

Владимир Константинович Тарасов

Русские уроки японских коанов



«Русские уроки японских коанов/ Владимир Тарасов.»: ООО «Издательство «Добрая книга»; Москва; 2009
ISBN 978-5-98124-414-8

Аннотация

Дзенские коаны — краткие истории, смысл которых невозможно постичь, опираясь исключительно на рациональную логику; это не просто притчи, размышление над которыми может привести к просветлению, но и уникальный источник управленческой мудрости. В своей новой книге Владимир Тарасов комментирует классические коаны дзен, помогая нам извлечь из древних текстов уроки эффективного управления.

Прочитав эту книгу, вы научитесь интуитивно осознавать реальность, не прибегая к размышлениям над словами и понятиями, чтобы решать неразрешимые на первый взгляд проблемы, сможете использовать секреты великих мастеров дзен для достижения личных и корпоративных целей.

Русские уроки японских коанов ВЛАДИМИР ТАРАСОВ Автор бестселлеров «Искусство управленческой борьбы» и «Технология жизни: книга для героев»

Предисловие для русского читателя

Отсутствие заботы о других есть не что иное, как пассивная форма агрессии.

23 августа 1992 года мне предстояло получить автомобиль в поволжском городе Тольятти — вишневую четверку с универсальным багажником — в качестве оплаты за проведенную деловую игру по приватизации АвтоВАЗа.

Для того, чтобы тольяттинские бандиты выпустили машину из заводских ворот

беспрепятственно и неповрежденной, я, следуя местному обычаю, дал для этих целей знакомой работнице завода десять тысяч рублей. Она села рядом с водителем, держа сумочку с деньгами на коленях, чтобы отдать их при выезде. Но, благополучно миновав заводские ворота, она вернула деньги со словами:

— Сегодня бандиты празднуют годовщину победы демократии над путчистами: пропускают все машины бесплатно!

Позже американцы своей гуманитарной бомбардировкой наших братьев-славян в городе Белграде заполнили в русской картине мира недостающее звено между демократами и бандитами.

По случаю успешного завершения акции «игра в обмен на автомашину» мы с одним из заводских руководителей поехали к нему на дачу. Расположение дачных участков повторяло заводскую иерархию: начальство отдельно, работники отдельно. Его участок был, понятно, не из рядовых.

После по-русски основательного обеда хозяин посетовал, что не может пригласить меня попариться в свою баньку, что над оврагом, разделяющим несколько дачных участков. И пояснил, что та немного подгорела от пожара в овраге, куда дачники сбрасывают ненужную мебель и всякий хлам.

Я рассмеялся:

— Вот уж чего не бывает у эстонцев: там никто не станет сбрасывать хлам рядом с дачами. Они не умеют радоваться жизни на вилле посреди помойки!

Как люди живут, так и работают. Через полгода у моей четверки на скорости в сто двадцать заклинило двигатель, и после капитального ремонта я её продал.

В августе 2004 года мы с одним из моих учеников — владельцем магазинов модной одежды в Тольятти — забрели в одно из прибрежных агентств по недвижимости на Мальте. Мне нужно было арендовать жильё на пару месяцев.

Осмотрев несколько апартаментов, мы с хозяйкой агентства вернулись в офис. Она поинтересовалась, откуда я. Услышав, что из Эстонии, удовлетворилась:

— А то знаете, не хотим мы тут всяких арабов, турок, русских..! Ну... Вы меня понимаете!

Я её понимал. Разговор шел на английском, а мой спутник тактично молчал, не обозначая своей национальной принадлежности. Когда она узнала, что квартира мне нужна для работы над книгой, спросила, на каком же языке я пишу:

— На английском или эстонском?

— Да нет, на русском. Я русский, просто живу в Эстонии.

А в августе 2006 года, работая уже над другой книгой в небольшом эстонском городке Хаапсалу, я спросил русского массажиста, жаловавшегося мне на «тупость эстонских властей»:

— Вот Вы женаты, имеете детей. Если бы Вам пришлось выбирать, в каком доме жить — где, в основном, семьи эстонские или где русские?

— Конечно, где эстонцы!

— А как бы вам хотелось, чтобы весь состав Рийгикогу (эстонского парламента) состоял только из эстонцев или на все сто процентов — из русских?

— Ну, тогда уж, конечно, лучше из эстонцев!

Достаточно и приведенных примеров, чтобы задуматься: что с нами, русскими, не так?! Чем мы драматично отличаемся от других народов?

На этот вопрос многие известные русские люди искали и давали свои ответы. Однако то ли эти ответы, хотя и ложились кучно вокруг мишени, но как-то всё не в десятку, то ли десятка у этой мишени вообще отсутствует.

Немного философии

Великий грек Гераклит, живший две с половиной тысячи лет назад, сказал, что *всё течет, всё меняется*. Все ему поверили, кроме ученых, которым кажется, что есть всё же нечто вечное и неизменное, а именно — *законы природы*. Кто прав — Гераклит или эти ученые? Я не знаю ответа на этот вопрос.

Бывают законы, которые изменяются со временем. Например, некто пожимает руку сотне человек. Понятно, что как бы он ни старался, его первое рукопожатие будет отличаться от девяносто девятого. Или, например, открывается новый ресторан. Вначале все вкусно, быстро и недорого. Потом все уже без изюминки, медленно и недешево. Или подобно тому, как возникает и видоизменяется тропинка в лесу.

Такие законы, которые изменяются от каждого факта их применения, я называю социальной технологией.

А существуют ли иные законы? Ученые говорят, что да. Но я подозреваю, что не все из них так думают.

Отдельные фрагменты социальной технологии, элементы поведения связаны между собой причинно-следственными связями, образуя бесконечные нити. Эти нити могут включать, наряду с человеческим поведением, поведение животных и машин. А также дождя, ветра и всего того, что способно изменяться и как-то себя вести. Напомню слова Гераклита о том, что всё изменяется.

Вот пример фрагмента такой нити:

...синичка села на ветку, которая опустила, образовав просвет в листве, который пропустил лучик солнца, который разбудил задремавшего над книгой человека, который встал с кресла и включил кофейник, пар от которого...

Социальная технология, изменяясь вследствие самих фактов своего бытия и тем самым развиваясь, образовала всё, что нас окружает.

Всё, что мы видим перед собой, любой предмет, представляет собой не что иное, как возможности оперирования этим предметом.

Например, стакан — не что иное, как возможность хранить и переносить в нем жидкость, опустошать его, рассматривать через него предметы, а разбив, получить острые осколки, которыми можно что-либо резать, и т. д.

Жидкость, в свою очередь, является тем, что легко можно разъединять в любых частях и снова соединять, с помощью жидкости можно передавать давление на большие расстояния, поскольку её невозможно сжать и т. д.

И человек также является, с одной стороны, частью, с другой — продуктом социальной технологии: его тело, его поведение, его чувства и мысли.

Человек же, действуя, пытается познать и повлиять на развитие социальной технологии. Можно сказать, что сам человек представляет собой сложный социально-технологический комплекс, обладающий самосознанием, т. е. своим собственным «Я».

Что такое «Я» пока не знаю. Знаю только, что некоторые люди посвящают всю свою жизнь поиску ответа на этот вопрос и даже заявляют, что смысл человеческого

существования именно в этом поиске.

Но если меня приставить к стенке и заставить всё же ответить на вопрос, что такое «Я», то в силу недостатка знаний отвечу уклончиво:

Я — это нечто вроде центра окружности. В процессе познания эту окружность можно постепенно сужать, приближаясь тем самым к центру, но уберечь окружность — и центр исчезнет!

Поскольку мы не знаем, что такое «Я», нам трудно судить о том, кто или что обладает самосознанием. Мы просто предполагаем, что всё то, что демонстрирует нам поведение, сходное с человеческим, — обладает им. Четких критериев пока нет. Даже глядя в прошлое — на развитие собственных дочерей, — я не могу определенно сказать, в какой момент у них появилось своё «Я».

Здравый смысл подсказывает, что и другие сложные социально-технологические образования, а не только человек, могут обладать самосознанием.

Один мой знакомый спросил:

— А собака обладает самосознанием?

— Нет, — ответил я довольно уверенно, — ведь у собак нет языка, они не говорят.

— Почему же?! Они общаются, понимают команды человека!

— Они не общаются так, как люди, а только подают друг другу знаки.

— И в чем же разница?!

— В том, что я могу попросить собаку принести мне тапочки, и она их принесет! Но я не могу попросить одну собаку, чтобы она передала мою просьбу другой собаке принести тапочки, поскольку она с этим явно не справится!

Думаю, с моей стороны было бы слишком смело предполагать, что социальная технология как бесконечное целое не обладает самосознанием, т. е. своим «Я».

Но с другой стороны, Конфуций сказал:

«Нет центра у беспредельного».

И правда! Мы можем у любого листа бумаги найти центр тяжести. Но если этот лист бесконечен, то центр у него найти, в принципе, невозможно.

Однако поскольку социальная технология — не лист бумаги, будем вежливы и не будем лишать её возможности обладать самосознанием.

Человек, являясь частью социальной технологии, постоянно с ней взаимодействует, и когда это взаимодействие сопровождается некоторым взаимопониманием, то можно говорить об общении между ними. Средством любого общения является язык, какую бы природу он не имел. Понятно, что одни люди склонны и способны понимать язык социальной технологии, у других это получается хуже. Тот, кто больше понимает её язык, тот чаще с ней и общается и больше влияет на её развитие. Условно можно сказать, что такие люди являются *субъектами*, они и осознают себя субъектами. А непонимающие язык социальной технологии являются *объектами*, они и осознают себя таковыми. Это, по моему мнению, есть основное, *главное неравенство между людьми*.

Но надо оговориться, что и субъекты являются таковыми лишь весьма относительно, что бы они о себе по этому поводу ни воображали. По большому счету, все мы являемся объектами социальной технологии, которых она выращивает, шлифует, направляет. Тем не менее различие между субъектами и объектами все же достаточно ощутимо. Как уже было сказано, обычно субъекты и осознают себя как субъекты, а объекты осознают себя как объекты.

Заметим, что, в свою очередь, социальная технология позволяет и нам в какой-то мере

на себя влиять, а значит, и она, несмотря на все её величие, является в некотором смысле объектом.

Помню, в детстве во время езды на трамвае я любил управлять его скоростью. Чтобы трамвай ехал быстрее, я давил на деревянную спинку переднего сиденья, а когда хотел замедлить ход — тянул её на себя. Когда трамвай меня слушался, я бывал очень доволен. Слушался он, конечно, не всегда. Ну, а кто кого всегда слушается?!

О человечестве в целом можно сказать, что когда оно находится на восходящей ветви своего развития, то его субъектность растёт, а когда на нисходящей — падает.

Социальная технология образовала различные, взаимодополняющие ниши для разных народов и не оставила ни одну из них незаполненной. Ведь незаполненная ниша как ничейная территория: всегда найдутся желающие её занять, недовольные своим положением в своих, так сказать, родных нишах. Если какой-либо народ в силу неадекватных действий своих субъектов исчезает с лица земли, появляется новый народ с подобными же характеристиками. Нас интересует прежде всего, какую нишу занял наш русский народ и в чем его главное отличие от других народов.

Как читатель уже догадался, эта книга предназначена для субъектов и чуть-чуть — для объектов, чтобы помочь им обрести субъектность.

Русская ниша

Между народами и биологическими видами можно провести некоторую параллель.

И те и другие сформировались при участии такого важного биологического механизма, как *агрессия*. Агрессия бывает *межвидовая* и *внутривидовая*.

Межвидовая агрессия обеспечивает выживание и успех вида в борьбе за ресурсы с другими видами, а также за то, чтобы самому не стать ресурсом — пищей для других.

А внутривидовая — обеспечивает естественный отбор, когда наиболее сильные и приспособленные особи дают наибольшее потомство.

Правда, если мы переводим взгляд на человечество, складывается ощущение, что в наше время наименее приспособленные дают наибольшее потомство. Похоже, что *человечество уже проскочило свой зенит и теперь находится на нисходящей ветви своего развития*.

В силу механизма внутривидовой агрессии происходит оттеснение слабых и неприспособленных на границу ареала обитания.

Чем сильнее эта агрессия, тем дальше оттесняются проигравшие, и тем больший ареал обитания занимает данный вид, что способствует его выживанию. Ведь если из-за природного катаклизма часть вида погибнет, то благодаря его распространению по большой территории хоть какая-то часть уцелеет.

Это хорошо видно на примере рыбок. Чем выше уровень внутривидовой агрессии, тем в большем жизненном пространстве нуждается каждая особь, и тем меньше рыбок одного и того же вида могут сосуществовать в одном и том же аквариуме. А вот рыбки разных видов могут там спокойно уживаться, чем и объясняется обычное разнообразие аквариумных обитателей.

Если уровень внутривидовой агрессии еще выше, то рыбок одного вида придется селить в этом аквариуме еще меньше, иначе сильные забьют слабых. Еще выше — можно оставить только одну пару: самца и самку. Еще выше — только самца, иначе он забьет даже свою любимую самку.

Есть у внутривидовой агрессии одно приятное следствие: чем выше у того или иного вида её уровень, тем более склонны особи этого вида к такому феномену, как индивидуальная дружба, что помогает им успешнее противостоять агрессивной социальной среде себе подобных. У видов с низким уровнем внутривидовой агрессии явление дружбы не

наблюдается. Конечно, речь идет о высокоорганизованных видах животных.

Различные народы тоже можно охарактеризовать этими двумя показателями: уровнем межвидовой и внутривидовой агрессии.

Можно на досуге изобразить все народы точками на плоскости, где осями выбрать уровни межвидовой и внутривидовой агрессии. Кстати, в порядке гипотезы можно сказать, что близость пары народов на этой плоскости будет сопровождаться и близостью их языков. Однако монстр политкорректности может вмешаться и прервать это невинное занятие. Поэтому лучше будем говорить лишь об одном, своём русском народе.

Для нашего народа характерен крайне низкий уровень межвидовой агрессии и крайне высокий уровень агрессии внутривидовой. Мы вообще люди крайностей и весьма категоричны.

Низкая межвидовая агрессия означает, что наш народ легко принимает к себе представителей других народов, легко вступает с ними в брак, а также не испытывает никакого дискомфорта, если приходится работать под начальством инородца. Для наших — любой, кто говорит по-русски, уже русский, уже свой, независимо от национальности, с которой этот «свой» на самом деле себя отождествляет. Для этого ему достаточно лишь самоназваться русским.

Если мы все же попытаемся определить, кто такой *русский*, то нам придется довольствоваться следующим определением:

русский — это тот, для кого родным языком является русский, и кто не отождествляет себя ни с одной другой национальностью.

И неважно при этом, кем по природному происхождению, «по крови» этот человек является.

Русский — имя прилагательное. Это японец, татарин, американец, чукча и многие, многие другие — имена существительные. А русский — не существительное, а прилагательное, т. е. отвечает на вопрос не «кто?», а «какой?». *Какой язык для человека родной?* Русский. А то, что, например, папа у него грузин, а мама украинка — дела не меняет. Если родной язык русский и если он ни с грузинами, ни с украинцами себя не отождествляет, значит, он сам и есть русский.

Только вот кто ж его знает, с кем он себя отождествляет, а с кем — нет?! Именно поэтому «русский» — категория расплывчатая.

В сех остальных, для кого родной язык — русский, но к кому вторая часть определения не подходит, называют *русскоязычными*.

Понятно, что русских в этом смысле в России меньшинство, причем постоянно уменьшающееся меньшинство, а русскоязычных — большинство, и их голос от имени русских слышнее, чем непосредственно голос самих русских, что вполне естественно.

В частности, в наше время на русских охотно списывают такие несимпатичные явления, как *новые русские*, *русская мафия*, *русская оккупация* и т. д. Для явлений же более симпатичных сегодня чаще используются другие слова, например, *российские спортсмены* или *российская наука* и т. д. Приятным исключением из этого правила является разве что *русский балет* — понятие, сложившееся далеко не сегодня.

Благодаря низкому уровню межвидовой агрессии нашего народа многонациональная Россия, к счастью, обходится без серьезных межнациональных конфликтов.

Что же касается войны в Чечне, то похоже, что это конфликт не национальный, не между русскими и чеченцами, а успешный криминальный бизнес, затеянный властвующей элитой. И поскольку любой бизнес имеет свой цикл развития — зарождается, расцветает и умирает, то и чеченский вопрос через некоторое время потеряет свою актуальность.

Высокая внутривидовая агрессия означает, что наш народ внутри себя крайне недружный, не поддерживает друг друга в инородческой среде и не доверяет друг другу. За

пределами России ни в одной стране мира русское землячество не является той общностью, которой можно было бы гордиться. Повсюду царит деловая беспомощность, разобщенность, интриги и конфликты. Да и в самой России создать какую-либо жизнеспособную общественную организацию — без внешнего финансирования или не под эгидой известного высокопоставленного лица — практически невозможно, если иметь в виду именно русских, а не русскоязычных людей.

Когда же упоминают о русских националистических организациях, то умалчивают об источниках их финансирования. Известно — *кто платит, тот и заказывает музыку*. Русский же человек и хорошее общественное дело финансирует крайне неохотно, не говоря уже о деле плохом.

Н о благодаря именно этому взаимному отталкиванию, русский народ, если взглянуть на карту мира, занял довольно большую территорию на поверхности земного шара. И у нас способность к настоящей дружбе и подлинной любви развита более, чем у ряда других народов.

Ч то же удерживает русских людей вместе при высоком уровне внутривидовой агрессии?

Два фактора: *единство территории и приверженность центральной власти*.

Можно, пожалуй, указать и третий, вспомогательный фактор: *способность к неизучению иностранных языков*. Кстати, способность к не-изучению языков тесно связана с невысоким уровнем музыкальных способностей. Мы едва ли принадлежим к музыкально одаренным народам, что наглядно демонстрируют наши заграничные туристы, когда, отужинав, сподобятся петь хором.

В силу важности территориального единства мы так и не удержали ни одного из своих заморских владений. Ни земель в Калифорнии, ни Аляски, ни островов на Балтике, ни Крыма. Неизвестно, удержим ли Калининград и Южные Курилы. И дело здесь скорее не во всемирном крушении империй, а в хлопотности и ненужности для традиционного российского управления иметь плоховато контролируемых собственных граждан где-то там, за морем-океаном.

Россия, в отличие от других стран, никогда не поддерживала своих русских соотечественников за рубежом и едва ли будет это делать, несмотря на весь их патриотизм, рассматривая их если не как врагов, то как чужих, лишь изредка и неумело пытаясь использовать их в качестве разменной политической монеты.

П риверженность центральной власти, ориентация на вертикальные, а не на горизонтальные связи — естественное следствие сильной внутривидовой агрессии, порождающей готовность, даже без особой необходимости, пойти навстречу вышестоящему, но не своему соседу.

И поскольку всякие устойчивые социальные связи рационализируются и обретают ценность, то для русского человека — точнее, *для русского мужчины* — образовалась некая невидимая неосознаваемая нить, связывающая его с верховной властью, и через нее — с судьбами всего человечества, придающая смысл его существованию. Это своего рода некая потенциальная возможность служить человечеству и влиять на него. И даже когда он от этой возможности отрекается, само ее неосознанное существование придает жизни особый, русский смысл.

Если есть сильная центральная власть — есть и эта нить, есть и у жизни смысл.

