначении нового руководства для того, чтобы я смог выйти из компании.

Сегодня двенадцатый день, как я не сижу в кресле генерального директора Brush Dance. Во многом я чувствую себя как родитель. Я тоскую, наблюдая как мой взрослый ребенок, которого я вырастил, о котором заботился, который стал частью меня, отдаляется от меня, готовый улететь. Но есть и радостный свет, когда вы наблюдаете, как ваши дети и бизнес входят в фазу взросления.

И я снова чувствую себя «беременным» идеей для основания и строительства новой компании, почти так же, как и пятнадцать лет назад, когда ко мне впервые пришла мысль о создании Brush Dance. Я уже приступил к созданию компании, которая будет заниматься консультированием и тренингами с миссией «облегчения страдания в мире бизнеса». Я назвал компанию «ДБУ-компаньоны». Потребность очевидна, и она огромна. И также ясно, что это было моим видением, когда я покинул Тассаяру, чтобы пойти в бизнес-школу в Нью-Йорке двадцать лет тому назад.

Я сижу за кухонным столом и дописываю эту книгу. Когда я смотрю на кухню, я вижу всюду проникающее влияние бизнеса: ноутбук напротив меня, свечи на столе, коробочка с йогуртом, телефонная книга, газета, чайник — все это было произведено группами людей, которые работают вместе. У каждой вещи — свое назначение и история. Каждая вещь каким-то образом помогает мне. Каждая была сделана человеком с удивительной историей, который работает на компанию с не менее удивительной историей.

Я мотаю головой, не веря, что написал книгу о дзен и бизнесе. Я помню скептическое выражение на лице Дженнифер Футерник, когда сказал ей, что подумываю подать заявление в бизнес-школу. Это произошло какое-то время спустя после нашей первой встречи в Тассаяре, когда я работал там директором. Дженнифер, летний гость Тассаяры, была одним из редакторов «В поиске совершенства», одной из самых успешных когда-либо написанных деловых книг. Это одна из первых книг, в которой предпринимается попытка связать успех в бизнесе с нашими ценностями. Позже Дженнифер также редактировала мои заявления о приеме в бизнес-школу. Но я понял это по ее первой реакции: она считала, что ничто не может быть более радикально противоположным, чем дзен и бизнес. Теперь, прочитав черновик этой книги, она сказала, что я ее переубедил.

Моя дочь, которой сейчас шестнадцать, прочитала часть этой книги, отложила ее и посмотрела на меня с серьезным выражением лица. «Ты можешь сделать это гораздо лучше, пап. Это может стать великой книгой. Это важные идеи. Они могут изменить жизнь людей. Я не думаю, что ты работаешь в полную силу. Ты недостаточно вымотан». Я сказал ей, что писал эту книгу на протяжении почти десяти лет, что эта книга

на самом деле началась больше двадцати лет назад, когда я был директором Тассаяры. Я подумал, что мне, наверное, нужно было курить сигареты и пить виски, чтобы продемонстрировать ей мой истинный уровень стресса. Но я надеюсь, что и без употребления табака и алкоголя я смогу предложить вам некоторые идеи, которые изменят вашу жизнь.

Сейчас, заканчивая писать эту книгу, я чувствую себя почти так же, как тогда, когда подходило к концу мое трехмесячное пребывание в сан-францисском дзен-центре в качестве старшего ученика. Каждый из пятидесяти человек, находившихся там во время практики, и еще двадцать, которые ранее сами были старшими учениками, задавали мне вопросы. Я постарался встретиться с каждым из них и ответить на его вопросы. Церемония завершается выступлением старшего ученика, который проносит речь. Измененная версия этой речи, мне кажется, подходит для этого момента: «Я написал эту книгу благодаря поддержке бесконечного числа людей. Я не заслужил этой возможности. Если мои слова в какой-то степени ввели вас в заблуждение, пожалуйста, промойте ваши уши. Я продолжу свою практику и буду стараться еще сильнее. Пожалуйста, продолжайте свою практику и вы».

Есть одно высказывание, которое приписывают Будде, жившему более двух с половиной тысяч лет тому назад: «Ваша работа — в том, чтобы раскрыть свою работу. Отдайтесь ей всем своим сердцем». Работа, изучение, сердце. Пусть у нас получится смешать все эти ингредиенты в правильных пропорциях, помогая самим себе и друг другу. Да будут все существа счастливы! Мы можем отдать себя нашей работе, работе всей нашей жизни.

