

A close-up portrait of the Dalai Lama XIV, an elderly man with glasses, wearing a red and yellow robe. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a warm, brownish-gold color.

*Далай-лама XIV  
Лоренс ван ден  
Майзенберг*

# **Путь истинного лидера**

# Далай-лама XIV Лоренс ван ден Майзенберг Путь истинного лидера

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8371509](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8371509)  
Путь истинного лидера / Его Святейшество Далай-лама, Лоренс ван ден Майзенберг: Манн,  
Иванов и Фербер; Москва; 2014  
ISBN 978-5-91657-952-9*

## Аннотация

В сегодняшнем мире бизнесменам неизмеримо трудно принимать правильные решения. Ведь их последствия сказываются на работниках компании, потребителях, поставщиках. Этот процесс особенно сложен в крупных, глобальных корпорациях, которые осуществляют свою деятельность во многих странах мира и для которых качество принятых решений жизненно важно. По этой причине человек, принимающий решение, должен быть не только компетентным, – у него, помимо этого, должна быть правильная мотивация и правильное состояние сознания.

Эта книга появилась на свет в результате длившихся целое десятилетие дискуссий между главой и духовным лидером государства Тибет Его Святейшеством Далай-ламой и консультантом по вопросам управления. По сути это уникальный, бесценный клад буддийской мудрости, призванный помочь бизнес-лидерам разобраться, что происходит в их сознании, и научить принимать решения, обеспечивающие более высокое качество как собственной жизни, так и жизни организации, в которой они работают.

Книга предназначена руководителям всех рангов.

# Содержание

От издателя	5
От авторов	6
Часть I	13
Глава 1	13
Глава 2	23
Глава 3	29
Конец ознакомительного фрагмента.	33
Библиография	34

# Далай-лама XIV, Лоренс ван ден Майзенберг Путь истинного лидера

His Holiness the Dalai lama  
and Laurens van den Muiyzenberg  
The Leader's Way

*Под общей редакцией В. Дорофеева*

© His Holiness the Dalai Lama and Laurens van den Muiyzenberg, 2008, 2009

© Nicholas Brealey Publishing, 2008

© Н. Яцюк, перевод, 2009

© Издание на русском языке. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

\* \* \*

## От издателя

Над книгой «Путь истинного лидера» работали два человека: буддийский монах Тензин Гьяцо – Его Святейшество Далай-лама (поскольку это официальное написание духовного звания, мы его и будем придерживаться впредь), один из самых известных в мире религиозных авторитетов, который окормляет свой народ на протяжении более полувека в качестве главы правительства в изгнании и духовного лидера Тибета, и Лоренс ван ден Майзенберг, консультант, специалист по вопросам управления компанией.

Для простоты и удобства восприятия текста соавторов книги мы будем называть Монахом и Консультантом, и этими именами будем предварять их высказывания.

Конечно, в обычной жизни практически невозможно соответствовать духовному лидеру мирового буддизма. В этой книге монах и консультант параллельно комментируют и анализируют одни и те же вопросы, прислушиваясь к мнению собеседника. Показывая таким образом пример того, каким должен быть настоящий диалог столь разных людей, встретившихся с целью выработки и получения нового качества знания.

Эта книга ценна не только содержанием, но и самим фактом плодотворного сотрудничества людей, ведущих разный образ жизни и представляющих во многом слишком различные культуры и даже ценности.

Книга показывает образец диалога, который нужно вести между людьми, культурами, странами, когда стороны пытаются найти взаимопонимание и построить общий мир. При чем такой пример плодотворного диалога может быть использован не только в межгосударственных, межкультурных, но и бизнес-контактах.

Далай-лама надеется, что не только буддисты, но и читатели других религиозных воззрений с помощью этой книги смогут обозначить и сформулировать для себя новые принципы и ценности, которые помогут им улучшить их жизнь. Кроме того, Далай-лама убежден в том, что эта книга будет полезна и людям, не придерживающимся никаких религиозных убеждений. Именно поэтому каждый желающий может попробовать использовать на практике, в быту и работе, идеи, изложенные в данной книге.