Слаба центральная российская власть — истончается и рвется эта нить, и ускользает от русского мужчины смысл его жизни. Простые бытовые и семейные радости сытой и комфортной жизни, удовлетворяющие европейца, для него недостаточны, если не сказать, не достаточно интересны. Ему подавай пусть туманную и почти иллюзорную, но возможность как-то влиять на судьбу человечества. Хотя бы для того, чтобы эту самую возможность

горделиво отвергнуть. Ведь отвержение не означает несуществование!

Когда в конце прошлого века во времена реформ по легитимизации расхищения российской государственной власти и государственной собственности подтаяла и просела вертикаль власти и Россия утратила статус мировой державы, очень многие русские мужчины враз утратили смысл жизни и трагически растерялись, поскольку порвалась нить, связывающая их через центральную власть с судьбами человечества.

Не понимать значения этого обстоятельства — значит, не понимать саму суть *русскости*.

Именно поэтому наш народ уважает только ощутимо сильную, хотя бы и не особенно добрую, власть, обеспечивающую существование этой нити, и не готов ни выбирать, ни долго терпеть над собой недостаточно сильную фигуру, пусть даже и в симпатичном варианте *хорошего, умного и честного человека*.

Наша национальная характеристика

Занятие большого ареала на земном шаре не прошло бесследно для формирования нашего национального характера.

Продвижение вперед и вперед в результате выдавливания из центральных областей на обширные пространства, не лучшим образом приспособленные для жизни, ставило на первое место проблемы выживания, а не качества жизни. Формировалось отношение к новому месту обитания как к «ничейному» и временному, которое впоследствии, возможно, тоже придется покинуть. Как бы не совсем оседлые, но и не кочевники.

Э то привело к расточительному отношению к ресурсам и отсутствию уважительного и бережливого отношения как к своей, так и к чужой собственности, терпимости к воровству и вандализму, к неаккуратности, пренебрежению мелочами и деталями, экологией и эстетикой.

Но, с другой стороны, это продвижение привело к способности быстро схватывать суть, основное, главное. К широте души, благородному отсутствию меркантильности и мелочности, терпимости к лишениям и неудобствам. К готовности работать в неподходящих условиях и в неподходящей одежде, с неподходящим инструментом — на «*коленке и чем придется*», к бытовой изобретательности типа «*голь на выдумки хитра!*».

Благодаря повышенной способности к дружбе появились такие качества, как открытость, доброта и сердечность, готовность поделиться, прийти на помощь — вплоть до навязчивости и ненужного вмешательства в чужие дела.

Как-то наш американский друг — скалолаз пожаловался, что не хочет больше ходить в горы со своим русским приятелем из Петербурга: тот нередко пытается в горах оказать непрошеную помощь, создавая тем самым опасную ситуацию.

Повышенная внутривидовая агрессия естественным образом вырабатывает устойчивое недоверие к соплеменникам, вплоть до готовности больше доверять инородцу, нежели своему, а формула «*нет пророков в своем отечестве*» также крайне важна для понимания нашего национального характера.

Сочетание таких чудесных качеств, как готовность к дружбе, недоверие к своим и пренебрежение мелочами и деталями, приводит к категоричности в межличностных отношениях типа:

«или друг, или враг»;

«кто не с нами, тот против нас»;

«тот, кто общается с ними, — предатель»;

к легкому переходу от дружбы к вражде и обратно, трагическому отсутствию навыка устанавливать на длительное время ровные, устойчивые нейтрально-положительные отношения с окружающими.

Другим важным следствием недоверия к своим и пренебрежения мелочами и деталями является устойчивая, органическая незаконопослушность. В наших народных сказках герой достигает успеха именно благодаря постоянному нарушению всех мыслимых правил.

Незаконопослушность, несоблюдение установленного порядка и правил является для нашего народа естественным состоянием.

И напротив, соблюдение правил — состояние для нас противоестественное, обычно вызываемое реальным страхом неотвратимо скорого и строгого наказания. Русский человек раздумывает, как нарушить правило, даже не потрудившись с ним хорошо познакомиться.

Бывает и наоборот: можно изредка наблюдать старательное соблюдение правил нашими людьми, вызванное особо торжественным состоянием души и настроения. Правда, обычно это длится недолго.

С другой стороны, сами законы и правила, составляемые нашими соплеменниками, в силу недоверия к тем, кому они адресованы, а также пренебрежения мелочами и деталями, оказываются довольно низкого качества, отчего их соблюдение нередко бывает проблематично, опасно или абсурдно.

Возник утешающий принцип:

жесткость русских законов сильно смягчается необязательностью их выполнения.

Постоянное изменение условий существования или же ожидание таких изменений не позволяло складываться устойчивой повторяемости действий, внятным социальным ролям, ритуальности и технологичности жизни по сравнению с другими народами. Из-за отсутствия устойчивых социальных ролей и ритуалов наши семьи не сплочены, а между поколениями нет преемственности.

Мы изобретательны, но не технологичны. При многократном повторении одной и той же работы у нас её качество падает, а не растёт, как у других народов. Одно и то же дело каждый раз норовим делать по-новому. Всякая повторяемость нам скучна и невыносима. Мы можем замечательно выполнить несколько штук изделий, но нам трудно выдержать качество в серии.

Из-за неумения перейти от идей и опытных образцов к технологии, а также из-за недоверия к собственным изобретателям наши изобретения висят и не имеют значимых последствий для человечества, а затем, будучи переизобретенными, возвращаются к нам уже из других стран. Так случилось с воздушным шаром, паровозом, самолетом, подводной лодкой, радиотелеграфом и т. д.

Заметим, что если техническое изобретение или изготовление действующего макета единичного образца не требует технологичности, то всякое социальное изобретение без технологичности невозможно: оно требует повторяемости действий от многих людей и только в этой повторяемости и может существовать.

При явном наличии технической изобретательности мы лишены изобретательности социальной.

Все социальные и социально-технологические изобретения, прижившиеся хотя бы на некоторое время в нашей стране, приходят к нам извне: от православия, марксизма, идеологии «общечеловеческих ценностей» или рыночного фетишизма до акционерных обществ, построения финансовых пирамид, телефона доверия или аппарата по выдаче

номерков для соблюдения очереди.

Мы любим творить, но в силу пренебрежения мелочами и деталями пренебрегаем красотой и изяществом, не принимая всерьез эстетические ценности. Убедительное объяснение, почему не получилось красиво и качественно, нам вполне может заменить саму красоту и качество. А уж слово «старался» практически компенсирует все огрехи.

Русская работа не является брендом.

В силу пренебрежения эстетическими ценностями наша бытовая архитектура непривлекательна, наши уж никак не обделенные природной красотой женщины в массе своей неэлегантны, часто одеваются «не по случаю» и рано записываются в «бабуси», а мужчины страдают отсутствием благородной осанки даже при наличии благородных сердец.

Мы предприимчивы, но ничего не доделываем до конца. Избегаем тщательной мелочной работы, а хотим изобретать или решать «принципиальные вопросы», действовать широкими мазками, создавая главное и оставляя «доведение до ума» другим. Лень, нередко присущая изобретательным, но в данный момент не охваченным жаром деятельности людям, присуща и нам в полной мере.

Русский стиль работы:

- не спешить приступать к работе сразу же по её получению;
- не подготавливать заранее фронт работ, рабочее место и инструмент, несмотря на наличие достаточного времени;
- потом совершить «трудовой подвиг», произведя почти всю работу за короткий промежуток времени и с качеством типа «мы, конечно, постараемся, но уж как получится»;
- и, немного не доделав до конца, бросить её на веки вечные...

Если же говорить о нашем управленческом стиле, то ему присущи целых три ахиллесовы пяты:

- пренебрежения мелочами и деталями до тех пор, пока мелочь не вырастет в серьезную проблему;
- слабое умение делегировать права и власть, равно как и принимать делегирование: русский руководитель скорее самоуправен или, напротив, беспомощен, чем по-хорошему самостоятелен;
- слабое стратегическое мышление, явное преобладание тактики над стратегией.

Этот ряд национальных особенностей можно продолжить, но проще обобщить:

— наши национальные черты напоминают качества, присущие людям в подростковом возрасте.

А мы и есть молодой народ, «народ-подросток».

И как подросток нуждается в руководстве взрослого, так и наш народ, по крайней мере до последнего времени, не обходился без управления со стороны инородцев.

Если мы обратим внимание на те периоды в нашей истории, когда народ-страна делал значимый рывок вперед и в сторону, то увидим, что делал он это не совсем самостоятельно, что не обошлось без самого активного участия «варягов», т. е. инородцев — либо на самой вершине власти (как варяги Рюриковичи, немка Екатерина Вторая или грузин Сталин), либо их присутствия в качестве управленческой элиты (как немцы-голландцы при Петре I или инородцы после Октябрьской революции). И здесь важно использование другого, не русского языка на самом верху государственного управления: скандинавского, татарского, голландского, немецкого, французского, английского, грузинского и др. Языка, непонятного русскому народу. Это языковое различие важно, оно обеспечивает своего рода «санитарный кордон» между технологичными действиями по управлению народом и нетехнологичной деятельностью самого народа.

Русская модель управления

Устойчивая незаконопослушность как управляемых, так и управляющих, некачественные законы и правила, нуждающиеся в толкованиях и устных разъяснениях, выработали специфическую русскую модель управления, главной отличительной чертой которой является относительная независимость поощрений и наказаний от фактического соблюдения установленных законов и правил, что *приводит к раздвоению системы управления*.

Подчиненные продвигаются руководством по службе, поощряются, наказываются и увольняются не в зависимости от их формальных успехов в соответствии с установленными правилами и критериями, а по ощущениям руководства, насколько хорош или плох тот или иной работник или насколько он лоялен лично к руководителю.

Правила и требования по их соблюдению отдельно, а оргвыводы — отдельно.

Символом русской модели управления вполне может быть двуглавый орел.

Одна голова символизирует рациональную систему управления людьми, а другая — иррациональную практику продвижения, поощрений и наказаний.

И смотрят эти головы, естественно, в разные стороны. С одной стороны, работник должен хорошо выполнять работу, соблюдать порядок, исполнять приказы и распоряжения, а с другой — нравиться своему руководству, обладающему далеко не простым и неустойчивым нравом. То руководитель ценит тех, кто на работе *«старается»*, то тех, кто демонстрирует ему свою лояльность, а то спохватится и неожиданно начинает оценивать работников *«по результату»*, отвлекаясь от реальных условий, в которых этот результат был достигнут. Всё бы ничего, если бы за этой оценкой не следовали то слишком скоропалительные, то слишком запоздалые оргвыводы. По этому поводу у народа бытует ироническая формула: *наказание невиновных и поощрение неучастных*.

Русскую модель управления удобнее всего понять на примере удачных и неудачных деловых игр.

Всякая работа может выполняться хорошо или плохо.

Когда вы с кем-нибудь пилите дрова двуручной пилой, сначала может получаться плохо — пила спотыкается, прогибается, потом вы начинаете действовать согласованно, выравниваются движение и дыхание, вы как бы попадаете в поток, работа спорится, и пилить — одно удовольствие!

Таковыми же бывают хорошие деловые игры, где, с одной стороны, правила разумны и их выполнение жестко контролируется, а с другой — эти правила обеспечивают возникновение так называемого *игрового момента*, когда участники игры действуют увлеченно, *попадая в поток* приносящей удовлетворение деятельности, когда благодаря их усилиям и на их глазах возникает новая социальная реальность, и они чувствуют себя её субъектами. Тогда и поддерживать соблюдение правил оказывается несложной задачей, поскольку подавляющее число участников заинтересованы в их соблюдении, *«иначе не интересно!»*.

А бывают плохие деловые игры, где или изначально не обеспечивается соблюдение правил, или сами правила неудачны, не обеспечивают возникновения игрового момента, играть по правилам неинтересно. Тогда ведущий деловой игры призывает участников к *чувству долга, к совести*, поскольку *«надо же играть!»*, по сути дела *понуждая их изображать, что они играют в его игру*. И оценивается не результат, а кто как *«старался играть»*. И если такого ведущего попросят дать деловую характеристику игроков, то он в первую очередь будет хвалить тех, кто *«старался»*, и невысоко отзываться о тех, кто, понимая неудачность самой игры, играть в неё *«не старался»*. То есть оценка деятельности отрывается от содержания и результатов самой деятельности.

П одобно плохим деловым играм, *русская модель управления не обеспечивает возникновения игрового момента*, из-за чего основной массе народа «не интересно играть по правилам».

Причина возникновения плохих или не до конца продуманных правил, которые затем спускаются подчиненным для выполнения, лежит всё там же — в невнимании к мелочам и деталям, в недоведении системы правил «до ума». С одной стороны, это отсутствие привычки к детальному продумыванию, с другой — лень и желание заняться следующим «более срочным» вопросом. А в качестве самооправдания выступает *подмена сущего должным*: когда кто-то обеспокоенно говорит, что «но ведь в таком случае, они не будут этого делать!» — ему важно отвечают: «Ну как же! Они должны понимать!» То есть слову «не будут» противостоит не слово «будут», а слово «должны»!

Из-за слабого различения сущего и должного нередко возникает и *подмена дела разговором о деле*. Сам же руководитель нередко является и первым нарушителем собственных правил и установлений.

Естественно, что в таких условиях трудно связывать оценку подчиненных с их реальным вкладом в работу. Этим и объясняется *низкая производительность труда*.

Таким образом, русская модель управления является раздвоенной пирамидой, где рациональные правила самой деятельности и иррациональная практика оценки действий участников этой деятельности являются достаточно оторванными друг от друга. Образуются две сдвинутые друг относительно друга организационно-поведенческие структуры — пирамиды.

Первая обеспечивает организацию деятельности. Вторая — оценку персонала и соответствующие оргвыводы. Акцент в русской модели управления делается именно на этой второй. Поэтому основные руководящие усилия направляются именно на вторую пирамиду: ведь первая требует большой компетентности и кропотливой работы. А стало быть, ошибки руководителя персонифицируются и его некомпетентность, если таковая имеет место, становится очевидной.

Следствием акцента на вторую пирамиду является перестановка кадров как типичная реакция на деловую неудачу, а *волевые качества перевешивают компетентность*. Когда приходит новый руководитель, то для устранения необходимости долгого и кропотливого вникания в дела, рискуя к моменту оценки его действий не набрать нужной компетентности, он затевает реорганизацию под флагом: «Раз предыдущие порядки не привели к успеху, нужны порядки новые!»

Реорганизация позволяет не изучать досконально всё, что было сделано до него, поскольку это уже «не актуально». В устанавливаемых же им самим порядках и правилах он, естественно, компетентен.

В этом способе ухода от необходимости кропотливого изучения деятельности предшественников — основная мотивационная пружина инноваций русских руководителей.

Не обходимся мы и без другой крайности — никаких инноваций, никаких кадровых перестановок — рутинизация в областях, где лакомые куски отсутствуют или хорошо спрятаны, неочевидны для постороннего глаза.

Сказать, что наша модель управления совершенно неэффективна, значит сказать неправду.

Русская модель управления оказывается эффективной в стрессовых условиях, в условиях прорыва, крайней опасности — словом, в неожиданных и экстремальных условиях, в каких она, собственно, и возникла. Вспомним, что для нас и времена года каждый раз сменяют друг друга весьма неожиданно. Но вот для построения конкурентоспособной экономики, для массового производства клиентоориентированных высококачественных товаров и услуг, для построения человекоориентированного государства она не подходит.

Если, говоря словами выдающегося социального технолога Владимира Ульянова-Ленина, постараться «найти ключевое звено, за которое можно вытянуть всю цепь», чтобы перестроить русскую модель управления в более эффективную и совершенную, то таким

звеном, несомненно, окажется *проблема внимания к мелочам и деталям*. Именно из-за невнимания появляются прорехи в организации русскими руководителями любой деятельности, которые временно заделываются волевыми решениями и внесистемным стимулированием, приводя к невысокому качеству, непрочности, ненадежности и нетехнологичности практически во всех делах.

Кстати, именно внимание к мелочам и деталям, понимание, что не решенная *«мелочь»* сегодня — это *«большая проблема»* завтра, и отличает взрослое поведение от подросткового.

Все иные недостатки нашего национального характера так или иначе связаны именно с этим качеством. И здесь недостаточно просто лозунга и недостаточно просто решимости. Внимание к мелочам и деталям воспитывается годами, вместе с семейными традициями и общей культурой, а не приобретается в одночасье. Конечно, индивидуальный прогресс определенной части русских людей в этом вопросе возможен при достаточных усилиях, но он непрост.

Известен анекдот про русского разведчика: чтобы скрыть от врага свою национальную принадлежность, выучил язык, научился (извините!) застегивать ширинку не на ходу, научился не бренчать ложкой, размешивая сахар в стакане, научился вынимать ложку из стакана, прежде чем начать пить чай. Но так и не отучился зажмуривать глаз, чтобы ложка, ранее торчавшая в стакане, в глаз не попала!

Можно предположить, что для русского народа замечательным выходом из положения было бы снова пригласить для высшего государственного управления *«варягов со стороны»* — хоть шведов, хоть американцев, хоть немцев, хоть китайцев... Тогда помимо нефти, газа и металла, экономически актуализируется другой наш подлинно национальный ресурс — *изобретательность, нестандартность решений и готовность к пиковым нагрузкам*. Но этот рецепт чисто умозрительный, нереалистичный.

Во-первых, наша собственная российская элита обычно занята не *«судьбами России»*, а более важными для себя делами. Так что приглашать варягов некому.

А во-вторых, и это главное — происходит смена поколений, отменяющая все рецепты прошлого.

Дигитальное поколение

В результате технологической глобализации подрастает новое *дигитальное поколение* русских людей, которое благодаря компьютеризации и знанию английского языка прекрасно вписывается в мировые пользовательские технологии, а стало быть, и в технологии производственные. Сегодня всякое производство технологически является *«сборочным»*, состоящим из комбинации уже готовых технологий, а вовсе не *«производством с нуля»*, как было когда-то.

Кроме того, компьютерные технологии приучают уважать мелочи и детали: нельзя нажать *«немножко не на то»* или пропустить *«всею одну кнопочку»* без радикальных последствий для результата. Они же приучают и к стратегии, многошаговости, к пониманию того, что работе предшествует цепь последовательных взаимосвязанных действий в уме. Это не то что прежде: сделаем шаг, а уж потом посмотрим-подумаем, куда шагнуть дальше...

Это новое поколение, оторванное от прежнего ментально и ценностно, является уже и *не совсем русским*, поскольку не чурается иностранных языков и ориентируется скорее на развитые страны, чем на вертикаль отечественной власти.

Нарождается новый класс — *класс продвинутых дигитальных людей* самых различных национальностей, владеющих английским языком, единым информационным и технологическим мировым пространством, который неизбежно потеснит все национальные элиты с их устаревшими национальными претензиями и амбициями. *Материальное*

неравенство активно теснится неравенством информационно-ментальным . Представителям этого нового класса не обязательно иметь великие капиталы — они и без владения могут спокойно и своевольно распоряжаться чужой собственностью по просьбе самих же, не вписавшихся в *дигитальную революцию* , собственников.

Т аким образом, наша русская лодка рискует перевернуться кверху килем: управляемые окажутся более стратегичными, технологичными и адекватными современным социально-технологическим реалиям, чем управляющие, а значит, они и будут определять судьбу страны. Сами же они рискуют подпасть под управление со стороны технологической элиты развитых государств, и мы столкнемся с массовой виртуальной эмиграцией: *утечкой умов, душ и сердец этих людей при их, не покидающих пределы России, телах* . Тогда русский народ — точнее, его недигитальная часть — рискует постепенно превратиться в вымирающую народность, как это случилось с другими, относительно многочисленными и влиятельными народами. Перспектива невеселая, но не будем торопиться.