Девять способов оставаться верными себе во время работы

1. Организуйте маленькое «священное место» у себя на рабочем столе. Пусть там будет какой-нибудь значимый для вас предмет или слова. Это может быть фотография важного для вас места, портрет учителя, друга или воодушевляющая цитата.
2. Положите в карман важный для вас предмет — камешек, ракушку или бусинку, что-то, что наделено для вас особым смыслом или дорого вам и возвращает вас к жизни в трудные минуты.
3. Когда вы заходите в офис, притормозите и посмотрите, какая нога первой оказывается в помещении. Не проходите прямо по центру дверного прохода, зайдите, держась чуть слева или чуть уклоняясь вправо. Если вы идете по левой стороне, переступите через дверной порог левой ногой. Если вы держитесь правой стороны, переступите порог правой ногой (это те же инструкции, что и для входа в зал дзен-медитации).
4. Когда звонит телефон, сделайте глубокий вдох. Подумайте о том, что другой человек на другом конце провода тоже делает вдох.
5. Поклонитесь своему стулу, когда вы приходите и уходите с работы. Если поклон будет смотреться слишком странно в вашем офисе, просто остановитесь и сделайте вздох, когда приходите и перед уходом.
6. Практикуйте «истинную речь» — будьте открыты, честны и добры по отношению к себе и окружающим. Говорите правду.
7. Помните слова Сузуки Роши: «Вы уже идеальны. Такие, какие вы есть. Но всегда можно чуть усовершенствоваться».
8. Развивайте щедрость. Не через раздачу материальных вещей, но через свое присутствие, заботу и доброту.
9. Каждый день давайте себе пятнадцать минут тишины. В это время сконцентрируйте внимание на своем дыхании и теле. Найдите место, где можно посидеть или прогуляться в одиночестве.

Манифест дзен бизнес-управления

1. Можно не знать. Можно быть ранимыми. Никто не знает всех ответов. Мы учимся через наши вопросы. Мы ценим их.
2. Мы учимся ценить тайну и священность наших жизней и тайну и священность жизни всего сущего.
3. Жизнь коротка. Невозможно убежать от старости, болезни и смерти. Смерть — великий учитель. Осознав, насколько коротки наши жизни, мы начинаем жить полной жизнью, каждый день и в каждый отдельный момент.
4. Мы понимаем, как важно регулярно находить время, чтобы в тишине побыть наедине с самими собой. Размышляя и избавляясь от спешки, мы развиваем способность ценить жизнь и понимать.
5. Мы учимся доверять своей внутренней мудрости. Наши тела и мысли чудесны, необъяснимы и безмерны.
6. Можно чувствовать себя неловко, неудобно, некомфортно, горевать, ощущать боль. Признание того, что что-то ушло, чувство глубокой потери, ощущение боли — это первый шаг к переменам и росту.
7. Практикуйте активное слушание, вслушиваясь в глубины собственного «Я» и прислушиваясь к окружающим. Слушайте других, не формируя никаких собственных идей заранее. Прислушайтесь к себе до того, как вы произнесете что-то вслух.
8. Все мы пытаемся достичь баланса в нашей жизни: баланса в работе и семейных делах, баланса во внутренней жизни и внешней, баланса между тем, что мы хотели бы делать, и тем, что мы должны делать.
9. Мы учимся тому, что можем быть самими собой в любой ситуации: на работе, в роли родителей, детей, друзей и любимых.
10. Способность быть самими собой на работе очень важна для нашего здоровья и счастья. Наше время слишком дорого, чтобы продавать его. Оно бесценно.

11. Дорог каждый момент. В каждый отдельный момент у нас есть возможность узнавать что-то новое, расти и говорить правду.
12. Каждый момент — обычный момент. В каждый отдельный момент мы можем осознать, что мы хороши такие, какие есть. Больше ничего не требуется.
13. Мы ценим то, в чем есть парадокс. То, что сначала кажется противоречивым или недоступным пониманию, может оказаться правдой. В конце концов, кто этот кто-то, кто дышит, кто видит сны? Каким образом эти руки движутся по клавиатуре без всяких усилий?
14. Возраст — это состояние ваших мыслей. У нас есть возможность расти и с каждым днем становиться все более и более похожими на самих себя.
15. Развитие близких, тесных отношений — это важнейшая составляющая нашей жизни и нашего личного роста. Близость требует открытости, честности и ранимости.
16. Настоящее, честное, открытое общение очень ценится и требует настоящих усилий и таланта.
17. Когда мы перестаем торопиться и учимся доверять самим себе, к нам приходит радость.
18. Когда мы учимся доверять самим себе, способность творить возникает сама собой.
19. Знание и понимание самих себя требует упорства и настойчивости. Развитие сознания и баланса — постоянный, непрекращающийся процесс.
20. Знание и понимание самих себя требует дисциплины. Какой бы путь мы ни выбрали, нам необходимы система, руководство и отзывы.
21. Знание и понимание самих себя требует отваги.
22. Разнообразие — необходимо. Уникальность каждого делает нашу жизнь богаче. Нет никаких «других», так же как и наша правая рука не есть нечто чужеродное по отношению к левой.
23. Нужно руководствоваться простым правилом: делай добро, старайся не вредить. Конечно, это не так легко и просто.
24. Существует много практик и много путей для развития сознания и личного роста.