## От авторов

### МОНАХ

Я потерял свободу, когда мне было 16 лет, и стал изгнанником в 24 года. За всю жизнь мне довелось испытать множество трудностей. Тем не менее я сохранил присутствие духа. Даже могу сказать, что, благодаря буддийскому воспитанию, я счастливее многих других людей, воспринимающих свободу и возможность жить в стране, которую они называют родной, как нечто само собой разумеющееся.

Эта способность поддерживать присутствие духа целиком и полностью связана со знаниями, которые я получил, а также с моими настойчивыми попытками применить их на практике посредством тренировки сознания.

Я искренне надеюсь, что бизнес-лидеры и лидеры глобальных организаций смогут освоить методы, представленные в данной книге, и что это поможет нам укрепить мир на нашей планете, сделав ее более жизнеспособной.

Как правило, буддийские монахи ведут уединенный образ жизни вдали от общества, посвящая свою жизнь молитвам о благополучии разумных существ и нашей планеты.

Я один из этих монахов, однако на меня возложена ответственность за деятельность правительства Тибета в изгнании. Моя должность позволяет мне общаться с представителями разных стран, благодаря чему я могу видеть более полную картину мира.

Во время своих путешествий я встречался с разными людьми. Одни из них бедны, другие богаты, но все они занимают свое собственное место в мире. Я пользуюсь доверием у людей из самых разных стран, поэтому многие из них рассказывали мне о своей жизни, о своих надеждах и заботах, а также о будущем. Так я узнал, к чему стремятся люди. В конечном счете то, к чему стремится почти каждый из нас, – это и есть мера нашего счастья.

Почему я пишу эту книгу сейчас? Потому что чувствую, что все мы должны взять на себя заботу и ответственность за то, как функционирует глобальная экономика, и задуматься над ролью бизнеса в построении целостной и взаимосвязанной картины мира.

Времена изменились, и я убежден в том, что лидеры религиозных течений с их способностью смотреть в будущее обязательно должны принимать участие в обсуждении глобального бизнеса и экономики.

С каждым годом в мире становится все больше проблем. Особое беспокойство у меня вызывают: рост нищеты в развивающихся странах; тот факт, что начиная с 1950-х годов даже в развитых странах не повышается удовлетворенность людей своей жизнью; ухудшение состояния окружающей среды в результате пренебрежительного отношения к ней, а также постоянного роста численности населения и повышения уровня жизни; и, наконец, отсутствие мира во многих уголках земного шара.

Буддизм занимает рациональную и логическую позицию относительно таких проблем, поэтому его подход к их решению более понятен для людей нерелигиозных. В буддизме особое значение придается человеческим ценностям, а также целостному подходу к решению проблем человеческого общества и тому, как освоить этот подход.

Именно поэтому буддизм может внести большой вклад в анализ и решение проблем глобального бизнеса и экономики.

Применение учений Будды в контексте мирской этики и фундаментальных человеческих ценностей, возможно, внесет свою лепту в развитие делового мира.

Буддийские представления о богатстве, работе, потреблении и счастье в какой-то мере отличаются от западных представлений. Очень важное отличие состоит в том, что счастье – это не просто удовлетворение наших материальных и других желаний. Истоки счастья не в том, чего мы хотим или что мы имеем, а в чем-то совершенно ином. Они – в удовлетворенности, которая существует независимо от того, что мы имеем или чего нам удастся достичь.

Будда признавал, что самомотивация человека – это мощный движущий фактор. Тем не менее он пришел к выводу, что желания человека полностью удовлетворить невозможно, поскольку эти желания образуют никогда не прекращающийся цикл.

Люди не могут быть по-настоящему счастливы, если у них нет дружеских и просто хороших взаимоотношений с другими людьми. Кроме того, формирование хороших отношений – это двусторонний процесс.

Человек не может построить позитивные взаимоотношения с окружающими, если его единственная задача – удовлетворение собственных желаний. Я убежден в том, что это утверждение верно и по отношению к правительствам и организациям, поскольку они сближают людей друг с другом, они создают рабочие места и богатство, они играют очень важную роль в обеспечении материального благосостояния и счастья людей, а также определяют точки пересечения этих двух аспектов жизни человека.