Н е будем также спешить восторгаться «новым классом» — остановимся немного на недостатках, присущих дигитальному поколению, в том числе даже самой продвинутой его части.

Обратим внимание на его социально-технологических предшественников. Таковыми являются идеальные бюрократы Макса Вебера и технократы. Для тех и других характерна подмена человеческих ценностей правилами, инструкциями и технологиями, т. е. подмена живого мертвым.

Ц енности обуславливают поведение человека целиком, они неразрывно связаны с чувственной стороной его существования. Правила, инструкции или технологии абстрагируются от чувств исполнителя, ошибка в них не сигнализируется эмоциональной сферой до тех пор, пока не наступят необратимые последствия.

Именно по этой причине автомобили с кнопочным переключением передач в конце прошлого века были сняты с производства. Водитель не чувствовал, что нажимает не на ту кнопку, и, нечаянно включив задний ход, мог запросто задавить человека.

Т о же самое с дигитальным поколением. Образно говоря, нажав не на ту кнопку на компьютере, девушка может по ошибке выйти *не за того* замуж, предприниматель заключить невыгодный контракт, следовательно предъявить обвинение невиновному и т. д.

У дигитального поколения, как и у их предшественников-технократов, ценностные ориентации в жизни в значительной мере сводятся к их технологизированным потребностям. Такие понятия как патриотизм, человечность, чувство прекрасного или духовность, им понятны лишь в той степени, в какой они технологичны, а теперь еще и компьютеризированы.

Н о если сегодня это поколение, хотя бы на время отдыха и отправления естественных надобностей, еще отрывается от компьютера (многие — с трудом) и поневоле обращается к ценностному и целостному существованию, то в обозримом будущем, когда компьютер, катастрофически уменьшившись в размерах, будет имплантирован в мозг человека, на сцену выйдет дигитальное поколение в его чистом, незамутненном ценностями виде.

Н овый класс иначе строит свои отношения с государством: его представители не выбирают себе, как прежде, старую или новую родину, всецело отдавая себя на милость того или иного государства. Они строят свое персональное *парагосударство* , где реальные государства выступают лишь в качестве составных частей.

В опросы,
в каком государстве заканчивать школу,
в каком служить в армии,
в каком получать высшее образование,
в каком иметь постоянное место жительства и платить налоги,
в каком работать,

*в каком регистрировать брак,
в каком рожать детей,
в каком иметь свой бизнес,
а в каком его регистрировать и платить налоги,
в каком лечиться,
в каком проводить лето,
а в каком — зиму,
в каком выходить на пенсию
и в каком быть похороненным —
решаются раздельно и чисто прагматически.*

Случай, когда на все эти вопросы ответом для представителей дигитального поколения является одно и то же реальное государство, постепенно встречаются все реже. И все чаще — парагосударства, которые сейчас составляются индивидуально по наитию, а впоследствии будут профессионально конструироваться для решения данных вопросов.

Здесь парагосударство — нечто вроде лоскутного одеяла, сшитого из лоскутов, — функций, выполняемых существующими реальными государствами.

В какой-то мере прототипом парагосударств являются определенные аспекты крупных корпораций, которые для своих топ-менеджеров предлагают в готовом виде практические ответы на многие из упомянутых вопросов.

Между новыми парагосударствами начнется конкуренция за один и тот же главный ресурс — количество налогоплательщиков.

Что же касается старых, доживающих свой век государств, то без них не обойтись неподвижной, пока еще недигитальной части населения.

Как же ведет себя дигитальное поколение в сфере человеческих отношений?

Лет семь назад один из членов нашей команды блестяще организовал и провел в Саратове чемпионат по управленческим поединкам среди студентов. Наблюдая за их игрой, мы воодушевились и после окончания чемпионата решили сделать сюрприз — наградить четырех студентов, показавших наилучшие результаты, среди которых были и девушки, немалой стипендией Таллиннской школы менеджеров. Эти стипендии мы выплачивали ежемесячно в течение года. Про себя решили, что тем, кто догадается нас поблагодарить, продолжим выплату стипендии и в последующие годы.

Однако год закончился, но ни от одного из них мы не дождалось ни благодарности, ни хотя бы новогоднего поздравления. Они же, не ведая того, лишили себя дополнительного источника финансирования. Мы, естественно, не особенно рассчитывали на благодарность, но то, что никто из четырех так и не дал о себе знать, нас удивило.

Другой пример.

Пару лет назад, находясь в Гонконге, прочитал в местной англоязычной газете об открытии новой фирмы, которая начала свою деятельность именно в деликатной сфере человеческих отношений. Приводился пример с молодым человеком, которому очень понравилась девушка, но он не умел рассказать ей о своих чувствах. Он обратился в эту фирму, где за определенную плату был изготовлен видеоклип с его участием. В нем он под специально подобранную музыку (после некоторых репетиций) прочувственно прочел составленный фирмой текст, обращенный к своей избраннице. Девушка, как жизнеутверждающе сообщает газета, после просмотра видеоклипа расчувствовалась до слез и сделала молодого человека своим бой-френдом. Фирма тут же получила несколько новых

заказов.

Когда технология наступает на чувственную сферу, на сферу человеческих отношений, ценности оказываются не у дел — вполне достаточно и потребностей.

Технологии становятся всё умнее, а люди, к сожалению, всё глупее!

Д о определенной степени развития технологичности можно говорить о прогрессе в самом лучшем смысле слова, но дальнейший её рост и проникновение во все сферы человеческой жизнедеятельности несомненно приводит к регрессу.

К счастью, наш народ явно не дошел до этой опасной стадии, и рост нашей технологичности пока ещё на пользу. Но если этот процесс пустить на самотек, мы получим рано или поздно те же последствия излишней технологичности, которые уже имеют западные страны.

Д ля того чтобы достойные похвалы русские национальные черты не исчезли под натиском глобальной технологизации всего и вся, важно опередить технологическое наступление осмысленным и ответственным подходом к подрастающему дигитальному поколению русских людей, своевременно прививая внимание к мелочам не только технического, но и прежде всего социального, этического и эстетического характера. Такую работу невозможно успешно проводить на лозунговом уровне — необходимо обучать разглядыванию социальных, этических и эстетических последствий различных, хотя бы и внешне похожих, вариантов поведения. Только тогда мы сможем ожидать появления на мировой арене *новой русской цивилизации*, непротиворечиво сочетающей технологичность с человечностью и духовностью.

Т аким образом, параллельно с решением пока еще актуальной задачи повышения экономического и политического влияния России в современном мире необходимо сосредоточить внимание на борьбе за умы, сердца и души дигитального поколения русских людей, в руках которого, так или иначе, окажется будущее страны. Либо славное будущее, либо бесславное. И борьбу эту лучше вести не агитацией и призывами к чувствам, которые у этого поколения не развиты, а пробуждением его внимания и интереса к деталям и мелочам человеческого поведения и пониманию их последствий, без чего невозможно обрести *субъектность* в современном мире глобальных технологий, низводящих человечество к *обществу роботизированных высокоразвитых животных*.

Этой гуманной цели и посвящена данная книга как попытка побудить русского читателя более осознанно и точно взглянуть на отношения между людьми и собственное поведение. И здесь нам могут помочь японские коаны.

Япония и японские коаны

К азалось бы, причем здесь японские коаны? И вообще Япония?

Притом, что *Япония являет собой полную противоположность России*.

— *По территории, относительно численности населения, Россия очень большая, Япония очень маленькая.*

— *Россия очень богата природными ресурсами, Япония очень бедна.*

— *В России природные катаклизмы — большая редкость (не считая неожиданного наступления зимой зимы, а летом — лета), Японию же сотрясают катаклизмы постоянно.*

— *В России громадные пространства находятся в забвении, в Японии каждый клочок земли тщательно обработан.*

— *Россия — страна открытая, Япония — страна закрытая.*

— *В России люди с леницей, в Японии — трудоголики.*

— В России обращают внимание на большое и главное, в Японии — на мелочи и детали.

— Россия — страна с малозначительной ролью ритуалов, Япония — с уважительным и тщательным соблюдением ритуалов.

— В России эстетика учитывается по остаточному принципу, в Японии эстетика — производительная сила, и ей уделяется большое внимание в повседневной жизни (слышал в Японии, что когда японская женщина делает харакири, прежде она связывает себе ноги, чтобы, упав замертво, не оказаться в неэстетичной позе).

Похоже, нам есть чему поучиться у японцев. И в частности, через японские коаны.

Коаны — это короткие дзенские истории, наполненные неоднозначным смыслом, рассказывающие либо о конкретных обстоятельствах *просветления* ученика, либо — что значительно реже — истории, прямо способствующие просветлению. При этом просветление — своего рода интуитивный скачок через разрыв в логике: достигается столкновением с неожиданным — с неожиданным словом или физическим действием, благодаря чему картина мира ученика скачкообразно изменяется, становясь заметно более адекватной.

Просветление — явление редкое, и ему предшествует накопление готовности ученика к просветлению, подобно тому, как маленький кристаллик, брошенный в раствор, может способствовать быстрой кристаллизации не любого, а лишь перенасыщенного раствора.

Являешься ли ты, мой дорогой читатель, таким перенасыщенным раствором — не мне судить.

Но ведь на коан можно посмотреть также и как на маленький учебник по персональному управленческому искусству, да еще на учебник, который благодаря своей художественной форме прочно зацепляется в памяти и делает нас более успешными в этой прекрасной и ужасной жизни, а через нас — и наш народ более успешным и более заслуживающим уважения.

Я отобрал два десятка японских коанов, показавшиеся мне наиболее подходящими для поставленной цели, и после каждого поместил свой комментарий, не забыв упомянуть и те полезные уроки, которые из него можно извлечь.

И так, начнем?!

Владимир Тарасов

15 января 2008 г.

Los Cristianos, Tenerife, Spain

От автора

Не могу не выразить огромной признательности родному человеку, своей жене Хелле, за помощь в редактировании этой книги.

Хотя в последние годы Хелле редактировала мои книги, на этот раз я намеревался уклониться от этой помощи, поскольку хотел сделать ей сюрприз и подарить книгу уже изданной. Ведь Хелле — эстонка, а эта книга — книга русского автора и касается русской ментальности.

Поразмыслив, я решил все же при редактировании прибегнуть к ее помощи, и не пожалел. Качество текста стало значительно лучше: исчезли длинноты, лишние слова, а также не очень понятные читателю, а то и просто рискованные мысли.

Относительно рискованных мыслей: иногда находятся желающие намеренно вырвать из контекста то или иное высказывание автора, добавить свой «комментарий» и

представить автора книги в публичных изданиях малосимпатичной персоной. Мне же, человеку, увлеченному своим делом и ориентированному на добросовестного читателя, иногда осторожности не хватает. Спасибо Хелле, своими советами и правками уберегающей меня от такого рода «толкователей»!

Надеюсь, что те читатели, которым понравится эта книга, разделят мое чувство благодарности к Хелле как к заботливому соредактору и отчасти соавтору этой книги.

Владимир Тарасов

Две дочери торговца шелком
жили в Киото.
Старшей было двадцать,
младшей восемнадцать.
Солдат может сразить мечом,
А эти девушки — своими глазами

СТАРИННАЯ ЯПОНСКАЯ ПЕСЕНКА

Чашка чая

Нан-ин, японский учитель дзен, живший в эру Мейдзи (1868–1912 гг.), принимал у себя университетского профессора, пришедшего узнать, что такое дзен. Нан-ин пригласил его к чаю.

Он налил гостю чашку доверху и продолжал лить дальше.

Профессор следил за тем, как переполняется чашка, и, наконец, не выдержал:

— *Она же переполнена. Больше уже не войдет!*

— *Так же, как эта чашка, —* сказал Нан-ин, *— Вы полны Ваших собственных мнений и размышлений. Как же я смогу показать Вам дзен, если Вы сначала не опустошили Вашу чашу?*

КОММЕНТАРИЙ

Лить в полную чашку чай — сумасшествие. Пытаться узнать что-то новое переполненным умом — также сумасшествие.

Но сумасшедший не понимает, что он сумасшедший. Чтобы он понял, надо показать ему другого человека — такого же, играющего роль зеркала для него. Чтобы, увидев себя в этом зеркале, он подумал: *«Неужели и я занимаюсь столь же абсурдным делом?!»*

Много лет назад я начал писать рассказы, и они мне самому поначалу нравились.

Чтобы пообщаться с такими же молодыми, как и я, начинающими писателями, я стал ходить в литературное объединение. И лишь когда я услышал чужие рассказы, понял, что мои вовсе не хороши. И не потому, что чужие были лучше. Не лучше. В них было много огрехов, несуразностей, литературных штампов и длиннот. Много всего такого, что я тут же, как в зеркале, увидел у себя. Благодаря этому я стал писать лучше.

Урок 1

Чтобы человек убедился в неправильности своих действий, покажи ему зеркало: другого человека, действующего так же, как он.

Обратный образ. Продолжать выливать из пустой чашки чай тоже сумасшествие.

Ведь сколько не старайся, ничего оттуда не выльется, раз уж чашка пустая.

Да, это тоже сумасшествие, но уже другого рода. В чем разница?

В первом случае — разливающийся по получай заставляет нас осознать проблему и

что-то предпринять.

Во втором же случае — никакой нарастающей проблемы не возникает, мы наедине с пустой чашкой и можем тешить себя надеждой, что оттуда еще что-то выльется, достаточно долго.

Однажды в конце 80-х прошлого столетия, в романтические времена кооперации, ночью с колес моего автомобиля сняли колпаки. Не на время, а навсегда. Я огорчился и стал думать, как мне поступить. Решил купить новые, такие же, и снова их поставить. Их тоже украли. Я иногда бываю упрямым: снова купил и поставил такие же, что были прежде. Их снова украли.

Я понял, что накапливается проблема, что я думаю об этих, неизвестных мне, но весьма конкретных ворах больше, чем думал о них раньше. А значит, вполне возможно, что и они обо мне, конкретном человеке, стали думать значительно больше, чем думали раньше. Ситуация из чисто ролевой стала перерастать в персонифицированную, а это мне ни к чему. И я стал ездить без колпаков.

Урок 2

Когда ты многократно пытаешься что-то сделать, надо, чтобы что-то накапливалось: или положительный результат, тогда ты знаешь, что ты на верном пути, или отрицательный результат, создающий всё большую проблему, и тогда ты знаешь, что ты — на неверном пути.

Если не накапливается ничего, можно в бесплодных попытках растратить жизнь.

А что именно у вас накапливается?! Что накапливается в семье, в фирме?!

Как Нан-ин догадался, что «чаша ума» профессора переполнена?

Человек уже стал университетским профессором, и только теперь удосужился поинтересоваться, что такое дзен.

Почему он не сделал этого раньше? Возможно, он имел предвзятое мнение о дзен, как о не очень важном для жизни занятии, и не хотел забивать себе голову лишними вещами.

Да и существуют ли на свете университетские профессора, «чаша ума» которых не переполнена?! Может быть, кто-нибудь встречал таких?

Обычно, когда человек возбужденно обращается ко мне с жалобой или претензией, я первым делом выясняю, в какой именно момент эта жалоба или претензия возникла. И если оказывается, что вовсе не секунду назад, я спрашиваю: «А почему же вы ко мне обратились только сейчас?!» Как правило, человек немного успокаивается и начинает объяснять. Бывает, мы оба из этих объяснений узнаем много чего нового.

Что же изменилось, почему профессор всё же пришел?

Человек, имеющий предвзятое, необоснованное мнение, постоянно, хоть бы и тихо, мучим потребностью получить подтверждение своей неверной позиции.

Каждое более или менее относящееся к делу явление он истолковывает в пользу своей предвзятости, тем самым как укрепляя саму предвзятость, так и увеличивая муки потребности подтверждения своей позиции.

И когда эти муки, рано или поздно, переливаются через край его души, он готов услышать и другую точку зрения.

Урок 3

Если, видя постоянные подтверждения своей позиции, у нас не уходит потребность искать и искать все новые подтверждения ей, значит, она неверна, а верно противоположное или какое-то иное мнение.

Однако будем справедливы. А разве наш замечательный Нан-ин не имеет предвзятого мнения о профессоре? Конечно, имеет. Не кажется ли, что дело отчасти в том, что такая фигура, как университетский профессор, удобная и безопасная мишень для насмешек?!

Урок 4

Тот, кто выбирает удобную и безопасную мишень для насмешек, может быть легко уличен именно в этом.

Сам факт, что Нан-ин начал беседу с демонстрации переполненной чашки и заявления, что «чаша ума» профессора переполнена, еще не поговорив с самим профессором, говорит о том, что у Нан-ина в отношении профессора уже имеется определенная отрицательная установка: «Все вы университетские профессора одинаковы!» Он спешит поставить на профессоре штамп человека с переполненной «чашей ума». Но не только дзенские учителя, но даже и университетские профессора не одинаковы. Однако Нан-ина это не интересует, у него, что называется, наболело. Здесь Нан-ин демонстрирует нам свою человеческую слабость.

Когда мы спешим поставить на ком-нибудь штамп, что является тому причиной? Давайте припомним!

Кто-то нас разочаровал или обидел, а мы не имели возможности дать сдачи. Осталась в душе заноза.

И когда встречаем очень похожего по внешним или анкетным данным, по роду занятий или той же национальности человека, то мы торопимся поставить штамп не потому, что так действительно искренне думаем, а чтобы избежать попадания снова в неприятную ситуацию или хотя бы отвести душу. Например, «все строители привирают, приворовывают и обманывают» или «у моряка в каждом порту по жене».

Может, и Нан-ина кто-то из университетских профессоров когда-то обидел или разочаровал. А может быть, не Нан-ина, а кого-то, кто являлся для него авторитетом, ведь штампы передаются в процессе воспитания и передачи социального опыта...

Урок 5

Столкнувшись с тем, что человек заведомо ставит на вас штамп, попробуйте дать ему повод рассказать вам о его прошлой обиде или разочаровании тем, кто на вас в чем-то похож.

А нет ли тут и извечного иронического противостояния теоретиков и практиков?! Пожалуй, тоже есть.

Но почему же пафос этой истории на стороне Нан-ина? Потому что Нан-ин здесь — это конкретный человек, а университетский профессор — только схема, образ человека с переполненной «чашей ума». Потому-то и нет у профессора здесь конкретного имени. Получается, что нет необходимости вообще доказывать, что у профессора «чаша ума» переполнена, поскольку это по определению так: ведь университетский профессор не конкретный человек, а собирательный образ всех людей, у которых «чаша ума» переполнена.

Урок 6

Прежде чем спорить с каким-либо утверждением человека, сначала следует разглядеть — возможно, он прав, поскольку вводит аксиому, а не доказывает теорему, и поэтому прав в вашем споре просто по определению.

Что же сделал Нан-ин? Он сказал, что не сможет показать дзен, пока профессор не опустошит свою чашку.

Но тем самым он и показал дзен.

Сказал, что не сможет показать, а сам показал.

Если человеку сказать: «Я тебе покажу», — он и впрямь может согласиться, что что-то увидел, хотя на самом деле не увидел. Согласится потому, что поддался внушению, логике или из вежливости.

А если человеку сказать: «Я тебе не могу показать!», — а он всё же увидит, то это уже он сам увидит, и это видение — твёрдое.