25. Наша ежедневная жизнь и занятия предоставляют благодатную почву для развития, роста и понимания.
26. Мы можем научиться ценить те дары, которые получили от наших родителей. И мы можем научиться прощать их. Где-то в глубине мы можем оценить и понять все, что нам досталось от предыдущих поколений.
27. Мы чувствуем огромную ответственность перед детьми и поколениями, которые последуют за нами.
28. Все мы можем действовать как вестники перемен. Мы можем сделать выбор в пользу улучшения и восстановления окружающей среды и общества. Всегда найдутся проблемы, которые ждут решения, и раны, которые нуждаются в исцелении.
29. В межличностном общении все мы можем вызвать перемены; мы можем стать причиной стресса или помочь исцелению тех, с кем живем и работаем.
30. Мы можем стать активной силой, несущей перемены в наше большое сообщество.
31. Мы можем стать активной силой, влияющей на все общество. И даже в более глобальном смысле.
32. Все, что нам дорого, однажды изменится и исчезнет. Любой бизнес, существующий сегодня, однажды перестанет существовать. Каждый из ныне живущих людей когда-нибудь умрет.
33. Где-то в глубине души мы осознаем, что не все в нашей власти, но в то же время мы не совсем беспомощны. Наша цель — использовать сознание и чувство целостности как весла нашей лодки. Течение реки — не в нашей власти.
34. Все мы обладаем силой и способностью найти мир и счастье в мире перемен и непостоянства.
35. У нас есть сила исцелить самих себя, наше сообщество и нашу планету.

Рекомендуемая литература

- Aitkin, Robert. *The Gateless Barrier: The Wu-Men Kuan*. Berkeley, CA: Northpoint Press, 1991.
- Aitkin, Robert. *The Practice of Perfection: The Paramitas from a Zen Buddhist Perspective*. Washington, D. C.: Counterpoint Press, 1997.
- Barks, Coleman. *The Essential Rumi*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 1997.
- Batchelor, Stephen. *Buddhism Without Beliefs: A Contemporary Guide to Awakening*. New York: Riverhead Books, 1998.
- Bly, Robert, ed. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. New York: Harper & Row, 1981.
- Chödrön, Pema. *When Things Fall Apart: Heart Advice for Difficult Times*. Boston: Shambhala, 2000.
- Fischer, Norman. *Taking Our Places: The Buddhist Path to Truly Growing Up*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 2003.
- Goleman, Daniel. *Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with the Dalai Lama*. New York: Bantam Books, 2003.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- Hahn, Thich Nhat. *The Heart of Buddha's Teaching: Transforming Suffering into Peace, Joy, and Liberation*. New York: Broadway Books, 1999.
- Kornfield, Jack. *After the Ecstasy, the Laundry: How the Heart Grows Wise on the Spiritual Path*. New York: Bantam Books, 2001.
- Ladinsky, Daniel, trans. *The Gift: Poems by Hafiz*. New York: Penguin Books, 1999.
- Leighton, Taigen Dan. *Faces of Compassion: Classic Bodhisattva Archetypes and Their Modern Expression*. Somerville, MA: Wisdom Publications, 2003.

- Maslow, Abraham. *Toward a Psychology of Being*. Hoboken, NJ: Wiley, 1998.
- Peters, Tom, and Robert Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- Richmond, Lewis. *Work as a Spiritual Practice: A Practical Buddhist Approach to Inner Growth and Satisfaction on the Job*. New York: Broadway Books, 2000.
- Scott, Susan. *Fierce Conversations: Achieving Success at Work & in Life, One Conversation at a Time*. New York: Berkeley Books, 2002.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double day Books, 1990.
- Sogyal, Rinpoche. *The Tibetan Book of Living and Dying*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 2002.
- Stack, Jack. *The Great Game of Business*. New York: Doubleday, 1992.
- Suzuki, Shunryu. *Not Always So: Practicing the True Spirit of Zen*. New York: Harper Collins, 2002.
- Suzuki, Shunryu. *Zen Mind, Beginner's Mind: Informal Talks on Zen Meditation and Practice*. New York: Weatherhill, 1970.
- Trungpa, Chögyam. *Shambhala: The Sacred Path of the Warrior*. Boston: Shambhala, 1988.
- Whyte, David. *House of Belonging: Poems*. Langley, WA: Many Rivers Press, 1996.