Не берусь утверждать, что нужные нам решения просты и очевидны. Работая над этой книгой, я пришел к пониманию того, насколько трудно бизнесменам принимать правильные решения.

Последствия решения, принятого руководителем компании, сказываются на всех ее работниках, а также на многих других людях, которые покупают продукцию компании или действуют в качестве поставщиков. Этот процесс особенно сложен в крупных, глобальных корпорациях, которые осуществляют свою деятельность во многих странах мира и для которых качество принятых решений жизненно важно.

По этой причине человек, принимающий решение, должен быть не только компетентным – у него, помимо этого, должна быть правильная мотивация и правильное состояние сознания.

Фундаментальная концепция буддийской философии – существование страданий, которые Будда призывает всех нас помочь облегчить. Передо мной стоит такая же цель – облегчить страдания людей и повысить их удовлетворенность жизнью как таковой.

Поэтому задача данной книги – предоставить читателям и лидерам возможность разобраться, что происходит в их сознании, а также в сознании других людей, особенно в контексте лидерства.

Я надеюсь, что в результате вы сможете принимать решения, которые обеспечат более высокое качество вашей собственной жизни, а также жизни организации, к которой вы принадлежите, и любого человека, которого так или иначе касаются эти решения.

Мой собственный интерес к бизнесу и экономике развивался на протяжении последних 50 лет. Я получил формальное образование, которое целиком и полностью носит религиозный и духовный характер. С юности и до настоящего момента я изучаю буддийскую философию и психологию.

В известной мере благодаря общению с тибетскими и китайскими коммунистами я постепенно узнал много нового о разных экономических системах. По своим убеждениям я больше симпатизирую социализму, однако был свидетелем того, как социалистические страны переживали период экономической стагнации, тогда как экономика свободного рынка развивалась гораздо более динамично.

Мне было интересно, какие недостатки мешают развитию социалистической экономики и каковы преимущества свободного рынка.

И все же меня и сейчас не покидает чувство беспокойности тем, что в системе свободного рынка все больше увеличивается пропасть между богатыми и бедными.

В 1990 году я получил письмо от Лоренса ван ден Майзенберга, международного консультанта по вопросам управления. Он считал, что вместо поиска точек соприкосновения между коммунизмом и буддизмом, которым я занимался, было бы лучше подумать над тем, как можно усовершенствовать капитализм, пытаясь решить наши общие проблемы.

Эта идея показалась интересной, и я попросил его приехать ко мне; на протяжении следующих нескольких лет мы встречались много раз.

Затем, в 1999 году, Лоренс, принимая во внимание растущий интерес глобальных компаний к управлению (а также тот факт, что буддийская традиция содержит множество теоретических и практических рекомендаций, которые были бы полезны людям, занимающимся бизнесом, особенно руководителям компаний, предложил мне написать книгу на эту тему.

С самого начала мы пришли к единому мнению о том, что эта книга должна иметь практическую ценность и помогать бизнесменам в выработке оптимальных решений. Мы договорились, что Лоренс займется описанием деловых аспектов затронутых в книге вопросов, а я – описанием практического применения доктрин буддизма к решению этих вопросов.

Я посоветовал Лоренсу придерживаться целостного подхода. Под целостностью я подразумевал, что он должен проанализировать рассматриваемые в книге темы со всех возможных точек зрения, а не только с точки зрения западного консультанта по управлению.

Я убежден: одна из главных проблем современного мира заключается в том, что, несмотря на экспоненциальный рост объема информации, в обществе все больше повышается уровень специализации и люди теряют способность постигать взаимосвязи между различными идеями совершенствования общества.

Работая над этой книгой, я выбрал важные с моей точки зрения темы, а Лоренс проанализировал их в контексте своего опыта, а также привлек к обсуждению этих тем своих коллег и изучил соответствующую литературу.

Кроме того, Лоренс провел беседы с бизнес-лидерами, исповедующими буддизм. Во время этих бесед он попытался выяснить, какое влияние буддизм оказал на их подход к ведению бизнеса. Однако, несмотря на все наши усилия, мы не можем утверждать, что нам удалось найти ответы на все вопросы.

И все же мы сделали все от нас зависящее, чтобы изложить доктрины буддизма на языке легком и доступном, понятном деловым людям.