Моя жена Хелле мне жаловалась, что я иногда её не слышу, когда она мне что-то говорит. У меня до поры до времени возникало чувство виновности, пока не прочитал в Интернете, что женская речь мужчиной воспринимается как музыка, т. е. тем же участком головного мозга. Журчит приятно и журчит, а содержание не очень-то ухватывается. Когда мужчина слышит женщину, он слышит прежде всего именно содержание, а не музыку. Я поделился этой, извиняющей меня, информацией с женой. Но и Хелле не останавливается на достигнутом, она изменила тактику: скажет раз и не повторяет. Я переспрошу, она не отвечает. И вдруг до меня стало доходить, что именно она произнесла. И я стал чаще слышать её с первого раза.

Урок 7

Хочешь, чтобы человек сам заметил, — сделай вид, что не показываешь, а чтобы сам услышал — не повторяй!

Профессор не сразу обратил внимание Нан-ина, что чашка его переполнена, а некоторое время следил за процессом переливания через край. Почему?

Сперва он думал, что главное для Нан-ина полностью наполнить чашку, и что Нан-ин переливает через край, чтобы убедиться, что чашка полна.

Профессор не понимал, что для Нан-ин главное не наполнить чашку, а наоборот — создать потребность в опустошении её и в итоге опустошить. *Опустошить, наполняя.*

Тот, у кого в детстве была копилка, помнит тот драматический момент, когда копилка почти полна, и, чтобы иметь причину её разбить и радостно опустошить, надо было поскорее до конца её наполнить. Наполнить, чтобы опустошить.

Урок 8

Опустошая, наполняй. Наполняя, опустошай. Когда не можешь опустошить в одном месте, начинай наполнять в другом — само опустошится! Когда не можешь наполнить в одном месте, начинай опустошать в другом — само наполнится.

Когда профессор понял, что не понимает действий Нан-ина, для него произошло столкновение с неожиданностью.

Ведь он пришел к Нан-ину как к уважаемому учителю дзен, действия которого, безусловно, разумны. После столкновения с неожиданностью картина мира профессора пошатнулась, и он воскликнул, что чашка переполнена, как бы для того, чтобы помочь Нан-ину увидеть адекватно реальность, а в действительности потому, что без объяснения Нан-ина он уже не мог сам обрести адекватную картину мира.

Вот теперь «чаша ума» профессора опустошена: все знания, её наполнявшие, не помогли профессору, он своим восклицанием обратился к Нан-ину за помощью.

Вот теперь он готов к непредвзятому восприятию дзен.

Двое заблудились в незнакомом месте. Один так уверен в своей правоте, что не хочет даже выслушать второго, несмотря на все попытки того быть выслушанным. В результате он идет за первым. Прошли немного, но вот уже и первый начал сомневаться, и, как бы невзначай, спрашивает у второго: «А ты-то куда предлагал пойти?!»

Урок 9

Прежде чем показать человеку дорогу, убедись, что он в затруднении.

Прежде чем посадить дерево, выкопай для него яму.

Прежде чем обратиться с просьбой, убедись, что в ушах человека есть место, куда могут войти твои слова.

Хлопок одной ладони

У чителем храма Кеннин был Мокурай, Молчащий гром. У него был маленький протеже по имени Тойо, которому было только двенадцать лет.

Тойо видел, как каждые утро и вечер старшие ученики приходили в комнату учителя для получения общих инструкций по сан-дзен или для персонального обучения, при котором задавались коаны для того, чтобы освободить ум от заблуждений. Тойо тоже захотел выполнять сан-дзен.

— *Подожди немного,* — сказал Мокурай, — *ты еще молод.*

Но ребенок настаивал, так что учитель, наконец, был вынужден согласиться. Вечером в соответствующее время маленький Тойо подошел к порогу комнаты Мокурая для сан-дзен. Он ударил в гонг, чтобы сообщить, что он пришел, три раза поклонился перед дверью в знак уважения, вошел и сел перед учителем в почтительном молчании.

— *Ты можешь услышать хлопок двух ладоней, когда они ударяются друг о друга,* — сказал Мокурай. — *Теперь покажи мне хлопок одной ладони.*

Тойо поклонился и пошел в свою комнату, чтобы рассмотреть эту проблему. Из окна он услышал музыку гейш. «*Ах, я понял!*» — воскликнул он.

На следующий вечер, когда учитель попросил его показать хлопок одной ладони, Тойо начал играть музыку гейш.

— *Нет, нет,* — сказал Мокурай, — *это никак не подойдет. Это не хлопок одной ладони. Ты совсем не понял его.*

Думая, что музыка будет мешать, Тойо ушел в более спокойное место. Он снова погрузился в медитацию. «*Чем же может быть хлопок одной ладони?*» Он услышал как капает вода.

— *Я понял,* — подумал Тойо.

Оказавшись перед учителем в следующий раз, Тойо начал капать водой.

— *Что это?* — спросил Мокурай. — *Это звук капающей воды, но не хлопок ладони. Попробуй еще раз.*

Напрасно Тойо медитировал, чтобы услышать хлопок одной ладони. Он слышал шум ветра, но и этот звук был отвергнут. Он слышал крик совы, но и этот звук был отвергнут.

Более десяти раз приходил Тойо к Мокураю с различными звуками, все было неправильно. Почти год обдумывал он, что же может быть хлопком одной ладони. Наконец, маленький Тойо достиг подлинной медитации и перешел пределы звуков. «*Я больше не мог собирать их,* — объяснил он позже, — *поэтому я достиг беззвучного звука.*»

Тойо реализовал хлопок одной ладони.

КОММЕНТАРИЙ

Тойо был младше других учеников и ему хотелось стать старше, стать таким, как они. Для этого он хотел заниматься тем же, чем занимаются они. Поэтому он попросил коан в подражание им.

Многие слышали историю о генерале, который обходил шеренгу парашютистов и спрашивал, нравится ли им прыгать с парашютом. Каждый отвечал, что нравится. Но один признался, что ему не нравится. «*Так почему Вы здесь?!*» — удивился генерал. «*Потому что мне нравится быть с ребятами, которым нравится прыгать с парашютом!*»

Мы знаем, что нередко молодые люди выбирают для поступления в вуз именно тот предмет, который преподавал тот школьный учитель, который больше других учителей нравился им чисто с человеческой стороны, безотносительно преподаваемого им предмета.

Урок 10

Иногда человек, чтобы стать таким же, как тот, на кого он хотел бы походить, начинает заниматься тем же, чем занимается его идеал. И так определяется его дальнейшая судьба.

В какой мере каждый из нас занимается не совсем тем, чем ему хотелось бы заниматься, а тем, чем занимается наш идеал? Ведет ли этот путь туда, куда мы хотим прийти?

Учитель сначала не хотел давать коан Тойо, считая, что тому рано этим заниматься. Учитель ссылался на то, что Тойо еще молод. А что значит — молод? Очевидно, что у Тойо, по мнению учителя, еще нет неких качеств, чтобы работать над коаном, и которые приходят с возрастом человека.

В студенческие годы я постоянно опаздывал на лекции, экзамены и вообще везде, куда только можно опоздать, и это меня ничуть не беспокоило. Но с годами я не только стал существенно реже опаздывать, но и собственные опоздания стали меня раздражать гораздо больше, чем опоздания других. К чужим опозданиям я отношусь весьма философски. Никаких видимых причин для такой перемены, кроме возраста, мне установить не удалось.

Урок 11

Некоторые деловые и человеческие качества приходят просто со временем, возрастом или опытом. Надо уметь ждать. Не подтягивать морковку из грядки, чтобы быстрее росла, но и не оставлять её там до следующей весны.

К онечно, можно сказать, что если человек начинает заниматься серьезными, ответственными делами, то он невольно научится не опаздывать. Но с другой стороны, он именно с возрастом и начинает заниматься серьезными и ответственными делами, т. е. тогда, когда подойдет некий срок — для каждого свой. А для кого-то — так никогда и не подойдет.

Н о Тойо настойчиво просил. Для работы над коанами как раз и нужна настойчивость. Тойо не уговаривал учителя, что у него уже есть настойчивость, а просто предъявил её. Показать, предъявить, а не рассказать — это и есть дзен. Увидев у Тойо настойчивость, учитель согласился.

В студенческие годы, когда весь советский народ возмущался американской акцией против Кубы, мы с приятелем пытались с независимым видом пройти в ворота кубинского посольства мимо дежурного милиционера, чтобы встретиться с кубинским послом. Милиционер нас, естественно, остановил: «А вы хоть знаете, куда вы идете?» — «Знаем, знаем! Мы на Чайковку не пойдем!» Эта фраза имела решающее значение — он понял: свои ребята! Дело в том, что на улице Чайковского находилось американское посольство. В итоге он нас пропустил туда, куда нас никто не приглашал, но встреча с послом все же состоялась. Мы не стали убеждать, что мы «свои», а показали это.

Урок 12

Когда человек не торопится исполнить нашу просьбу, подозревая, что нам кое-чего не хватает, лучшим способом его убедить является попутная, как бы невзначай, неакцентированная демонстрация этого «кое-чего».

П ред тем как получить коан, Тойо совершил ритуал, подчеркивающий уважение к учителю, уважение к той задаче, которую учитель ему задаст. Уважение означает прежде всего предельное внимание.

Однажды ко мне пришли два молодых человека с просьбой обсудить их бизнес-идею. Они собрались в коммерческих целях проложить под Балтийским морем тоннель, соединяющий Таллинн и Хельсинки. Я решил не отмахнуться, а уважительно отнестись к этой бизнес-идее, и детально разобрал плюсы и минусы проекта, возможные препятствия и подводные камни, наметил для них пути решения и обширный сценарий ближайших шагов. Они ушли сильно озадаченные, но довольные. Через несколько лет я узнал, что они до сих пор мне признательны, что я отнесся к их приходу столь серьезно.

Урок 13

Чтобы человек наилучшим образом исполнил нечто, необходимо, чтобы он

заранее отнесся к предстоящей задаче с уважением. Не с обычным вниманием, не бездумно, не снисходительно, не самоуверенно, а с уважением! Этому может помочь ритуал, о котором лучше позаботиться заранее.

Т ойо получил задание показать хлопок одной ладони. Не движение ладони, а её хлопок. Показать звук хлопка. Показать, т. е. изобразить. Показать кому? Учителю. Не рассказать, а показать, изобразить!

О днажды мой молодой помощник загорелся купить себе «за недорого» сильно подержанный джип. Пересесть на джип было его мечтой, и я представлял, как будет трудно удержать его от покупки. Все мои аргументы были ему известны наперед. Поэтому я не стал ничего говорить, а просто подвел его и показал ржавое пятно на подножке. Он вздохнул и отказался от покупки.

Л юди часто, даже когда их попросишь показать, а не рассказать, всё же начинают рассказывать. И даже после того, как снова попросишь всё же показать, снова начинают рассказывать. Потому что рассказать часто бывает намного легче, чем показать.

Урок 14

Поставив перед человеком задачу, ориентируйте его на такую форму результата, при которой результат можно увидеть своими глазами, а не выслушать рассказ о нём.

Э то значит, не рассказать, что заплатил, а показать квитанцию. Не рассказать, что принял квартиру, а показать ключи от неё. Не рассказать, что знаешь дорогу, а показать дорогу.

Т ойо слышал музыку гейш. Он еще молод, для него еще важно подражание, и он возлагает свои надежды прежде всего на подражание. Поэтому он решил изобразить учителю музыку гейш. Взял первое попавшееся под руку! В надежде, что он либо угадал, либо учитель так или иначе, вольно или невольно, даст ему какую-то подсказку, укажет на верное направление поиска. Пока Тойо решает коан не для себя, а для учителя! Чтобы, так сказать, *сдать зачет*.

К огда после девятого класса я пошел работать на завод, мой первый учитель жизни, механик 6-го разряда Саша Зайцев, критикуя изготовленный мною собственный инструмент из нержавеющей стали, разъяснил, что есть работа для дяди и есть работа для себя. Если сделал некачественно работу для дяди, тебя поймут — мастер наряд закрыл и порядок! А если делаешь некачественно для себя — тебя никто на заводе уважать не будет! Но я оказался плохим учеником — мне неловко для других делать хуже, чем для себя.

С истема зачетов и экзаменов, принятая в школах и вузах, нацеливает на работу именно «для дяди», чем и объясняется быстрота забывания знаний после обучения. Но привычка работать, чтобы «сдать зачет», т. е. отделаться от работы, от поставленной задачи — у многих остается на долгие годы.

Урок 15

Обращаясь с просьбой или давая человеку задание, важно понять: он собирается для вас сделать или от вас отделаться?/ И, если это необходимо, сразу же принять меры.

У читель сказал, что музыка гейш — это не хлопок одной ладони, что Тойо не понял хлопка. Вот подсказка: *чтобы изобразить хлопок, его надо понять*.

Т ойо не понял подсказку. Он молод и рассчитывает на удачу — предпочитает действовать методом проб и ошибок. Он изображает учителю звуки капающей воды, шум ветра и проч. До тех пор, пока у него сохраняется надежда на удачу. Сначала надежда увеличивалась — вот-вот угадаю! Но затем начала падать, поскольку всё новые и новые попытки не давали никакого опыта, ничего не накапливалось! И вот тогда Тойо понял

подсказку учителя: надо не пытаться угадать хлопок, а надо понять его!

Н апомним старую шуточную истину: когда перепробовал все варианты, но ничего не получается, остается, наконец, заглянуть в инструкцию!

Т ой о требовалось терпение, и он его проявил. Но и учителю требовалось терпение, и он терпеливо браковал всё, что предъявлял ему Тойо, — не помогал и не мешал ему. Не то, не то, не то... Почему не то? Потому что не то. Тойо сам должен понять, что «то!».

Урок 16

Есть люди, которые при решении задачи удовлетворяются первым же попавшимся под руку решением. Чтобы получить от такого человека действительно качественное решение, требуйте не одно, а несколько решений, поочередно и без объяснений отвергая каждое предложенное. Не то, не то, не то..! Тогда у него получится нечто действительно ценное. В выигрыше окажется оба!

Т ой о занялся медитацией. Что есть «хлопок одной ладони»? Всё, что мы можем о нём сказать, — не хлопок, а наши слова о нем. Когда мы отбросим все, что не есть хлопок, мы поймем, что такое есть хлопок. Потому что лишь он и останется.

Т ри года назад мы с *holy man* Параманандой обсуждали различия между нашими картинками мира. Он подвел итог словами:

— В вашей картине отсутствует душа, а в моей она присутствует.

— А что такое душа?

— А это то, что остается после ответов на вопрос о том, кто Я. Кто Я? Мои руки — не Я. Мои ноги — не Я. Моё тело — не Я. Моя голова — не Я, это лишь моя голова. Мои мысли — не Я. Мои чувства — не Я... А кто — Я? Вот то, что останется, и есть душа.

— Давайте продолжим: моя душа — это тоже не Я, а только моя душа!

— Нет, нет! Моя душа — это и есть Я!

И Тойо сумел это сделать. Он не показал учителю хлопок, а просто, отбросив всё, что не есть хлопок, стал другим. Стал человеком, который понял, что такое хлопок одной ладони. Учителю теперь и не нужно было видеть изображение хлопка одной ладони.

Учителю было нужно, чтобы Тойо стал другим: стал человеком, понявшим, как звучит беззвучный звук. То есть показать хлопок одной ладони означает стать человеком, который понял хлопок одной ладони. Подобно тому, как показывают, что лекарство хорошее, предъявив выздоровевшего человека.

Урок 17

Наилучшее решение или исполнение таково, что человек, сумевший этого достичь, не остался прежним, а стал другим — человеком, сумевшим сделать это!

В спомним Пушкина, прыгающего на одной ноге и в восторге от самого себя восклицающего: «Ай да Пушкин! Ай да сукин сын!» — после того как он закончил «Бориса Годунова». То есть он понял, что он — уже не тот Пушкин, который было *до того* .

Ч еловек изменяется после выполненной им в совершенстве работы потому, что он делает шаг в свою *область ближайшего развития* , т. е. имеет опыт выполнения того и такого качества, чего раньше никогда не делал. И его область ближайшего развития вместе с ним делает шаг и простирается теперь еще дальше вперед.

Урок 18

Если человек, выполнив дело, требующее высокого качества, не стал другим, значит, он выполнил это дело не с тем самым высоким качеством, на которое только способен!

С другой стороны, если человек делает что-либо впервые гораздо хуже, чем обычно,

чего он никогда не делал, то он «развивается» в обратную сторону. Теперь это тоже уже новый человек, от которого теперь можно ожидать плохой работы. Тем более, если речь идет не о плохой работе, а о плохом поступке. Преступник не тот, кто преступил закон, — вспомним чеховского «Злоумышленника» — а тот, кто преступил моральную грань в душе своей и теперь гораздо легче может совершить плохой поступок снова.

Ежеминутный дзен

Дзенские студенты учатся у мастеров дзен, по меньшей мере, лет десять, прежде чем им будет позволено учить других.

Тенно, который, закончив свое ученичество, стал учителем, пришел навестить Нан-ина. День выдался дождливый, и Тенно надел деревянные башмаки и взял зонтик. После приветствия Нан-ин заметил:

— *Думаю, что ты оставил башмаки в прихожей. Хотел бы я знать, справа или слева от башмаков стоит твой зонтик?*

Смущенный Тенно не смог дать достойного ответа. Он понял, что не может реализовать в себе дзен каждую минуту. Он стал учеником Нан-ина и учился еще шесть лет, чтобы усовершенствовать свой ежеминутный дзен.

КОММЕНТАРИЙ

Длительность обучения позволяет не только получить знания, как принимать правильные решения и поступать правильно, не только приобрести навыки принимать правильные решения и поступать правильно, но и самое главное: *обрести привычку* принимать правильные решения и поступать правильно.

Когда я начал проводить управленческие поединки, меня изматывало то напряжение, с каким мне приходилось удерживать в памяти диалог участников и свои будущие комментарии. Чисто интуитивно я решил не делать письменные заметки. Из-за такого напряжения я неохотно решался на проведение поединков, но приходилось, поскольку они были востребованы. И думал, что так будет всегда. Но по прошествии лет пяти-шести вдруг неожиданно появилась внутри меня легкость. Стало совсем нетрудно все слышать и запоминать, и теперь я люблю проводить поединки. Очевидно, богатая практика дала привычку подсознательно различать, что важно, а что не важно услышать и запомнить, и объем учитываемой информации резко снизился.

Урок 19.

Когда мы обучаем человека, необходимо помнить, что важно не только содержание и методика обучения, но и его продолжительность, по поводу возможности избавиться от которой не стоит питать иллюзий.

Тенно пришел навестить учителя Нан-ина, но поскольку он закончил ученичество, то теперь он наносил визит не как ученик учителю — неважно, своему или чужому, а уже как коллега коллеге. Это важный момент в жизни, освоение новой, более взрослой и социально значимой роли. Учитель же задал простой вопрос об обыденных действиях. Это в других учениях высокая теория — отдельно, а обыденная жизнь — отдельно, но не в дзен. Учение ничего не стоит, если его нельзя или трудно применить в обыденной жизни.