Благодарность

Размышляя о сотнях людей, которые заслуживают благодарности в этой книге, я не могу не вспомнить поговорку из дзен-литературы: «Пробуждение — это легко, только перестаньте отбирать и выбирать». Тем не менее, кажется, у меня нет выбора. Мне придется отбирать и выбирать тех, кого я хочу поблагодарить из всех тех, кто сделал огромный вклад в мою жизнь и эту книгу. Мои глубокие поклоны — всем. Я знаю, что мой лист с благодарностями был бы бесконечным, но эта книга, к сожалению, нет.

Я хотел бы выразить особую благодарность Норману Фишеру за то, что он был и остается моим другом, учителем, наставником и партнером в развитии тренингов «Время компании». Нас объединяет страстное желание «облегчить страдания в мире бизнеса». На меня произвело огромное впечатление его видение и очень тронула его щедрость. А также огромное спасибо всем тем, кто участвовал в этих тренингах, за то, что поделились своими историями, своей болью и своими мечтами, за то, что научили меня многому из мира бизнеса и о самом себе.

Я хочу также сказать спасибо и остальным моим главным дзен-учителям: Сузуки Роши, которого я никогда не встретил, но с которым, я чувствую, мы тесно связаны, Ричарду Бэйкеру, Ивонн Ранд, Гарри Робертсу, Мелу Вайтсману, Льюису Ричмонду, Майклу Венгеру, Полу Хэллеру и Марше Ангус.

Мой путь к написанию книги был долгим и извилистым, но в то же время коротким и прямым. Брюс Фелдман отчасти проложил мне дорогу. Он помог мне переехать из Нью-Джерси в Сан-Франциско, где я должен был провести год своего академического отпуска, который растянулся на десять лет. Мне дорого каждое проявление его поддержки. Эд Браун через создание «Хлебной книги Тассаяры» познакомил меня с дзен-центром Сан-Франциско.

Существенная часть этой книги уже дала ростки во время моего трехмесячного отпуска и отдыха от семьи, когда я жил в дзен-центре Сан-Франциско,

куда вернулся после двадцатилетнего отсутствия. Необходимость выступать перед людьми заставила меня думать, писать и всегда быть готовым что-нибудь сказать. Спасибо Тие Строзер за теплоту и поддержку, она была особенно добра: «Ну, так что бы ты хотел делать? Учить, читать лекции, проводить вечера здесь в центре? Ты можешь делать все, что захочешь». У меня просто нет слов, чтобы рассказать о том, как поддерживал меня Стив Вайнтрауб. Как я могу выразить свою благодарность?

Простите меня за использование спортивной аналогии, да еще и аналогии с боксом, но иногда я чувствую себя боксером, у которого в углу на ринге было очень много людей, которые поддерживали его. Вы помогли мне стоять на ногах, вытирали пот с моих глаз, и иногда выхаживали меня, залечивая раны: Карин Гайординг, Крис Фортин, Мэг Александр, Брюс Фортин, Эд Саттизан, Линда Руф, Каттс Вайнтрауб, Питер Ван дер Стере, Стив Стаки, Дарлин Коин и Кэрол Харрис.

Я также признателен первоклассным бизнес-наставникам и тем, кто оказывал мне поддержку: Руди Хервичу, Уоррену Лэнглею, Шине Ричардон, Стиву Якобсу, Робу Штайну, Робу Маккею, Каролин Андре и Гэри Спарксу.

Общество Сети Социальной Инициативы было особенным источником дружеской поддержки и вдохновения: Питер Штругарц, Джо Сибилия, Лори Хэммел, Дебора Нельсон, Пэм Шэлот, Гретхен Уильсон и многие другие хорошие друзья.

Я также выражаю свою признательность Дженнифер Футерник за прекрасную заботу о моей матери в Тассаяре, за чудесную поддержку и ободрение, за отличные отзывы и комментарии к книге и идеи, которые помогли с последними штрихами.

Моя семья наблюдала и поддерживала процесс написания книги с уважением и юмором, все время повышая требования: Ли, Джейсон, Кэрол, Рон и Айлин.

Мое сотрудничество с командой «Библиотеки Нового Мира» и редактором Джейсоном Гарднером было сказкой. Я никогда не забуду того момента, когда он впервые назвал меня одним из их «авторов». Кто на кого влияет: автор на издателя? Или издатель создает автора? Или читатель задает параметры обоим: и издателю, и автору? Вот вам и еще один парадокс дзен и бизнеса! Спасибо тебе, «Библиотека Нового Мира», и тебе, читатель!