Приступая к написанию этой книги, я не стремился обратить как можно большее количество людей в буддизм. Мой интерес заключается в том, чтобы изложить концепции буддизма, приемлемые и полезные для представителей всех религиозных конфессий, а также для людей, далеких от религии.

Если после прочтения этой книги вы запомните хотя бы две концепции: правильное воззрение и правильное действие – и будете постоянно мысленно к ним возвращаться, это улучшит вашу способность принимать решения и повысит удовлетворенность жизнью.

Руководствуясь принципом правильного воззрения, вы сможете анализировать свои намерения, а также оценивать вероятные последствия своих действий для себя, для организации и для окружающих, и сделаете все от вас зависящее, чтобы не навредить другим людям и способствовать повышению их благополучия.

Кроме того, вы избавитесь от негативных мыслей и эмоций, которые приводят к неправильным решениям и делают несчастными вас и окружающих вас людей.

Став лидером, вы существенно усилите свое влияние и расширите свои возможности. Однако такое усиление власти сопровождается повышением ответственности за принятие решений. В современном взаимосвязанном мире принятие правильных решений становится все более трудной и сложной задачей.



Если вы способны поддерживать свое сознание в спокойном, собранном и сосредоточенном состоянии даже в очень напряженных ситуациях, вы сможете делать правильные выводы и анализировать последствия под разными углами – другими словами, краткосрочные и долгосрочные последствия, а также последствия для сотрудников, клиентов, акционеров и общества в целом.

Глобализация носит позитивный характер до тех пор, пока компании, участвующие в глобальных процессах, действуют ответственно, а их руководители имеют целостное представление о роли своих компаний в жизни общества. Кроме того, организации в своей деятельности зависят от ответственных действий правительств.

Компании должны поддерживать конструктивное сотрудничество с правительствами, которые стремятся к формированию социально ответственной экономики свободного рынка, и отказываться от взаимодействия с экономическими системами, лишенными моральных ценностей.

Работа над данной книгой началась с обсуждения возможностей интеграции принципов капитализма и принципов буддизма. К концу работы над книгой я пришел к выводу о том, что для обеспечения процветания необходимы инвестиции. А для инвестиций необходим капитал.

Следовательно, удовлетворение потребности в капитале имеет очень большое значение. Проблема с пониманием слова «капитализм» состояла в том, что оно вызывало у меня ассоциации с капиталистами, которые эксплуатируют рабочих и стремительно богатеют, тогда как рабочие с трудом сводят концы с концами. Эта проблема не исчезла, особенно в бедных странах.

Капитал – это не цель, а средство. Цель – это свобода и процветание для всех. И лучший способ достичь этой цели – организовать систему свободного рынка, все участники которой действуют ответственно.

Я считаю, что интеграция капитализма и буддизма возможна в том случае, если принципы правильного воззрения и правильного действия станут неотъемлемой частью экономической системы.

Я вижу, что в этом контексте вместо концепций правильного воззрения и правильного действия используется концепция социальной ответственности. Именно поэтому я надеюсь на то, что понятие «социально ответственная экономика свободного рынка» займет место понятия «капиталистическая система».

Материальное неравенство людей старо, как цивилизованный мир. Однако при наличии научных знаний, технологий и понимания механизмов создания богатства, обеспечение достойного уровня жизни для всех – цель, вне всякого сомнения, достижимая.

Я надеюсь, что идеи, представленные в данной книге, вдохновят многих лидеров и многие организации на кропотливую работу, направленную на достижение этой цели.

*Его Святейшество Далай-лама, Тензин Гьяцо*

## КОНСУЛЬТАНТ

Однажды я прочитал книгу Его Святейшества, в которой говорилось, что один из индийских философов ищет пути синтеза идей коммунизма и буддизма. Я написал Его Святейшеству письмо, в котором заметил, что легче было бы добиться синтеза идей буддизма и капитализма.

К моему удивлению, вскоре я получил от Его Святейшества ответ с приглашением приехать к нему в Индию. В период с 1991 по 2000 год я встречался с Далай-ламой каждый год и на добровольной основе выполнял для него небольшие консультационные проекты,

в том числе проводил семинары по вопросам стратегии деятельности правительства Тибета в изгнании.