Однажды, рассказывая о статистических и динамических закономерностях в менеджменте нашим одиннадцатиклассникам, я привел аналог в физике — атмосферное давление. А заодно, чтобы проверить их понимание, я спросил: «Какой, примерно, толщины слой кирпичей надо положить на стол, чтобы давление на его поверхность стало не в одну, а в две атмосферы? Сколько? Например, 10 сантиметров, два метра или километр толщиной, сколько? Есть идеи?» Класс напряженно думал, но идей у класса не было. Вопрос казался

мне простеньким, но для класса он оказался непосильным. Знания учеников оказались оторваны от жизни. После этого у меня состоялся разговор с нашим учителем физики.

Урок 20

Результативность любого обучения проверяется эффективностью его применения в обыденной жизни — так сказать, на улице, а не в специальных учебных условиях.

Тенно смутился, потому что не смог дать достойного ответа. Ответ был бы достойным, если бы он ответил точно на вопрос или же, коль сделал промашку (с кем не бывает!), — то быстро использовал бы её для находчивого ответа, объясняющего или как-либо поучительно обыгрывающего ситуацию, почему не нашлось точного ответа. Тенно не сумел сделать ни того, ни другого, ни третьего, потому что оказался между двух ролей. Так как уже сам был учителем, он должен был бы ответить точно на вопрос. Или как ученик — проявить находчивость и как-нибудь вывернуться, раз не знает ответа. Но оказалось, что он уже не ученик, но еще не учитель.

Урок 21

Допустив оплошность, надо иметь привычку здесь и теперь скрасить её находчивым ответом или шуткой.

Находчивый ответ иногда даже лучше буквального, поскольку буквальный ответ на вопрос говорит о ваших знаниях, а находчивый — о вас. Пример находчивого ответа из недавнего прошлого нашей страны:

«Ты почему не был на последнем партийном собрании?!» — строго спросил секретарь парторганизации у рядового коммуниста. «Знал бы, что последнее, обязательно бы пришел!» — не растерялся тот.

Урок 22

Когда ожидается возможность конкретной оплошности или она уже случилась, лучше на ожидаемую претензию подготовить удачный ответ, комментарий или шутку заранее.

А зачем надо помнить, куда поставил зонт? Неужели надо запоминать всякую бесполезную мелочь! Нет, не придется запоминать, если и мелочи делать осознанно, а не автоматически. Тогда они сами запомнятся. А зачем делать осознанно? Затем, чтобы не порождать в будущем проблем для себя или для других. Мелочь — это потенциальная проблема, которую легко решить, когда она маленькая, в зародыше, и трудно решить, когда она разрастется в проблему.

Например, если ставить зонтик осознанно, значит учесть, куда с него будет стекать вода, чтобы не иметь неприятности от образовавшейся в неподходящем месте лужи. Или ставить так, чтобы об него никто не споткнулся и проч. Когда человек выбирает, как ему сделать так, чтобы не создать будущей проблемы, то ему нетрудно вспомнить, где и как именно он поставил зонт. Каждый момент мы творим свое будущее — либо создаем, либо устраняем проблемы. Каждый момент важен и неповторим. Жить моментом, это не значит не думать о будущем. Это значит — каждый момент творить свое будущее.

Моя маленькая внучка, подойдя к открытой ванной комнате и встав на цыпочки, поиграла внутренним замочком на её двери. Заметив это, я попросил нашего рабочего сделать так, что если она случайно запрется, то можно было бы открыть дверь снаружи.

Он тут же обеспечил такую возможность, и я улетел в Россию. На

следующий же день она таки действительно заперлась, но её без проблем открыли.

Урок 23

Делайте все осознанно в тех случаях, когда неудачный вариант поведения может создать проблемы себе или другим. Жестко останавливайте себя в момент попытки сделать нечто неосознанно, когда это может оказаться чреватым неприятными последствиями.

Для того чтобы приучить себя к осознанным действиям, лучше начинать не с тех действий, которые вы делаете автоматически, а с моментов принятия решений. Ведь при принятии решений сознание и так включено, остается только расширить круг учитываемых обстоятельств, а также посмотреть на собственное решение чужими глазами — глазами тех, кого оно коснется, а также глазами вольных или невольных свидетелей и пересказчиков увиденного и услышанного другим людям.

Урок 24

Вырабатывайте привычку в каждом, даже пустяковом решении закладывать условия для благоприятного будущего, привычку подходить к каждому решению как прецеденту.

Тенно понял, что он еще не учитель, а значит еще ученик! И пошел на шесть лет учиться к Нан-ину.

Однажды мой товарищ, кандидат наук, заместитель директора по экономике крупного таллиннского предприятия, был несправедливо снят директором с должности «по сокращению». Он решил воспользоваться своим правом остаться на предприятии, и поскольку директор был против этого, ему удалось устроиться лишь в цех упаковки рядовым упаковщиком. Восприняли это как шутку, весь завод ходил смотреть как на диковинку, когда он заворачивал шурупы в крышки ящиков. Возле него образовалось нечто вроде клуба, обсуждающего заводские дела. И уже через месяц директор начал к нему приходить и увещевать, чтобы он его не позорил и вернулся обратно на должность заместителя.

Урок 25

Не бойтесь и не стесняйтесь в любом деле при очевидной необходимости отступить назад. Подойдя к канаве и оценив её ширину, нередко отступают назад, чтобы разбежаться и её перепрыгнуть.

Почему к Нан-ину, а не туда, где учился раньше? Потому что Нан-ин одним вопросом смог аттестовать Тенно. Учиться лучше у того, кто минимумом средств достигает максимального результата.

Одно время мне изредка задавали вопрос: «Вот у вас есть однодневные тренинги, а разве можно за один день чему-то научить?!» На что я отвечал: «Кто не может ничему научить за один день, тот ничему не научит и за триста дней! Потому что ноль, умноженный на триста, дает также ноль».

Урок 26

Важно понять, чему учиться и от чего лечиться, но не менее важно — у кого учиться и у кого лечиться. И лучше у того, кто может при первой же, даже короткой встрече сделать что-то полезное и чем-то реально помочь.

Первый принцип

Когда путник подходит к храму Обаку в Киото, он видит вырезанные над воротами слова: «первый принцип».

Буквы необычайно большие, и ценители каллиграфии восхищаются ими, как верхом мастерства. Они были написаны Кодзеном 200 лет тому назад. Когда мастер писал их, он изобразил их сначала на бумаге, с которой рабочие, увеличив, перенесли их на дерево. Когда Кодзен рисовал буквы, с ним работал самоуверенный ученик, который сделал несколько галлонов чернил для письма и никогда не упускал случая покритиковать работу своего мастера.

— *Это нехорошо*, — сказал он Кодзену после первых его усилий.

— *А это? — Плохо. Еще хуже, чем раньше*, — произнес ученик.

Кодзен терпеливо исписывал один лист за другим, пока не набралось 84 «первых принципа», ни один из которых так и не заслужил одобрения ученика.

Однажды, когда молодой человек вышел на несколько минут, Кодзен подумал: *«Вот единственная возможность избежать его строгих глаз!»*

И он торопливо написал с умом, свободным от раздражения: *«Первый принцип»*.

— *Это — работа мастера*, — произнес ученик.

КОММЕНТАРИЙ

М ногие и очень многие произведения искусства люди называют выдающимися и гениальными. Нередко такая оценка весьма субъективна. Если же изготавливают увеличенную копию, руководствуясь лишь эстетическими, а не коммерческими соображениями, то это уже нечто более объективное.

Н а уроке каллиграфии в Киото я спросил у наших учителей о надписи «первый принцип» на воротах. Я хотел увидеть эту надпись своими глазами. К сожалению, в тот момент я не смог припомнить название самого храма — Обаку. Но то ли мой английский был слишком плох, то ли перевод с английского на японский, то ли ни ворот, ни надписи уже нет, то ли учителя просто ничего не слышали об этой истории, но только моя затея не удалась. В следующий раз, когда я буду в Киото, постараюсь довести дело до конца и в новой редакции этой книги расскажу, чем оно закончилось.

Кстати, недавно я прочел этот же коан в другой версии, там вместо слов «первый принцип» было слово «первооснова». Слова похожие, но всё же разные.

Урок 27

Работа, действительно совершенная, нуждается в воплощении в значимой для общества форме, иначе она для большинства людей потеряется среди посредственных работ, а мнение о том, что она совершенна, так и останется только мнением.

У ченик готовил чернила для мастера, т. е. осуществлял техническую помощь, но считал себя морально вправе критиковать работу мастера. Очевидно, считал, что они работают вместе, и он тоже, в какой-то мере, отвечает за качество написанных иероглифов. То есть написанные иероглифы являются отчасти делом коллективного творчества. Случается, что человек, оказывающий творцу техническую помощь, искренне считает себя, хоть и в небольшой степени, соавтором.

В эпоху до персональных компьютеров в бывшей Великой стране пользовалась популярностью и хорошо продавалась моя Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Когда пришло время переводить программу на персональные компьютеры, мне пришлось

дважды сменить команду программистов: не доделав работу до конца, они стремились за моей спиной её продать, искренне считая, что я только рассказал алгоритм, а всю работу по программированию (в общем-то несложную и не требующую особого творчества) делают они, значит, и интеллектуальный продукт принадлежит скорее им, чем мне. Они не видели, что рассказанному алгоритму предшествовали годы исследовательской работы и экспериментирования, а сам он являлся изобретением. Третьей попытки я так и не стал предпринимать, а занялся другими делами.

Урок 28

Иногда человек, добровольно оказывающий техническую помощь, ощущает себя в какой-то мере соавтором творца и считает себя вправе навязывать свою помощь даже в тех вопросах, где таковая не требуется, а является скорее помехой.

Н о для того чтобы играть роль критика, и критика очного, а не заочного, кто-то должен играть роль критикуемого, и эту роль играет мастер. Мы видим, что он даже подыгрывал ученику, спрашивая: «А это?», т. е. проявлял такт. Но не только. Ему ведь и в самом деле было любопытно, что скажет ученик на этот раз. Ведь играя даже неприятную для себя роль, человек порой находит и в ней положительные моменты.

Кроме того, мастер, очевидно, был человеком тактичным.

Во время кофейных перерывов на семинаре ко мне часто подходят, иногда вставая в очередь, и задают различные вопросы, а то и рассказывают собственные проблемные ситуации. Мне не очень хочется играть в это время роль отвечающего на вопросы, поскольку хочется, как и всем другим, отдохнуть. Но вопрос или ситуация иногда меня так увлекают (а это и есть положительные моменты ненужной в данный момент роли), что нередко я так и остаюсь без отдыха.

Урок 29

Если в уже навязанной вам роли случаются положительные для вас моменты, не следует проявлять по их поводу удовлетворение, заинтересованность и тем более радость, тем самым невольно побуждая агрессора еще прочнее закрепить навязанную вам роль.

П очему мастер согласился? Точнее, почему он не протестовал против роли критикуемого, хотя она, как мы знаем, его раздражала? Очевидно потому, что он тоже считал, что у ученика есть на это моральное право.

Оба молчаливо считали, что такое право есть, но исходили из разных оснований.

Ученик — потому что думал, что его критика полезна мастеру и таким образом является расширением помощи, связанной с приготовлением чернил. Ведь мастер, рисуя иероглифы, учитывает как качество бумаги, так и качество кисти и чернил. Ученик, приготовивший чернила, ощущает себя специалистом, не меньшим, чем его учитель, в части знания качества чернил. А значит, хотя бы и в очень узком смысле, компетентным в том, как рисовать иероглифы.

Мастер же ощущал, что своим терпением к мешающей ему критике он как бы расплачивается с учеником за помощь по приготовлению чернил.

В юности я случайно попал в международный молодежный лагерь в качестве художника, рисующего стенды и иллюстрации в стенгазету. Однажды мы сели играть с одним ливанцем в шахматы. Я играл плохо, а он еще хуже. Когда он «прозевал» фигуру, я благородно разрешил ему «переходить». Он был мне

искренне признателен. Но когда я, приблизившись к выигрышу, по ошибке подставил своего короля под удар, он, «съев» короля, вскочил и побежал громко извещать всех о своей победе. Было обидно, и я пожалел о своем благородстве. Так произошло мое первое знакомство с иностранцем в те далекие времена.

Урок 30

Если под давлением чувства справедливости мы позволим тому, кто оказывал нам навязанную ненужную помощь, считать, что замечательный результат произошел, в том числе и благодаря его помощи, то впоследствии нам будет сложнее от такой помощи отделаться. Расчет на встречное и столь же щепетильное чувство справедливости такого помощника может не оправдаться.

Такие замечательные качества, как благородство, тактичность и вежливость, конечно, надо и иметь, и проявлять. Но надо также уметь их и не проявлять, иначе мы окажемся их заложниками. Всё, что другой человек незаслуженно от нас получает, не только приносит нам ущерб, но и портит его как человека. И если мы обратим внимание на это последнее обстоятельство, то нам психологически легче будет воздержаться от предоставления другому незаслуженной им роли.

Урок 31

Когда вам навязывают хотя и терпимую, но ненужную вам роль, необходимо сразу пресечь такие попытки, даже ценой показаться нетактичным и неблагодарным. Чем позднее вы решитесь пресечь такого рода узурпацию, тем труднее это будет сделать.

Еще один нюанс. Мастер, обучая учеников, их критикует, что им не всегда нравится, но мастер понуждает их терпеть его критику. Способность терпеть критику выступает как некое достоинство. И вот теперь, когда критикуют мастера, ему трудно отречься от этого достоинства, ценность которого он должен подтверждать личным примером.

Во время тренинга по управленческим поединкам в Финляндии один из слушателей публично меня спросил: «А Вы сами будете принимать участие в поединке?» — «Нет, не буду», — ответил я. «А что? Боитесь?!» — бесстрашно поставил он прямой вопрос. «Да, боюсь» — с интересом, что будет дальше, ответил я. «Опасаетесь?!» — подправил он сам себя. «А чего это Вы дали задний ход?» — спросил я. Он смеялся. Позже, выступая при получении сертификата, он с некоей обидой в голосе туманно намекнул, что «учитель тут пользуется разными приемчиками...».

Урок 32

Подтверждать или не подтверждать заявленную ценность личным примером — решать учителю, а не ученикам. Он не должен стать заложником их желания видеть такое подтверждение. А вот ниспровергать заявленную ценность личным примером учитель точно не вправе.

Почему мастер, написав 84 «первых принципа», не удовлетворился ни одним из них? Потому что все они не понравились ученику? В какой-то мере, да. Но не только. Он сам тоже считал, что они недостаточно совершенны, и он мог бы написать лучше.

Почему у него не получалось лучше? Потому что ему приходилось играть одновременно две роли: роль каллиграфа, рисующего иероглифы, и роль критикуемого, и не просто критикуемого, а критикуемого *под руку* ! И поскольку эта вторая роль его раздражала, то она отвлекала его от выполнения первой роли.

Сумма этих двух ролей превращала мастера в человека, играющего *роль хорошего*

ученика плохого мастера .

Однажды, пристально заинтересовавшись слишком хорошими показателями работы подразделения, возглавляемого явно несимпатичным мне, с моральной точки зрения, руководителем, я обнаружил, что он сумел сложными ходами водрузить моральную ответственность за результаты работы своего подразделения на лиц, эти работы контролирующих. Оказавшись на пересечении двух ролей — контролеров и ответственных за результаты контролируемой работы, — контролеры невольно снизили планку своих требований к этому подразделению, чем и объяснялись его замечательные показатели.

Урок 33

Если хороший работник выполняет работу хуже, чем мы ожидаем, следует поинтересоваться, не произошло ли у него такое наложение ролей, что выполнять порученную работу лучше для него, в принципе, невозможно. Необходимо не призывать его работать лучше, а просто освободить от излишней роли.

Когда ученик вышел, с ним вместе «вышла» и роль мастера быть критикуемым, помеха исчезла. У мастера осталась одна роль: роль хорошего мастера. И мастер поспешил ею воспользоваться.

Теперь ученик одобрил его работу. Похоже, что критика ученика была объективной — стоило мастеру сделать прекрасную работу, как ученик тут же признал это. Единственное, чего так и не понял ученик, что он- то и был причиной плохих результатов мастера.

Скорее всего, ученик теперь останется при мнении, что именно благодаря его критике мастер достиг совершенной работы, и в следующий раз с еще большим моральным правом будет мешать мастеру своей критикой, пока мастер не положит конец его посягательствам на свою свободу творчества.

Однажды мы в условиях цейтнота готовили сложную деловую игру. Один из членов команды всячески пытался помочь коллективной работе, но, как говорится, «не догонял», а только впустую оттягивал внимание на себя. Он вызывал у всех скрытое раздражение до тех пор, пока не нашли ему применение — решать различные хозяйственно-бытовые вопросы, после чего он стал всеобщим любимцем. Сейчас он является членом парламента уже нескольких созывов.

Урок 34

Избегая ненужной помощи, необходимо учитывать, что, возможно, навязчивый помощник не умеет самостоятельно реализовать свой потенциал и, наоборот, ему надо помочь! Помочь, не потакая созданию иллюзии его полезности, а помочь ему заняться действительно полезным и интересным для него делом.

Правда, если ему «нравится быть среди ребят, которым нравится прыгать с парашютом », то дело сильно усложняется.

Ну, а может быть, и вправду высокое качество каллиграфии было достигнуто мастером благодаря сперва назойливому присутствию ученика, а затем внезапно представившейся свободе творчества? Свободе, стрелой вырвавшейся из лука. Может быть. Мы не знаем ответа на этот вопрос. Это тот случай, когда нужна статистика, которая, по понятным причинам, не может существовать, когда мы имеем дело с шедеврами.

Пот Кадзана

Однажды Кадзана попросили исполнить богослужение на похоронах провинциального помещика. До тех пор он никогда не видел высокородных и знатных господ и поэтому очень нервничал. Когда церемония началась, Кадзан весь взмок от волнения.

Возвратясь с церемонии, Кадзан собрал своих учеников.

Он признался, что не достоин быть учителем, потому что ему не хватает равного отношения к славе и безвестности, которым он обладал в уединенном храме. Затем Кадзан сложил с себя обязанности учителя и стал учеником другого мастера дзен.

Через восемь лет он вернулся к своим бывшим ученикам просветленным.

КОММЕНТАРИЙ

Раньше Кадзан не имел дела со знатными людьми, а теперь они появились на его богослужении. Не важно, насколько именно знатные. Важно, что знатные по сравнению с теми, с кем ему раньше приходилось иметь дело. Но, конечно, на этом богослужении присутствовали и простые, незнатные люди.

Кадзан взмок от волнения, значит, его собственное волнение стало для него очевидным. И стало очевидным, что волнение именно из-за присутствия знатных господ.

Как-то раз в Москве меня пригласили на переговоры с руководителем большой корпорации. Предварительные переговоры вели его помощники различного уровня, а теперь пригласили на встречу с ним. Для начала, как нередко бывает, попросили подождать в приемной. Когда я вошел в кабинет, мне предложили место за столом для переговоров, но хозяин кабинета, поздоровавшись за руку, всё же остался за своим письменным столом. Я вдруг почувствовал, что волнуясь. Но тут вспомнил коллегу Кадзана, рассмеялся про себя, и волнение исчезло. Мы легко договорились на словах о заключении контракта, но потом, как это водится в больших корпорациях, в результате долгих проволочек контракт так и не подписали. Я этому почти обрадовался, поскольку стараюсь не иметь дело с большими корпорациями: платят столько же, сколько и другие, нередко не в срок, много бюрократии, а их менеджеры обычно менее мотивированы на учебу по сравнению с менеджерами среднего и малого бизнеса.

Урок 35

Некомфортное психологическое состояние указывает на проблему. Нужно не искать комфортное состояние, а осознать и решить проблему.