Об авторе

Марк Лессер тридцать лет практикует и изучает дзен. Он является дзен-священником в роду Сузуки Роши, автора книги «Дзен-мышление: мышление новичка». Десять лет Марк провел в дзен-центре Сан-Франциско, а в 1983 году работал директором горного дзен-центра Тассаяра, первого дзен-монастыря на Западе.

Он стал основателем и генеральным директором Brush Dance, издательской компании, которая в течение пятнадцати лет выпускает поздравительные открытки, журналы и календари. В настоящее время Марк преподает и читает лекции как в дзен-сообществе, так и бизнес-кругах. Он получил диплом по деловому управлению в последипломной школе бизнеса при Нью-Йоркском университете.

Марк является президентом «ДБУ-компаньоны», компании, предлагающей тренинги и консультационные услуги в бизнесе и для некоммерческих сообществ. Он живет в северной Калифорнии со своей женой и двумя детьми. Его веб-сайт: www.zbaassociates.com

Научно-популярное издание

Лессер Марк

ДЗЕН БИЗНЕС-УПРАВЛЕНИЯ **Как практика дзен** **может преобразить вашу работу и жизнь**

Подписано в печать 22.07.2009.

Формат 70×90^{1/16}. Печ. л. 15. Тираж 1000 экз. Заказ № 16566.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2; 953130 — литература по философским наукам, социологии, психологии.

Издательская группа «Весь»

197101, Санкт-Петербург, ул. Мира, д. 6.
Тел.: (812) 325 2999. E-mail: info@vesbook.ru

Посетите наш сайт: <http://www.vesbook.ru>

Филиал в г. Москва

127521, Москва, ул. Веткина, владение 2г.
Тел.: (495) 619 2180. E-mail: moscow@vesbook.ru

Генеральный дилер в Украине
книготорговая компания «Библос»

Тел. +38 (044) 599 7736. <http://biblos.kiev.ua>

Вы можете заказать наши книги:

в России («Книга — почтой») по адресу издательства:
197101, Санкт-Петербург, ул. Мира, д. 6, ИГ «Весь»,
или на сайте www.vesbook.ru

в Германии

+49 (0) 721 183 1212.

+49 (0) 721 183 1213.

atlant.book@t-online.de

www.atlant-shop.com

в Белоруссии

+10 (37517) 242 0752.

+10 (37517) 238 3852.

Отпечатано по технологии СтР
в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

Марк Лессер



БИЗНЕС • МАГИЯ

Дзен бизнес-управления

Как практика дзен может преобразить
вашу работу и жизнь

Все мы — ученики дзен, и все мы — предприниматели. Наши жизни — это хаос, это что-то невероятное, исполненное чудес, таинственное, что-то, что мы не в силах объяснить. Простых ответов не бывает, а научиться ценить вопросы нелегко. Что значит быть полностью самим собой на работе? Как найти настоящее счастье и обрести чувство удовлетворения — в том числе, в профессиональной сфере? Чего требует от нас жизнь? Чего-то невозможного? Какие внешние или внутренние перемены необходимы для того, чтобы мы смогли увидеть нашу жизнь как поле для духовной практики, как священное место? Что на самом деле значит слова самого почитаемого учителя дзен в Японии Хойо-сана: «Твой храм — там, где ты»?

Храм, который имел в виду Хойо-сан, может быть совсем не таким, каким мы его себе представляем. Иногда он может казаться спальней, иногда — горной тропинкой, сборочным конвейером на фабрике или офисом, заставленным столами и компьютерами. Это — огромный, невообразимо огромный храм. Я считаю себя везучим человеком, потому что задаю эти вопросы и иду по пути, на котором встречаю так много открытых людей. Все мы — ученики дзен, все мы — предприниматели, и все мы — еще столько всего другого!

Марк Лессер

Марк Лессер — основатель и генеральный директор издательской компании Brush Dance, занимающейся выпуском открыток, календарей, журналов. Кроме того, уже более тридцати лет Лессер практикует и изучает дзен. Десять лет он провел в дзен-центре Сан-Франциско, а в 1983 году занимал должность директора горного дзен-центра Тассаяра, первого дзен-монастыря на Западе. В настоящее время Марк Лессер преподает и читает лекции как в дзен-сообществе, так и в бизнес-кругах. Живет в Северной Калифорнии со своей женой и двумя детьми.

издательская группа
«ВЕСЬ» —
ДОБРЫЕ ВЕСТИ
<http://www.vesbook.ru>