Как буддизму, так и капитализму свойственны свои сложности. Книга «Путь истинного лидера» делает обе системы более легкими для восприятия по мере изучения их практических основ. Книга построена по принципу постепенного развертывания материала: она начинается с того, как человек может управлять самим собой, далее рассматриваются некоторые аспекты руководства компанией или организацией, и в заключение анализируются вопросы управления обществом в целом.

Особое внимание уделяется лидерству. Людей, которые обеспечивают процесс перемен, можно найти не только среди руководителей и лидеров. Мы призываем работников всех уровней найти лидера в самом себе и применить на практике методы, изложенные в данной книге.

Современный мир столкнулся со многими сложными проблемами, далеко не последняя из которых – экономический и финансовый кризис, начавшийся в 2008 году.

В данном издании изложена точка зрения Далай-ламы на опасность, которую несет в себе экономическая система, лишенная моральных ценностей, и делается акцент на его убежденности в необходимости формирования социально-ответственной экономики свободного рынка.

Наше совокупное богатство увеличилось до огромных размеров, и нам всем приносят пользу чудеса технологии, однако в то же время миллиарды людей живут в условиях крайней нищеты, над миром нависла угроза экологической катастрофы, и даже жители благополучных стран не имеют уверенности в завтрашнем дне. Все это требует принципиально нового подхода к лидерству как к процессу, подразумевающему видение проблем в истинном свете и их комплексное решение. Именно этому и посвящена данная книга.

В ней предложен уникальный способ применения принципов правильного воззрения и правильного действия для принятия решений в организациях. Организация – это не просто совокупность людей, которые в ней работают, это нечто одновременно и большее, и меньшее. С одной стороны, роль организации в жизни людей очень велика, поскольку она помогает им достичь многих целей, недоступных каждому из них в отдельности. С другой стороны, организация занимает в жизни людей далеко не первое место, так как у каждого человека есть личная жизнь, семья, друзья, и каждый человек принадлежит к каким-либо другим организациям.

Мы не хотим, чтобы у читателя создалось впечатление, будто практическое применение концепций правильного воззрения и правильного действия – дело легкое. Нет, это не так уж просто. Достижение совершенства находится за рамками возможностей почти всех людей. Однако мы утверждаем, что каждый человек может усовершенствовать свое сознание и повысить свою личную эффективность, если он действительно хочет этого. То же самое верно и в контексте организации, какой бы она ни была – небольшой или крупной, частной или государственной, благотворительной, некоммерческой или неправительственной.

Истинный лидер способен проанализировать тот или иной вопрос со всех возможных точек зрения и на основе расширенного видения принять правильные решения. Для такого лидера характерен спокойный, собранный и сосредоточенный, тренированный и сфокусированный разум, не отягощенный отрицательными мыслями и эмоциями.

Истинный лидер осознает неизбежность перемен, потребность во всеобщей ответственности, и понимает важность привнесения моральных ценностей в экономическую систему. Именно такой подход и представляет собой путь лидера.

Основную идею данной книги можно кратко сформулировать так: повышение качества решений, принимаемых нашими лидерами, позволит изменить мир к лучшему.

В рамках данного проекта произошла встреча двух миров: моего мира управленческого консультирования, другими словами – глобального рынка, и мира тибетского буддизма Далай-ламы. Это был самый захватывающий и ценный опыт в моей профессиональной жизни.

В начале работы над книгой мои знания об учении буддизма были весьма ограниченными; такими же ограниченными можно назвать и представления Далай-ламы об экономике и о мире бизнеса. Его Святейшество изучал социалистическую систему и работы Карла Маркса, однако его знакомство с системой свободного рынка было весьма поверхностным. Идея нашей совместной работы заключалась в том, чтобы я кратко ознакомил Далай-ламу с экономическими аспектами затронутых в книге вопросов, а Его Святейшество прокомментировал эти аспекты со своей точки зрения.

Наши беседы охватывали многие базовые вопросы бизнеса и поэтому не имели прямого отношения к буддизму.