А что значит — присутствуют знатные? Это значит, что Кадзан ощущал на себе значительное социальное давление, мешающее ему хорошо выполнять свою роль.

Откуда взялось это давление? Оно обусловлено рядом механизмов.

Раньше, свершая богослужение, он ощущал себя в центре внимания аудитории, а теперь оно смещалось в сторону наиболее знатных господ. Получалось, что он хуже удерживал внимание, чем прежде, хуже совершал обряд.

Известен эксперимент, когда на лекции экспериментатор по договоренности с аудиторией незаметно для лектора подает ей знаки, как воспринимать слова лектора: положительно (как нечто крайне интересное) или отрицательно (как нечто мало интересное). Знаки подавались по заранее составленному графику без всякой связи с реальным содержанием того, что говорит лектор. В результате, когда подавался отрицательный знак, лектор, чувствуя негативную реакцию аудитории, начинал сбиваться, путаться, говорить неуверенно и неинтересно, а когда положительный, то лектор чувствовал душевный подъем и вдохновение от аудитории, говорил интересно и увлекательно.

Урок 36

Когда мы теряем внимание окружающих, возможно, это не наши промахи, а обусловлено внешними, не зависящими от нас обстоятельствами.

Короля играют придворные. Присутствующие своим перешептыванием, заискиванием перед знатью, всем своим поведением указывали ему, что он тоже должен как-то учитывать присутствие знати. Аудитория оказалась иерархически структурирована. А как он должен был это учитывать?

Кадзан, безусловно, уважал ритуал. Но со светским ритуалом он не был знаком. Он нервничал еще и потому, что мог невольно оказаться нарушителем некоего неизвестного ему ритуала.

Много лет назад я попал на литовскую свадьбу в русском районе Вильнюса (кроме меня из полутора сотен гостей других русских не было). Молодой литовец взялся мне объяснить разницу между эстонцами и литовцами: эстонцы всегда были крестьянами, у них ни своего государства, ни своего дворянства не было, поэтому они и заискивают перед высокопоставленными лицами. А литовцы ни перед кем не заискивают. У них государство возникло давно — раньше, чем у русских. Поэтому литовский крестьянин и с королем, и с крестьянином разговаривает одинаково. Не знаю, насколько это правда, но романтично. Потому и запомнил.

Урок 37

Там, где мы хозяева, надо и быть хозяином. Не принимать чужие правила игры, даже влиятельных и уважаемых людей, и не играть по чужим правилам на своей территории, иначе мы сами рискуем оказаться нарушителями этих правил, т. е. некультурными или неадекватными.

Знатные люди нередко бывают своенравны, капризны и высокомерны, обладают большим влиянием и властью. Они легко могут устроить серьезные неприятности, а то и просто причинить горе простому человеку и даже не обратить на это внимания. Для многих из них жизнь простого человека не является такой уж ценной. Поэтому простые люди и заискивают перед ними, подсознательно опасаясь неприятностей или надеясь на их милости.

Однажды удача отвернулась от торговца, державшего лавку на главной улице городка. Лавка перестала приносить доход, покупатели были вечно недовольны, продавцы не держались на месте. Не зная, что и подумать, торговец обратился к гадальщику. Тот указал ему на одного вельможу, как на причину. Торговец пришел к вельможе на прием и спросил, чем он вызвал такую немилость. Вельможа рассмеялся и сказал: «Я как-то проезжал мимо и мне показалось, что ты на меня посмотрел с неким вызовом. Вот я и распорядился, чтобы у тебя были неприятности, да забыл отменить. Ладно, ступай, все наладится». И вправду, наладилось.

Урок 38

Не стоит возлагать надежды на милость сильных мира сего. Главное — уберечься от тех неприятностей, которые они могут доставить.

Кадзан понял, что не выдержал этого социального давления и ему не хватило равного отношения к безвестности и славе, которого он теоретически до этого придерживался. Теория — это одно, а практика — другое.

И он потерял часть уважения к себе как к учителю. У учителя теория и практика не могут расходиться, иначе это не учитель, а озвучиватель текстов, правил и теорий.

Нужна практика, чтобы привыкнуть вести себя адекватно. Но человек не может все на свете перепробовать и освоить на практике. Кадзану необходимо было научиться точно держать и выполнять свою роль, независимо от того, имеет он опыт общения с той или иной аудиторией или такового не имеет. Научиться никому не предоставлять морального права *приходить в чужой монастырь со своим уставом*. И он пошел учиться.

Когда я начинал преподавать искусство управленческой борьбы — предмет новый и дотоле никому неизвестный, — практически от каждой новой аудитории неизменно следовали вопросы: «*А у Вас есть психологическое образование? А у Вас есть ученая степень?*» На что я в очередной раз удивлялся: «*Вы считаете, что всё это сильно помогает ведению управленческой борьбы?!*» Было понятно, что люди пытались спросить о другом: есть ли у меня моральное право преподавать. А я чувствовал, что оно у меня было.

Урок 39

Самое важное из необходимого для того, чтобы обучать других, — ощущать моральное право это делать.

Он не утешил себя рассуждением: «Я — хороший, а учение плохое». Он сказал себе: «Учение хорошее, а я недостаточно обучен». А если учение хорошее, то найдется другой мастер дзен, который сможет его обучить. И вовсе необязательно должен быть некий Великий Мастер. Если учение действительно хорошее, то таких мастеров, которые могли бы Кадзану помочь, должно быть достаточно много. Должна быть взаимозаменяемость мастеров, подобно врачам, которые лечат друг друга.

Когда я учился на курсах по гештальт-терапии, то после долгой работы сидя, нам предлагали встать друг за другом, образовав замкнутый круг, положить впередистоящему руки на плечи и сделать ему несложный массаж. Думаю, что многие читатели участвовали в подобной процедуре.

Это хорошо моделирует ситуацию обучения у коллеги: коллега делает для тебя то же самое, что и ты делаешь для него, но сам себе ты этого сделать не сможешь. Если те тренинги, которые ты проводишь для других, им действительно полезны, то значит, и тебе самому не мешало бы их время от времени проходить.

Урок 40

Учитель, не считающий ценным учиться у своих коллег и предшественников, каким бы хорошим он ни был для публики, в глубине души ощущает себя самозванцем.

Кадзан не просто молча исчез, чтобы втайне от учеников подучиться, а заявил своим ученикам, что не имеет морального права их учить. Тем самым он утверждал истину как наивысшую моральную ценность. Именно этот поступок дает возможность с чистым сердцем вернуться к своим ученикам после *просветления*.

Это накладывает на него определенные обязательства: он не сможет вернуться к ученикам прежним. Тем самым он поместил себя в *местность смерти*: либо он вообще не вернется к роли учителя, к делу всей своей жизни, либо вернется уже другим учителем, имеющим моральное право играть эту роль.

В годы студенчества я вдруг обратил внимание на то, что ни в каких группах сверстников я не являюсь лидером, хоть постоянно и занимаю место где-то рядом — в качестве друга лидера или его советчика. Попытки, хотя бы из интереса, самому занять лидерскую позицию не удавались. Я понял, что у меня есть проблема. Чтобы радикально её решить, я поменял город (и, как теперь оказалось, страну) и взял за правило в дальнейшем заниматься какими-либо

делами либо в одиночку, либо только с теми сверстниками, которые воспринимают меня в качестве своего лидера, т. е. поместил себя в местность смерти. Это помогло, и проблема вскоре исчезла.

Урок 41

Тот, кто недоволен тем, что он из себя представляет, и хочет радикально себя изменить, должен радикально изменить своё социальное окружение и поместить себя в местность смерти.

Визитная карточка

К ейгу, великий дзенский учитель Эры Мэйдзи, стал главой Тофуку, кафедрального собора в Киото. Однажды правитель Киото навестил его в первый раз. Его слуга вручил визитную карточку правителя, на которой было написано: «Китацаки, правитель Киото».

— Я не имею дела с такими людьми, — сказал Кейгу слуге. — Скажи ему, пусть уходит отсюда.

Слуга с извинениями вернул карточку.

— Это моя ошибка, — сказал правитель и карандашом зачеркнул слова «правитель Киото». — Спроси учителя снова.

— О, это Китацаки? — воскликнул учитель, когда увидел карточку. — Я хочу видеть этого человека!

КОММЕНТАРИЙ

К ейгу стал главой кафедрального собора, т. е. стал главой *государства в государстве*. Как глава этого государства он был обязан о нем заботиться и поступать в соответствии с государственными интересами.

П равитель Киото навестил Кейгу впервые. Значит, создается прецедент. От того, какие у них сложатся отношения и как распределятся между ними роли в этот первый визит, зависят дальнейшие отношения между этими двумя социальными институтами.

Слуга вручил Кейгу визитную карточку, из которой следовало, что Китацаки пришел к нему в роли правителя Киото. Если это так, то в какой роли Китацаки ожидает видеть Кейгу? Ведь кафедральный собор географически на территории Киото.

Кейгу не видит приемлемой для себя роли, если Китацаки собирается с ним общаться в роли правителя Киото, поэтому он отказывает в визите.

Однажды в Марокко мы с Хелле пошли покупать сувениры, и нам понравился один деревянный слон, эстетически сильно выделявшийся среди всех, что мы видели до сих пор в различных странах. Я спросил цену и назвал свою, естественно, существенно меньшую, чем хотел продавец. Он начал торговаться, но я ответил, что я никогда не торгуюсь: либо покупаю, либо ухожу. И мы стали уходить. Он догнал и отдал слона за мою цену, однако был очень недоволен и чем-то озабочен. Когда мы отправились прицениваться к другим сувенирам, он стал забегать вперед и предупреждать других продавцов, что «надо сразу соглашаться с его ценой — этот парень никогда не торгуется». Продавцы сразу уступали нам в цене, мы остались очень довольны такой технологией, и я в конце дал нашему волонтеру-помощнику хорошие чаевые. То есть я создал полезный прецедент, он помог мне это закрепить в моей роли непреклонного покупателя.

Урок 42

Заняв новую должность, надо внимательно отнестись ко всем первым

контактам с окружающими, правильно построить систему прецедентов. Удобнее, если эти первые контакты, по возможности, произойдут на вашей территории.

К ейгу отказывает Китацаки не персонально, а как представителю определенной категории. Он говорит: «Я не имею дела с такими людьми!» Какими людьми? Такими, которые приносят свою должность, как обувь на территорию собора, а не оставляют её за порогом.

Кейгу сказал: «Скажи ему, пусть уходит отсюда ». Он не сказал, что не примет Китацаки. Тот мог бы ожидать, что Кейгу его всё-таки примет, хотя бы и попозже. Но слова «*пусть уходит отсюда!* » не оставляют надежды и дают понять, что Кейгу уверен в своей позиции и не переменит своего решения.

Однажды, отчитываясь в присутствии моего непосредственного начальника перед вышестоящим руководителем, я не мог удовлетворительно ответить на вопрос, почему я не выполнил некое конкретное задание. Не зная, как выйти из положения, я, неожиданно для самого себя, уверенно сказал: «Там не всё так просто!» Мой непосредственный начальник посмотрел на меня с демонстративным удивлением. Но вышестоящий вдруг раздумчиво обратился к нему: «Да... он прав — там вопрос, действительно, есть!», и переменял тему.

Я так никогда и не узнал, что за вопрос там был, но был доволен, что всё обошлось. Очевидно, своей категоричной уверенностью (на абсолютно пустом месте) я навел его на мысль перепроверить собственную позицию. Возможно, что вопрос там действительно был, да я его не заметил, поскольку даже не приступал к выполнению этого задания по каким-то своим причинам.

Урок 43

Если мы хотим, чтобы другой человек уважительно принял нашу позицию и не пытался её изменить, необходимо заявлять её уверенно и недвусмысленно, так, чтобы от нас веяло правотой. Состояние внутренней правоты убеждает больше, чем логика.

С слуга с извинениями вернул карточку Китацаки.

Почему с извинениями? Потому, что слуга вынужден был передать не совсем вежливые слова правителю. Он не мог не передать эти слова, поскольку Кейгу сказал: «Скажи ему, пусть уходит отсюда !» Не просто сказал: «Пусть уходит отсюда !» Нет, он прямо поручил слуге: «Скажи ему, пусть уходит отсюда !» Не мог слуга ослушаться Кейгу. Ну как тут не вспомнить старинное правило: гонцу, приносящему дурную весть, отрубает голову. Как тут не извиниться! А с другой стороны, слуга находится под защитой Кейгу и не может не чувствовать этого.

«*Это моя ошибка* », — сказал правитель. Он не просто зачеркнул свою должность на визитке, а сказал о своей ошибке. Правитель оценил отказ Кейгу не как каприз, не как дерзкий вызов светской власти правителя, а как адекватную реакцию на его ошибку.

К ому же он сказал о своей ошибке? Слуге сказал. Почему он счел возможным объясняться со слугой? Потому что слуга — это не почтальон. Слуга в курсе всего происходящего. Он может внести ту или иную интонацию в слова, сказать о реакции другой стороны или промолчать. Своей манерой выполнения поручения он может способствовать ссоре, а может — примирению.

Слуга мог сказать правителю: «*Учитель Вас не примет, уходите отсюда !*»

Он мог сказать: «*Кейгу не имеет дело с такими людьми, как Вы. Уходите отсюда !*»

Он мог сказать: «*Учитель просил передать, чтобы Вы уходили отсюда* ».

Он мог сказать: «*Учитель просил передать, что он не имеет дело с такими людьми, как Вы. И что Вам лучше уйти отсюда* ».

И т. д.

Небольшое изменение текста или интонации его произнесения может повлечь за собой радикальную разницу в последствиях.

Как-то осенью перед очередной поездкой в Россию я попросил завуча нашей гимназии предложить старшеклассникам прийти в субботу, весело поработать метлами и граблями, чтобы убрать на территории гимназии опавшую листву, а потом попить чаю с учителями. Пошутить, посмеяться.

И уехал.

Когда вернулся, меня ждала письменная жалоба от гимназистов, что их понуждают бесплатно работать дворниками. Разбираясь с таким поворотом событий и имея со старшеклассниками открытые доверительные отношения, услышал от ребят, что завуч, передавая мои слова, от себя добавила: «Дело, конечно, добровольное; но вы сами понимаете!..» Возможно, она только неловко пошутила, но они восприняли эти слова как попытку оказать на них откровенное давление.

Урок 44

При осуществлении контактов при посредстве даже маленького человека неправильно смотреть на него лишь как на технического исполнителя или как на почтальона, особенно в деликатной ситуации. Это не так. От того, как он выполнит роль посредника, зависит судьба взаимопонимания сторон.

Китацаки снова отправил слугу к Кейгу. В какой-то мере он рисковал. Если бы Кейгу вновь отказал в визите, правитель *потерял бы лицо* перед слугой. Раз уж он сказал об ошибке и исправил её, то, значит, уверенно претендует на то, что теперь его картина мира адекватна, и Кейгу непременно его примет. И он не ошибся.

— *Спроси учителя снова*, — сказал Китацаки. Назвав слуге Кейгу учителем, Китацаки тем самым обозначил роль, в которой он просит его принять, — роль ученика.

— *А, это Китацаки?* — воскликнул учитель. Он рад правителю как просто человеку. Что значит — просто человеку? Значит, рад как ученику. Для учителя на его территории — все ученики.

Когда я начинал водить автомобиль, то очень неважно себя чувствовал, когда меня останавливал автоинспектор. Потом обратил внимание, что когда он подходит ко мне со стороны не водительской, а пассажирской дверцы, ничего плохого не происходит, просто он просит его подвезти. Поэтому у меня при встрече с инспектором настроение менялось в зависимости от того, с какой стороны он ко мне направлялся: одна его роль огорчала, а другая — радовала. Радовала тем, что не огорчала.

Урок 45

Если мы показываем другому, что не готовы иметь с ним дело в определенной роли, то тут же надо показать свою готовность взаимодействовать в других ролях, и каких именно. Иначе может возникнуть персональная неприязнь.

Кейгу и Китацаки правильно поняли друг друга и теперь между ними, независимо от их социального положения, сложатся правильные и дружеские отношения. Когда стороны успешно справляются с неловкой ситуацией, сама эта неловкая ситуация служит на пользу их отношениям.

Большое количество управленческих поединков, проведенных со

слушателями, четко выявило тенденцию: после жестких поединков их участники расстаются не недовольные друг другом, а наоборот, сдружаются. Люди, столкнувшись воочию с достоинствами и недостатками соперника, перестают друг друга опасаться и начинают больше друг другу доверять, поскольку теперь знают, что от человека можно ожидать в конфликтной ситуации.

Урок 46

Любую размолвку или некомфортную ситуацию следует не просто погасить или урегулировать, а тут же использовать её для улучшения взаимопонимания и укрепления отношений.

Все — лучшее

Когда Бандзан шел по рынку, он услышал разговор между покупателем и мясником.

— *Дай мне самый лучший кусок мяса,* — сказал покупатель.

— *Все, что есть у меня в лавке,* — лучшее, — ответил мясник. — *Ты не сможешь найти кусок мяса, который не был бы самым лучшим.*

При этих словах Бандзан обрел просветление.

КОММЕНТАРИЙ

Бандзан услышал разговор случайно. Мы не знаем, что он делал на рынке, но можно предположить, что роль покупателя была ему близка и понятна.

Покупатель обратился к мяснику с довольно типичной просьбой. Она, по существу, означала, что он внимательно отнесется к тому, какой кусок мяса получит, и своей репликой хочет удержать мясника от попытки предложить ему то, что трудно «всучить» другим, более взыскательным покупателям.

В самой просьбе покупателя скрыто неэтичное предположение, что без этой просьбы продавец не постарается дать ему кусок получше, т. е., поступит как не очень хороший или не очень честный продавец.

Учительница подозвала ученика: «Подойди, пожалуйста, ко мне!» — «Да что я такого сделал?!» — «А почему ты мне грубишь?!» Учительница-то подозвала ученика, чтобы спросить о чем-то, не относящемся к нему лично, да теперь уже забыла, о чем, поскольку начался традиционный ролевой конфликт.

Урок 47

При определенных ролевых распределениях, как, например, продавец — покупатель, автоинспектор — водитель или таможенник — пассажир и проч. даже в стандартных репликах может быть скрыта агрессивность в виде подозрения другой стороны в агрессии, несправедливости или неэтичности. К таким репликам надо относиться осознанно, чтобы не дать ходу стандартному конфликту.

Бандзан ожидал обычной реакции мясника, вроде заверения в том, что тот постарается выбрать этому покупателю кусок получше. Но Бандзан столкнулся с неожиданностью. Мясник категорически отверг просьбу покупателя. и отверг мотивированно.

Что значит дать конкретному покупателю лучший кусок? А худший — кому? Другому покупателю? Но тот, кто дает нам понять, что он готов подсунуть кусок похуже другому, не отнесется ли он и к нам так же? Не готов ли он и нам предложить, что попроще, на словах расхваливая свой товар?

В школе я подружился с одним однокласником, и он пригласил меня в гости. Когда мы сели обедать, его мама, раскладывая еду по тарелкам, с материнской нежностью глядя на моего приятеля, приговаривала: «Я своему дорогому сынуленьке положу кусочек получше!» Я почувствовал себя лишним и в этот дом старался без надобности не приходить.

Урок 48

Требую от человека хорошего отношения к себе за счет других, мы тем самым требуем от него неэтичного поведения по отношению к этим другим. Но поведение не может обладать избирательной этичностью: оно либо этично, либо нет.

С точки зрения логики, заверения мясника странноваты: не может быть любой кусок самым лучшим! В лучшем случае — все куски мяса одинаковы. Логика логикой, но продавец предлагает самому покупателю убедиться на практике, что он прав, что каждый кусок — лучший. Убедиться методом от противного: он предлагает покупателю самому найти кусок, который не был бы самым лучшим. И покупатель оказывается не в состоянии опровергнуть продавца.

М ноговековой опыт человечества в части решения проблемы доказывания и снятия обвинений выработал четкую и эффективную формулу: презумпцию невиновности, когда тяготы доказывания перекладываются на сторону обвинения. И продавец эффективно пользуется своим правом на презумпцию невиновности.

Урок 49

Нет лучшего способа не дать разгореться дискуссии, как перегрузить необходимость доказывания на другую сторону, и лучше всего — доказывания не словами, а делом. Именно перед необходимостью действовать, а не говорить, человек, внутренне не убежденный в своей правоте, часто пасует.

Х од продавца внезапен, безошибочен и неуязвим. Он является не уходом от трудного вопроса, а устремлением вперед с *открытым забралом*. Это неожиданное сочетание внезапности, моральности, алогичности и эффективности короткого ответа так потрясла Бандзана, что он обрел просветление.

Мой университетский товарищ, женившись на девушке из хорошей, но небогатой семьи, переехал жить в большую квартиру, в которой семья её родителей проживала совместно с семьей соседей, пользуясь общей с ними кухней. Между этими семьями много лет назад случился конфликт, с тех пор они не разговаривали друг с другом и даже не здоровались. Таким образом, в качестве приданого мой товарищ на старте получил плохие отношения с соседями, что он почувствовал при первой же с ними встрече. Тогда он сказал жене: «Я пойду к соседке и попрошу у неё пылесос на пару часов!» — «Зачем?! У нас же есть свой пылесос». — «Неважно, я пойду попрошу!» — «Она не даст!» — «Почему? Даст!» Соседка пылесос дала, отношения чуть-чуть потеплели, и семьи стали здороваться, правда, не более того.

Урок 50

Чтобы не принять стандартную агрессию, лучше всего встретить её нестандартной репликой или действиями, снимающими всякие подозрения агрессора во встречной агрессии.

В озникает вопрос с алогичностью. Она действительно имела бы место, если бы были

некие объективные критерии оценки качества куска мяса, вроде веса, плотности, химического состава и проч. Но «лучшесть» куска мяса зависит не только от самого куска, но и от вкусов и пристрастий покупателя, его намерений в отношении этого конкретного куска, его эмоционального состояния и др.

Сам покупатель также не является чем-то неизменным, напротив, его психологическое состояние, мысли и система подсознательных приоритетов изменяется каждую секунду. Изменяется ежесекундно и его оценка куска мяса. Можно сказать, что разные куски оцениваются не одним, а каждый раз разными покупателями. Поэтому теоретическая возможность того, что каждый кусок окажется лучшим, всё же есть.

В одном из рассказов Чехова городской, оценивая величину и серьезность ранки от собачьего укуса на пальце у мужика, несколько раз меняет эту оценку в зависимости от предположений собравшихся на происшествие людей, кто именно является хозяином провинившейся собачки.

Урок 51

Оценка зависит не только от объекта оценки, но и от оценивающего. Когда мы не можем изменить объект оценки, у нас остается возможность как-то изменить внутреннее состояние и систему приоритетов оценивающего.

Говорят, однажды два коммивояжера, побывавших в некоей африканской стране, очень по-разному оценили емкость местного рынка сбыта обуви. Один заключил, что рынка для обуви там фактически нет, «поскольку все ходят босиком». Другой же заключил: «Рынок для обуви там очень перспективный, поскольку все ходят босиком!»

Кроме того, даже если бы покупатель попытался практически опровергнуть мясника и постарался бы выбрать наименее привлекательный кусок, продавец, хорошо разбирающийся в различных свойствах мяса, наверняка сумел бы убедить покупателя, что именно этот кусок действительно и есть самый лучший, и привел бы массу исчерпывающих аргументов.

В истории роль дзенского учителя невольно сыграл ничего не подозревающий мясник. Его реплика — это не теория, это практика. В этом есть своё преимущество бытовых диалогов перед лекциями учителей. Как бы ни были хороши лекции и беседы, всегда остается вопрос, насколько применимы заявляемые там знания на практике. Недостатком же практики является то обстоятельство, что ценные мысли и приемы там встречаются нечасто, как изюм в булке, которая в общем-то без изюма. Но понятно, я молчу за Одессу!

Урок 52

Наблюдение бытового поведения людей, слышание бытовых диалогов может иногда преподать отличный урок, если только не гнушаться учиться у улицы.

Точная пропорция

Сен-Но Рикун, чайный мастер, захотел повесить на столб корзину с цветами. Он попросил плотника помочь ему, указывая снизу, куда поместить корзину: немного повыше или пониже, немного вправо или влево, до тех пор, пока не нашел, что она точно на месте.

— *Вот теперь она точно на месте,* — сказал наконец Сен-Но Рикун.

Плотник, чтобы испытать своего хозяина, отметил место, а затем притворился, что забыл, куда нужно поместить корзину.

— *Сюда, а может, сюда?* — спрашивал плотник, указывая различные места. Но

понятие пропорции у чайного мастера было таким точным, что он указал плотнику точно то же место.

КОММЕНТАРИЙ

Чайный мастер попросил плотника помочь. Не попросил выполнить некую работу, а помочь. *Помочь* — имеет менее четкие рамки, чем выполнить работу. Кроме того, если для выполнения определенной работы требуется и определенная квалификация, то для того, чтобы помогать, определенной квалификации не требуется: каждый помогает в меру своих возможностей.

Плотника попросили двигать корзину с цветами. Двигать корзину — не требует квалификации, но это физически несколько тяжелее, чем указывать, куда двигать. Очевидно, и закрепление корзины на столбе также осуществлял плотник. Поэтому вопрос о том, чей вклад в размещение корзины на столбе больше — плотника или чайного мастера — вопрос спорный.

Отметим также, что с точки зрения плотника, работа по размещению корзины не требует квалификации чайного мастера, поскольку имеет малое отношение к искусству приготовления чая. Таким образом, плотник в своей картине мира имел основание считать себя равным чайному мастеру в деле размещения корзины. Равным или, по крайней мере, сравнимым по квалификации, хотя и признавая его право как хозяина определять месторасположение корзины. Именно это обстоятельство позволило плотнику подшутить над мастером, как он подшутил бы и над коллегой по своему ремеслу: заставил мастера снова определять место для корзины.

Уместно напомнить анекдот про предпринимателя, который, встретив бедствующего друга детства, решил пристроить его к своему бизнесу и поручил раз в месяц ходить в банк за деньгами. «А как мне будешь платить?» — «Да деньги, что будешь приносить, будем делить пополам!» Друг с радостью согласился. Но через полгода сказал с обидой: «Слушай! Я и в банк хожу, я и деньги приношу! А делим пополам! Как-то это неправильно! Надо доли пересмотреть!»

Урок 53

Всякое равенство имеет свои рамки, за пределами которых оно превращается в неравенство. Ощущение равенства в частном вопросе часто провоцирует людей заступать за эти рамки.

Но между плотником и чайным мастером есть всё же разница: чайный мастер в своем деле — мастер, а плотник и в своем деле — только ремесленник. Мастер отличается от ремесленника прежде всего пониманием деталей и нюансов, умением эти детали и нюансы учитывать и использовать на практике.

Для плотника понятно, что не все равно, куда повесить корзину. Ведь и в собственном доме плотник иногда задумывается, куда разместить какую-то новую вещь.

Но для плотника непонятна та тщательность, с которой чайный мастер выбирает место. А поскольку двигать корзины приходится ему, то эта тщательность не только не понятна, но кажется совершенно излишней, а возможно, и раздражает. В то же время плотник до конца не уверен и в своей собственной позиции.

Плотник решается устроить чайному мастеру проверку. Но это является одновременно и проверкой обоснованности собственного скептицизма. Поскольку роль помощника позволяет не слишком корректно исполнять свои функции, то, отметив указанное мастером место, плотник сообщает ему, что забыл, где это место. Как бы невинная шутка.

Когда я весело изъясляю готовность помочь Хелле на кухне, она не говорит:

«Режь лук, мой посуду!» Она говорит: «Порежь лук, помой посуду!», и я сразу настраиваюсь на рабочий лад. То есть тем самым помощь в работе заменяется для меня работой в порядке помощи.

Урок 54

Помощь в работе, в отличие от работы, не имеет строго определенных рамок, и иные помощники злоупотребляют этой неопределенностью, преувеличивая свои права и преуменьшая свою ответственность. Иногда лучше не просить помочь, а просить выполнить в порядке помощи определенную работу.

Н о это всё же была не совсем шутка. Это, скорее, был обман. Обман, понуждающий мастера вновь проделать ту же самую работу. *Обман — путь борьбы, войны*. Почему плотник затеял с мастером борьбу? Что является выгодой в этой борьбе? Это борьба за социальное равенство. Мастер, чья социальная позиция выше, чем у плотника, претендует на то, что даже в деле определения места, куда повесить корзину, он выше плотника, и он не прав. Мы укажем ему на его место: пусть попробует повторить свой результат!

У словно говоря, эту проверку предстояло оплатить мастеру. Оплатить своей повторной работой. Именно это обстоятельство и являлось выгодой, достигаемой путем обмана. Плотник мог бы сказать: *«Ну-ка, давай проверим: сможешь ли ты повторить результат?!»* Но плотник не решился на такую смелость. А если бы и решился, то в результате такой проверки он оказался бы в некоем долгу перед мастером, раз уж мастер эту проверку выдержал.

Н о можно взглянуть на ситуацию и с другой стороны. Мастер попросил плотника помочь, а проверка, устроенная плотником — это всего лишь *невинная плата* за помощь. А вот если бы он прямо сказал: *«Ну-ка, давай проверим: сможешь ли ты повторить результат?!»* — то это была бы вовсе не невинная плата, а нечто большее, поскольку на кону репутация мастера. Так что плотник правильно поступил: уж лучше пусть будет более мягкая ситуация, пусть будет *невинная плата* !

Бывает, когда готовится большой праздник и хозяйке помогают гости, пришедшие пораньше именно для того, чтобы помочь, та или другая не выдержит аппетита блюда и отправит в рот кусочек, весело воскликнув: «Я такая голодная!» Остальные женщины улыбнутся в знак молчаливой дозволенности содеянного.

Урок 55

Помощь не имеет четкой оплаты и часто бывает неоплаченной, поэтому иногда помощник занимается самовознаграждением. Тут надо быть особенно начеку!

И мастер повторяет результат. Для плотника это является столкновением с неожиданностью. Оказывается мастер — и тут мастер. А он сам как был ремесленником, так ремесленником и остался, даже в этом вопросе.

Плотник проиграл борьбу, которой мастер даже не заметил. И оказалось, что оплатить повторную работу мастера придется плотнику. Оплатить частью своей репутации. Теперь плотник в глазах чайного мастера — не очень толковый помощник, из-за которого пришлось снова проделывать одну и ту же работу.

Однако плотник и приобрел кое-что. Его картина мира стала более адекватной. Он понял, что мастер — это не просто так. Мастер — это мастер! И до него так просто не дотянуться!

Урок 56

Частным случаем проверки является провокация. Провоцирование других — занятие рискованное, поскольку распознанный провокацию не всегда это показывает. Провокатор же, увидев, что жертва не поддалась на провокацию, ошибочно считает, что инцидент тем самым исчерпан.

Дзен и кочерга

Хакуин любил рассказывать своим ученикам об одной старухе — владелице чайной, хваля ее за понимание дзен. Ученики отказывались верить его рассказу и решили сами сходить в чайную и проверить его слова.

Когда женщина увидела их, она сразу смогла определить, пришли ли они попить чаю или посмотреть как она владеет дзен.

В первом случае она любезно обслужила их.

Во втором — пригласила учеников зайти за ширму. Как только они зашли, она начала лупить их кочергой.

Девять из десяти учеников не смогли убежать от нее.

КОММЕНТАРИЙ

Хакуин любил рассказывать о старухе, хорошо понимающей дзен. Очевидно, эта старуха была определенной диковинкой. Ведь старуха была хозяйкой чайной, а не монахиней, посвятившей себя Дзен. Ученики не верили, и их неверие вполне укладывалось в схему «старуха-диковинка». Если бы они верили, эффект рассказа Хакуина был бы меньше. Возникает ситуация *или-или*. Тот, кто не верит, иногда готов потратить свое время и внимание на проверку. При обучении же очень важно, чтобы ученики хотели тратить на это время, и не вообще, а в каждом конкретном случае.

Когда Хакуин хвалил старуху ученикам, он тем самым ставил её, в некотором смысле, им в пример. Когда учитель ставит в пример человека, находящегося за рамками учебной группы, он как бы молча говорит ученикам: «Вам всем далеко до этого человека!» Ведь если бы было близко, он нашел бы пример внутри группы! А раз приходится выходить за пределы группы — значит, далеко! Это интригует и задевает, а то и обижает. И им захотелось самим взглянуть на этот пример и составить свое о нём заключение.

Урок 57

Лучший способ изменить картину мира людей — обеспечить им яркое столкновение с неожиданностью: утверждать нечто, во что не верится, но в чем люди сами могут убедиться на практике.

Когда учитель вынужден прибегать к живым примерам, лежащим за пределами учебной группы? Обычно это происходит в двух случаях.

Когда ученики только начинают обучение, и их необходимо воодушевить. Но в этот момент они доверчивы, верят учителю на слово.

И когда учитель чувствует некоторое неудовлетворение от успехов учеников, когда их прогресс слишком медленен, когда чувствуется, что они воодушевлены не так, как прежде, когда накапливается усталость от отсутствия значимых достижений. Они не так доверчивы, как прежде, и хотели бы сами убедиться в том, что перед ними ставят реальные, достижимые цели.

Урок 58

Лучший способ убедить в реальности предъявляемых к ученикам или подчиненным требований — это указать на конкретный живой пример в качестве образца.

Ученики заходили в чайную под предлогом попить чаю. Между предлогом и причиной нет китайской стены. Иногда предлог и становится причиной. А иногда кажущаяся причина

является лишь предлогом. Однако старуха, увидев их, могла сама точно определить, что есть для них причина, а что — предлог. Понимание людей и способность отличать предлог от причины, отличать демонстрируемое от подлинного, в этом тоже дзен, поскольку искусство дзен как раз и состоит в понимании сути вещей, в различении подлинного и кажущегося.

Когда они пришли попить чаю, старуха выступила в роли хозяйки чайной, а они — в роли её клиентов, потому и получили чай.

Когда же чай был предлогом, а на самом деле они хотели проверить, как она владеет дзен, она уже не могла быть в роли хозяйки чайной, поскольку они пришли не в роли клиентов, а в роли проверяющих. Если они хотят проверять, значит, отводят ей роль проверяемой — роль претендентки быть диковинкой, т. е. пытаются навязать ей нежелательную для неё роль, да еще находясь в её же чайной.

Урок 58

Надеяться на то, что другие готовы принять повод вашего поступка за его причину, можно, но ненадежно. Надо заранее быть готовым к возможному разоблачению, чтобы не попасть впросак.

В этом случае старуха пригласила учеников за ширму, т. е. в место, где чай не пьют, и где она может себе позволить выступить не в роли подающей чай, а какой-то другой роли.

Какую роль выбрала себе старуха? Ученики сами выбрали себе роль обманщиков, пришедших не за чаем. Раз они пытались навязать ей роль обманутой, то сами развязали борьбу, войну с ней. Поэтому она выбрала роль воспитательницы, преподающей урок обманщикам на тему «*Что значит вязываться в борьбу путем обмана*», и делает это с помощью орудия войны — кочерги.

Урок 60

Проверить знания или навыки другого человека можно с его ведома и согласия, а можно и без этого, но могут возникнуть непредвиденные проблемы.

Именно перенесение действия в место за ширмой, место, отведенное не для клиентов, а также кочерга в качестве орудия, а не предмета, используемого для приготовления чая, указывают на то, что её действия — не результат эмоционального взрыва, а взвешенная воспитательная мера.

Такая взвешенная мера указывает ученикам и на то, что старуха не просто догадалась, а точно знает, зачем они пришли на самом деле.

Девять из десяти учеников не смогли убежать от неё. Значит, с одной стороны, наказание было всерьез, а не просто желанием попутать. С другой стороны, шанс убежать всё же был. И легче всего им мог воспользоваться тот из учеников, который больше других понимал или скорее других понял, что они занимаются не совсем благовидным делом. Скорее всего, такой ученик старался держаться подальше от старухи.

Урок 62

Применяя наказание к нескольким провинившимся с различной степенью виновности, лучше всего построить такую технологию наказания, при которой наименее виновные автоматически получают наиболее мягкое наказание.

Конечно, ученики неравны. Кто-то в большей мере понимает неэтичность поведения, кто-то больше понимает опасность действий, кто-то больше склонен подталкивать других к активным действиям и т. д. Но в итоге, раз речь идет об усвоении дзен, то виноват более всех тот, кто менее всего понимает дзен, чья картина мира наименее адекватна, кто менее других готов встретить побои. Именно такой ученик и нуждается более других в жестком уроке. А удар палкой за ошибку — обычный педагогический прием в дзен. Раз уж вместо класса чайная, то почему кочерге не заменить собою палку?

Кроме того, реальная возможность убежать имела, ведь один из десяти убежал! Эта возможность была уроком на сообразительность и указанием на её гуманную снисходительность: ведь старуха могла не просто отвести их за ширму, а еще и не дать никому возможности ускользнуть от побоев.

Урок 63

Каким бы жестоким ни было наказание, всегда уместно немного смягчить его проявлением милосердия.

Тем самым старуха удовлетворила подспудную просьбу учеников: показала, что она действительно понимает дзен. И показала, что за знания, полученные обманным путем, приходится платить!

Повиновение

Беседы дзенского учителя Банкея привлекали не только дзенских учеников, но и людей разных сект и рангов. Он никогда не цитировал сутры и не увлекался схоластическими рассуждениями. Его слова шли от его сердца прямо к сердцам слушателей.

Его большая аудитория вызвала недовольство священника секты Ничирен, так как последователи секты покидали его, чтобы слушать о дзен. Эгоцентричный ничиренский священник пришел в храм, намериваясь поспорить с Банкеем.

— *Эй, дзенский учитель!* — позвал он. — *Подожди минутку. Всякий, кто уважает тебя, будет повиноваться твоим словам, но я не уважаю тебя. Можешь ли ты заставить меня повиноваться?*

— *Подойди ко мне, и я покажу тебе,* — сказал Банкей.

Священник стал величественно прокладывать себе дорогу через толпу к учителю. Банкей улыбнулся.

— *Встань слева от меня!*

Священник повиновался.

— *Нет,* — сказал Банкей, — *нам будет удобнее разговаривать, если ты встанешь справа от меня. Перейди сюда!*

Священник с достоинством перешел направо.

— *Видишь,* — сказал Банкей, — *ты повинешься мне, и мне кажется, что ты человек тонкий и мягкий. А теперь садись и слушай!*»

КОММЕНТАРИЙ

Дзенский учитель привлекал не только дзенских учеников, поскольку не цитировал, не рассуждал, а устанавливал сердечную связь со слушателями. Обращение к разуму выключает, прерывает сердечную связь, поскольку тот, кто обращается к разуму, уже тем самым отворачивается от сердца. *Обращаясь к чему-то, от чего-то отворачиваешься.* Мы знаем также, что нередко обращение к разуму маскирует, драпирует угаснувшую сердечную связь, а иногда ставит сердечной связи разумные пределы.