Однако вскоре стало ясно, что Далай-лама стремится увидеть более широкую картину интеграции бизнеса в общество, а также уяснить истинное значение такого понятия, как социальная ответственность. Далай-лама сказал: «Мне необходимо целостное видение бизнеса». После семи лет общения мы нашли способ объединить идеи буддизма с идеями выдающихся западных философов относительно преодоления проблем бизнеса. Тогда и возникла мысль о написании этой книги.

Эта книга – результат работы целого коллектива, и мы хотели бы поблагодарить всех, кто принимал участие в ее создании.

Во время своих встреч в Дхарамсале авторам книги оказывали конструктивную помощь такие люди, как Тензин Чогьял – младший брат Его Святейшества Далай-ламы; Тензин Гейче Тетонг – личный секретарь Его Святейшества, а также министр правительства Тибета в изгнании; почтенный геше Лхакдор, директор Библиотеки тибетских трудов и архивов в Дхарамсале. Ян Кальф – бывший исполнительный директор компании ABN Amro и Фолькерт Схуккен – бывший член совета директоров компании SHV из Нидерландов неоднократно просматривали разные версии глав этой книги, желая убедиться в том, что изложенный в книге материал будет полезен бизнесменам; кроме того, они поделились с нами своим богатым опытом. Кор Херкстротер – бывший исполнительный директор компании Shell и председатель совета директоров компании ING рассказал о своем опыте разработки и реализации принципов ведения бизнеса в глобальных компаниях, особенно в Royal Dutch/Shell. Сэр Леонард Пич предоставил авторам информацию о своей работе в IBM и о взаимодействии с правительством.

Почтенный Праюх Паютто из Таиланда поделился с нами знаниями в области Теравады, одного из направлений буддизма. Кроме того, мы выражаем благодарность руководителю ритрита, в котором принимал участие Лоренс. Сиритон Ратнин и Титинарт на Паталунг рассказали нам о своем опыте практического применения принципов буддизма.

Николас Брили, наш издатель, с самого начала осознавал важность послания, которое содержится в данной книге. Он внес большой вклад в структурирование книги и определение последовательности изложения материала с тем, чтобы сделать содержание книги доступным и интересным для широкого круга читателей. Наш редактор Салли Ланселл улучшила текст и позаботилась о логической последовательности разных его фрагментов.

Этот проект не существовал бы без моего сына Йоргена. Он пробудил во мне интерес к Тибету и к Его Святейшеству Далай-ламе. Моя жена Мария-Пиа вынуждена была мириться с тем, что ее муж, с головой погрузившись в изучение определенной темы, не способен думать и говорить о чем-либо другом. Иными словами, если этой темой был Адам Смит, она слышала разговоры об Адаме Смита за завтраком, обедом и ужином и даже перед сном,

и так – на протяжении нескольких дней, до тех пор, пока место одной темы не занимала следующая. Моя искренняя благодарность им обоим – и сыну, и жене.

*Лоренс ван ден Майзенберг*

# Часть I

## Управление собой

*Для главы государства лучший способ руководить своей страной – это, в первую очередь, управлять самим собой*

### Глава 1

#### Правильное воззрение

##### МОНАХ

В современном мире весьма распространено ошибочное мнение, что буддизм делает людей пассивными, заставляет их отречься от всего материального и просто медитировать в лесу. В действительности такая изоляция характерна только для монахов и монахинь. Как одно из философских течений буддизм ищет ответы на классические философские вопросы: что такое истина и как ее найти? Для чего мы живем? Что представляет собой Вселенная, в которой мы обитаем? Какова природа человека, его долг и судьба? Что хорошо и что плохо?

Однако основной вопрос, которому буддизм придает особое значение, касается выбора правильных действий: что я должен делать? Суть буддизма сводится к двум понятиям – правильное воззрение и правильное действие. Правильное воззрение не имеет никакой ценности, если оно не подкреплено правильным действием, а правильные действия, в свою очередь, – это основной фактор успеха в бизнесе.

##### КОНСУЛЬТАНТ

Лидерство – это способность принимать решения, и не просто любые, а именно правильные решения. Руководители глобальных компаний принимают решения, которые оказывают влияние на тысячи и даже миллионы людей, а от решений политических лидеров зависит жизнь десятков миллионов. Следовательно, принятие правильных решений имеет очень большое значение, поскольку некомпетентность в этом вопросе может иметь катастрофические последствия.

В буддизме истинный лидер рассматривается как человек, принимающий правильные решения. Это, в свою очередь, зависит от того, в какой степени лидер способен занять правильную позицию по отношению к происходящему, а также от того, обладает ли он разумом, который Далай-лама характеризует как «спокойный, собранный и сосредоточенный» разум, разум умиротворенный, не отягощенный отрицательными мыслями и эмоциями, тренированный и сфокусированный. Задача данной главы заключается в том, чтобы познакомить читателя с некоторыми основополагающими концепциями буддийской философии, а также показать, каким образом практическое применение этих концепций может повысить качество жизни и улучшить деятельность наших организаций.

Для того чтобы повысить качество принимаемых решений, лидеру необходимо усовершенствовать свое сознание. Одна из центральных концепций буддизма заключается в том, что каждый мужчина и каждая женщина могут пойти по пути совершенствования сознания, и этот шаг способен обеспечить в итоге более счастливую жизнь им самим и другим

людям. Совершенствование сознания достигается за счет правильного мышления и правильных действий. Однако нельзя действовать правильно, не опираясь при этом на правильный образ мыслей.

Думать правильно означает размышлять над каждым действием еще до его совершения, с тем чтобы убедиться: в основе этого действия лежат правильное намерение и правильная мотивация. Правильное намерение состоит в том, что любое действие должно приносить пользу каждому человеку, которого оно затрагивает, – другими словами, что человек совершает это действие с учетом как своего собственного благополучия, так и благополучия других людей. Это утверждение верно как в контексте отдельного человека, так и в контексте организации.

Правильное намерение – это первая часть буддийской концепции правильного воззрения. Вторая часть этой концепции охватывает три аспекта реальности: нет ничего постоянного, все изменяется; не существует ничего абсолютно изолированного; у всего есть свои причины.

Мы склонны думать о себе как о самостоятельных, независимых субъектах.

Точно так же и руководители считают, что их организации – это нечто обособленное и независимое. Это ошибочная точка зрения. Мы зависим от окружающих в таких вопросах, как жилье, пища, образование и работа; организации зависят от своих работников, клиентов, поставщиков и банков. Осознание этой зависимости на всех уровнях мышления – это один из фундаментальных элементов буддизма: необходимо начать с целого и увидеть себя или свою организацию как часть еще более крупного целого. Этот процесс обозначается как осознание взаимозависимости – взаимозависимости, проявляющейся особенно сильно во взаимоотношениях между бизнесом и политикой правительства.

Этот подход аналогичен методу системной динамики, который разработали Джей Форрестер и Марвин Мински из Массачусетского технологического института и Института Санта-Фе.

Правильное мышление зависит от наличия спокойного, собранного, сосредоточенного разума. Если ваше сознание подвержено влиянию гнева, зависти или страха, если вам не хватает уверенности в себе, вы испытываете тревогу и ваши действия утрачивают эффективность; вы не можете видеть мир в истинном свете; ваш разум уже нельзя назвать спокойным, собранным и сосредоточенным. Чтобы избежать этого, необходимо освоить технику внимательности.

Владение этой техникой означает способность отслеживать момент начала воздействия негативных эмоций на разум. Кроме того, необходимо развить в себе способность контролировать свой разум, тем самым погашая такие эмоции. Вы должны полностью взять под контроль состояние своего сознания и принимать решения в соответствии с правильным видением происходящего.

Правильное воззрение формируется на базе намерения, лежащего в основе принимаемого решения. Правильное действие – еще одна концепция буддизма – непосредственно связано с качеством действий, которые компания и ее работники осуществляют в соответствии с этим решением. Человек должен совершать все свои поступки с учетом их влияния на других людей.

## **МОНАХ**

На первый взгляд, существует большая разница между бизнесом и буддизмом, однако их общий знаменатель – то значение, которое может для них иметь счастье человека.

Компания, у которой нет счастливых работников, клиентов и акционеров, в итоге обречена на гибель. Будда считал, что основная задача его исследований и учений заключается