Самое сердце не способно себя разумно ограничить, а потому разум одного человека ограничивает сердечную привязанность другого, а значит, сама сердечная связь изначально не симметрична. Под давлением жизненных обстоятельств сердечная связь в настоящем оказывается опасной для своего собственного будущего и может нуждаться в ограничении ради этого самого будущего. И рано или поздно кто-то из связанных этой связью людей должен взять на себя роль разумного существа и разумом ограничить эту связь.

Урок 64

Сердечная связь нуждается в разумных границах, и тот, кто возьмет на себя ответственность за ее ограничение, тем самым делает очевидным

несимметричность сердечной связи.

К то из действующих лиц окажется этим человеком, определяется социальными ролями и объективными обстоятельствами конкретной ситуации. В ролевом раскладе *учитель-ученик* у учителя — роль более разумного существа, роль ограничителя сердечности. Это ограничение сердечности оберегает учителя от душевных затрат и позволяет ему хоть как-то позаботиться о себе. С другой стороны, тот учитель, который не бережет свое сердце и отдает всего себя ученикам, конечно же, встречает отклик.

Поэтому и говорят: *«Не важно, чему учиться, важно — у кого»*. Сердечная же привязанность порождает перемену предмета изучения: ученики покидают секту и идут изучать дзен.

Урок 65

Сердечная связь ученика с учителем отнимает ученика у других учителей.

П ротивник учителя упомянут как эгоцентричный человек, который хотел поспорить с учителем. Слабый в завоевании сердец надеется выиграть спор, опираясь на разум.

Однако разум и сердце, выступая как противоположности, имеют некое общее следствие — человеческое поведение. Священник возложил надежды на поведение как на ту площадку, где он сможет взять реванш.

С вященник публично задал коварный вопрос как начало поединка: *«Те, кто уважают тебя, повинуются тебе, а я тебя не уважаю, сможешь ли ты заставить меня тебе повиноваться?»*

Если Банкей ответит: *«Нет»*, то покажет свою ограниченность, а если ответит: *«Да»*, то не сможет доказать истинность своего ответа.

Это типичная ловушка, ведь, по мнению священника, повиноваться или нет, зависит только от него самого. И хотя лукавство этой ловушки очевидно и для аудитории, нередко аудитория легко переходит на сторону победителя. Тем более аудитория разношерстная, состоящая отнюдь не только из преданных учеников Банкея. Казалось, выигрыш уже в кармане.

О днако Банкей предлагает *не сказать, а показать* свой ответ. А для показа нужно присутствие самого священника на месте показа. Не сказать, а показать — это суть дзена. Но действие — незнакомая теоретическому мышлению священника территория. Физический подход к Банкею он воспринимает как бытовое действие, не относящееся к предмету спора.

Догматизм священника не позволяет ему стереть грань между спором как высокой интеллектуальной деятельностью и бытовым перемещением, которое Банкей просит его проделать. Подобно тому, как отправление естественных надобностей не имеет никакого отношения даже к самой жаркой дискуссии.

М ы видим, что непримиримый в своих умозрительных построениях священник с бытовой точки зрения вполне покладист. Поэтому Банкей назвал его тонким и мягким человеком. Опираясь на его природу, Банкей продемонстрировал послушание священника, не вступая с ним в спор.

Урок 66

Разум, оторванный от сердца, приводит к схоластическому теоретизированию, противоречащему собственному поведению.

Т ак, человеческая суть священника оказалась в противоречии с его теоретическими позициями, его человеческое любопытство и желание послушать популярного человека вступили в противоречие с его амбициозностью, но достигли с ней

П очему священник не заметил, как стал слушаться команд Банкея? Потому что он вовсе не воспринимал их как команды. В его картине мира, где теоретическая деятельность

полностью оторвана от бытовой практики, повиноваться — значит соглашаться, т. е. *признавать словами* правоту другой стороны, а *вовсе не действовать* физически. А физическое перемещение в аудитории по просьбам Банкея он воспринимал только как приготовление к спору, где он готовился не соглашаться с Банкеем.

Урок 67

Любой процесс начинается не тогда, когда ты ожидаешь его торжественного начала, а тогда, когда он уже фактически начался. В жизни, а не в спорте, тот, кто ожидает выстрела стартового пистолета, рискует услышать его лишь тогда, когда другие уже добегут до финиша.

Так, человеческая суть священника оказалась в противоречии с его теоретическими позициями, его человеческое любопытство и желание послушать популярного человека вступили в противоречие с его амбициозностью, но достигли с ней компромисса: в результате он занял место в аудитории и уважаемое, и удобное для слушания.

Банкей не торжествовал победу, а озвучил послушание священника и тут же объяснил его тонкостью натуры священника, т. е. *показал дорогу к жизни*.

Можно ожидать, что несостоявшийся спор был заменен сердечной связью учителя и ученика: поведение — тот мостик, через который сердечная связь и разум перетекают друг в друга.

Урок 68

Победу над противником надо выстраивать не как конечную цель, а как вспомогательный элемент для указания ему дороги к жизни в качестве друга и ученика.

Настоящие друзья

Давным-давно в Китае жили два друга, один из них искусно играл на арфе, другой искусно слушал. Когда первый играл и пел о горах, второй говорил: «*Я вижу горы перед нами*». Когда первый играл о воде, слушатель восклицал: «*Я вижу бегущий поток!*»

Но вот второй заболел и умер.

Первый из друзей перерезал струны своей арфы и никогда больше не прикасался к ней. С этого времени обычай перерезать струны арфы является знаком настоящей дружбы.

КОММЕНТАРИЙ

Друг искусно слушал. Искусно — значит, он как слушатель и понимал друга-музыканта, и вдохновлял его на игру. Таким образом, музыкальное произведение обретало уникальную красоту и поэтичность благодаря их общим усилиям, и слушателя с полным основанием можно назвать соавтором.

Эта совместная деятельность была настолько важной для обоих, что являлась неотъемлемой частью их образа жизни, при этом, как мы можем предположить, достаточно счастливой жизни.

Урок 69

Получить себе искусного слушателя, зрителя или — читателя означает перестать быть автором произведения, а стать соавтором, со всеми плюсами и минусами такой ситуации.

Плюсы в том, что соавтор вдохновляет, он будит, стимулирует, поддерживает творческую энергию. В моменты упадка и апатии соавтор может помочь снова подняться. Да

и качество самих произведений может стать существенно выше.

А минусы — в зависимости от партнера, необходимости согласовывать с ним свое творчество как соавтора, а иногда и необходимость подстроиться под него, а то и — чего не бывает! — где-то наступить на горло собственной песне. *Розы без шипов не бывает*.

Отношения этих двух друзей можно уподобить счастливому браку, поскольку счастливая полноценная любовь есть результат совместной деятельности обоих и невозможна без полного взаимопонимания.

Такие отношения — пример глубокой человечности по отношению друг к другу, где *каждый для другого является не средством, а целью*. Где каждый для другого уникален и абсолютно незаменим.

Друг-слушатель умер. Его невозможно заменить. Всякая попытка заменить его окажется предположением, что он и прежде был заменим. А значит, предположением, что их великая дружба была великой иллюзией.

Была ли дружба иллюзией, можно было бы обсуждать, пока друг был жив. Но теперь, когда его нет, за его спиной подвергать сомнению их дружбу было бы предательством.

Чем лучше партнер и чем идеальнее сотрудничество-соавторство с ним, тем более трагичен его уход. Некоторые слабые духом или, напротив, сильные своим эгоизмом натуры по этой причине стараются не привязываться к другим, как бы ни был хорош этот другой человек.

Урок 70

Каждый человек нуждается в словах, которые говорят только ему одному, в делах и занятиях, в которых участвуют только с ним, иначе он чувствует себя заменимым, т. е. не чувствует себя человеком.

Друг-музыкант перерезал струны арфы и больше не прикасался к ней. Он мог бы и не перерезать струн, а просто не прикасаться к арфе. Но когда-нибудь позже могло бы появиться искушение все же сыграть на ней.

Откуда появилось бы искушение для такого верного друга? Дело в том, что всё со временем меняется. И человек со временем меняется. А изменившийся человек — это уже не тот, что был прежде. Это — новый человек, с другой системой приоритетов и ценностей, другой картиной мира. И этот другой человек мог бы поддаться искушению сыграть на этой арфе.

Бывает, люди расходятся. Тогда изменяются оба, оба становятся другими людьми и в каких-то отношениях находят замену другому. Если бы наши друзья разошлись, возможно, появился бы другой слушатель, зазвучали бы другие мелодии, и это не было бы предательством. Но друг умер. Он уже не может измениться. Он только с каждым годом становится всё моложе по отношению к оставшемуся в живых. И изменить отношение к нему уже никак нельзя, иначе — предательство. Мы не говорим о тех случаях, когда после смерти вскрываются некие новые обстоятельства, радикально меняющие представление об умершем. Ведь у нас здесь не детектив, а романтическая, хотя и жизненная история.

Перерезав струны, друг поставил точку в своей музыкальной деятельности. И, конечно, освободившееся время занял чем-то другим. Сложился другой образ жизни. И он избавился даже от тени риска изменить своему другу.

Это подобно счастливому браку, когда вскоре после того, как уйдет из жизни один из супругов, уходит и второй. Потому что замена невозможна. Но в браке перерезать струны арфы невозможно, возможно перерезать лишь струны жизни.

Урок 71

Для того чтобы со временем не оказаться предателем по отношению к ушедшему человеку, надо изменить свой образ жизни так, чтобы для тех любимых дел и занятий, которые доставляли совместную радость и счастье, не осталось бы места.

Заметим, что и в нашей культуре, встретив новую любовь, водить её по тем же чудесным местам, читать те же чудесные стихи и говорить те же проникновенные слова, что и любви предыдущей, считается предательством по отношению к обеим. Поскольку это означает восприятие их обеих заменяемыми, а значит, отношение к ним как к средству, а не как к цели.

Ибо, даже если никто не умирал, умерла любовь, а она, умершая, уже не может измениться, может лишь с каждым годом становиться моложе.

Урок 72

Невозможно, предав ушедшего человека, не предать тем самым и вновь пришедшего, занявшего место ушедшего. Ведь тот, кем заменили, сам оказывается заменимым.

Для тех же, кто не имел счастья узнать настоящую дружбу (а дано это счастье немногим) нельзя не рассказать следующую историю.

Под натиском противника взвод отступает, а один солдат рвется вернуться на оставленную позицию, так как там остался его раненый друг. Командир жестко приказывает вернуться: «И друга не спасёшь, и сам погибнешь!» Но солдат нарушает приказ и через некоторое время возвращается смертельно раненым.

— Зачем нарушил приказ?! Ты зря это сделал! Твой друг умер, а теперь ты и сам умираешь.

— Нет не зря! Когда я к нему подполз, он был еще жив. Увидев меня, он улыбнулся и сказал: «Я знал, что ты за мной вернешься!», а только после этого умер!

Если ты любишь, то люби открыто

Двадцать монахов и одна монахиня по имени Эсюн занимались медитацией у некоего дзенского учителя. Эсюн была очень миловидной, несмотря на то что голова ее была острижена, а одежда очень скромна. Несколько монахов тайно влюбились в нее. Один из них написал ей любовное послание, настойчиво требуя встречи наедине.

Эсюн не ответила. На следующий день учитель проводил занятия с группой, и когда они были окончены, Эсюн встала. Обращаясь к тому, кто написал ей, она сказала: «Если ты действительно любишь меня, подойди и обними меня».

КОММЕНТАРИЙ

Если бы монахов было мало, то, скорее всего, у них установились бы с девушкой симметричные отношения, и их стихийный коллективный социальный контроль затруднил бы любому из них поддаться искушению и попытаться установить с девушкой какие-то особые отношения, тем более отношения интимные. Но монахов было двадцать. Такая большая группа естественным образом распадается на небольшие группы, и один человек может легко оказаться вне внимания, если он не входит ни в одну из них. Он оказывается предоставленным самому себе, наедине со своей слабостью, отчаянием, со своей дерзостью или искушением.

Урок 73

Когда группа так велика, что внутри нее образуются небольшие группы, есть риск, что кто-то сползет в отклоняющееся поведение, поскольку другие могут так и не заметить, что этот человек одинок и ни к кому не прибился.

Несколько монахов тайно влюбились в Эсюн. Однако они так и остались на этапе вздыхания по ней и не решились на что-либо большее. Кроме одного, который всё же написал ей любовную записку. Когда человек влюбляется, не важно, тайно или явно, он ревниво следит за поведением других по отношению к объекту его чувства и замечает, если он не одинок в своей страсти. Поэтому то обстоятельство, что влюбилось несколько человек, придало дополнительной храбрости одному из них — *продвинуло область его ближайшего развития*. Ведь в его картине мира, бездействуя, он рисковал опоздать.

Эсюн не лишила вовремя его надежды. Наверняка до того, как решиться на записку, он бросал на неё выразительные взгляды. А ведь одного её убийственного взгляда в ответ было бы достаточно, чтобы лишить его надежды на успех и отбить охоту предпринимать какие-либо действия.

Урок 74

Чем раньше и жестче вы пресечете отклоняющееся поведение, тем проще и надежнее это сделать.

Очевидно, Эсюн, которая была коротко острижена, скромно одевалась и не желала замечать красноречивых взглядов, считала, что она сделала достаточно для того, чтобы никто не проявлял к ней интереса как к женщине.

Урок 75

Тот, кто занимает особое положение в группе, подобно Эсюн, будет иметь и особые проблемы.

Но оказалось, что этого недостаточно. Находясь среди мужчин, она не думала о них, считая себя в этом смысле в безопасности. Но отношение мужчины и женщины бывает подобно отношению зверя и дрессировщика. Зверь опасен для дрессировщика вначале, пока не укрощен, но опасен и впоследствии, когда дрессировщик самоуверенно утрачивает бдительность.

Урок 76

Обеспечение безопасности требует постоянной заботы. Нет ничего опаснее, чем считать себя в полной безопасности.

Можно полагать, что еще для кого-то из влюбившихся в Эсюн переход к конкретным действиям был также в области ближайшего развития, но их останавливал ряд обстоятельств:

- уважение к монастырскому уставу и чувство долга;
- уверенность, что ничего хорошего из этого не выйдет;
- гуманность, нежелание поставить Эсюн в неловкое положение...

Тот, кто написал записку, перешагнул через все эти обстоятельства — ни одно из них его не остановило. А могло остановить — ведь пока человек под влиянием чувства не полностью потерял контроль над собой, он еще способен овладеть своим чувством. Однако монах безответственно упустил такую возможность. Это тонкий момент. Момент, когда еще можно противопоставить зарождающемуся чувству надежный заслон — *табу*, без каких-то трагических эмоциональных потерь.

Бывает, что человек незаметно для себя проскакивает через этот момент, и это трагедия.

А бывает, что просто *попустительствует себе*, что и сделал наш герой, прежде чем написал записку.

Монах превратил свои эмоции в необратимый поступок. Эсюн интересовала его как женщина, а не как человек. Он не думал о том, как она воспримет его записку, он мечтал о

том, чтобы она восприняла её так, как ему хотелось.

Влюбленный не в силах объективно воспринимать встречное отношение к себе: обычно он впадает в крайность, либо истолковывая любую мелочь в свою пользу, считая её признаком ответного чувства, либо — как свидетельство полного отсутствия взаимности, колеблясь между радостной надеждой и горьким отчаянием.

Возникает естественное желание положить конец этой пытке и как-то объясниться, даже подсознательно понимая, что ни к чему хорошему это не приведет.

Урок 77

Поступок под давлением большой эмоции всегда рискован: он может как спасти ситуацию, так и погубить её.

Необратимость поступка нужна и для того, чтобы положить конец колебаниям: делать — не делать! Как говорится, *лучше пожалеть о том, что сделал, чем о том, чего не сделал*.

То есть поступок совершался исходя из внутренних причин, где возможная реальная реакция Эсюн оказывалась за пределами картины мира монаха. Если бы он был способен трезво смотреть на вещи, то легко бы заметил по тому, как она разговаривает с ним, как смотрит на него, что уступить его желанию вовсе не было в области ближайшего развития Эсюн. Но влюбленный, или вообразивший себя таковым, как раз-то и не способен трезво смотреть на вещи.

Урок 78

Полагаться на свои глаза и уши обычно намного эффективнее, чем на свои логические построения.

Под давлением страсти он *ступил в лужу, не измерив её глубины*. И ожидал одного из двух вариантов: либо Эсюн отвергнет его притязания и тем самым внесет ясность в его надежды, либо пойдет ему навстречу.

Он думал, что, получив записку, она будет *решать его проблемы, а не свои*, которые он ей создал. А у неё возникли проблемы:

- он отвлек её от обучения;
- теперь надо как-то себя вести с ним — не очень понятно, как...;
- что-то надо сделать и с самой запиской;
- скрыть или не скрыть случившееся от группы.

Эсюн оказалась в этическом тупике: обнаружить записку — некрасиво, скрывать же значило являться в некотором роде сообщницей, что ей совершенно не по душе. Вот какой вопрос она решала, о чем автор записки и не подозревал в силу своего эгоцентризма.

Урок 79

Когда мы своим поступком надеемся побудить человека решать наши проблемы, то, вероятнее всего, он станет решать свои, которые возникли у него благодаря нашему поступку.

Она нашла безупречный этически, но рискованный фактически выход из ситуации, предложив автору записки публично обнять её. Конечно, она рисковала, поскольку, если бы он подошел и обнял, ей пришлось бы покинуть группу.

Но риск был обоснованным. Поскольку автор записки совершенно не ожидал от неё подобной реакции, он растерялся от столкновения с неожиданностью.

Урок 80

Иногда, чтобы человек отказался от своего намерения, надо широко распахнуть перед ним дверь.

Мы не знаем, чем закончился этот эпизод, но скорее всего — его растерянностью, бездействием и полным прекращением каких бы то ни было поползновений. Мужчины, в своем большинстве, в подобных ситуациях гораздо трусливее, чем они сами об этом думают.

Несмотря на то что Эсюн представляется нам положительной героиней, внимательней отнесемся к её предложению. В нем есть некоторый оттенок, который не может не беспокоить.

В балладе Шиллера «Перчатка» дама с балкона цирка бросает перчатку на арену с дикими зверями и предлагает влюбленному в неё рыцарю рискнуть жизнью и принести перчатку обратно — в знак доказательства его любви.

Не покидает беспокоящее чувство, что некое сходство с предложением Эсюн все же имеется.

И вообще некоторое сходство между женщинами имеется.

Кстати, *эта баллада многих мужчин отрезвляет*. Её можно найти в Интернете на русском языке в классическом переводе Василия Жуковского.

Грязная дорога

Тандзан и Экидо шли однажды по грязной дороге. Лил проливной дождь. Проходя мимо перекрестка, они встретили красивую девушку в шелковом кимоно и шарфе, которая не могла перейти через рытвину.

— *Идем, девушка*, — сказал Тандзан сразу же. Он взял ее на руки и перетащил через грязь. Экидо ничего не сказал и молчал до тех пор, пока они не подошли к храму. Больше он не мог сдерживаться и сказал:

— *Нам, монахам, надо держаться подальше от женщин, особенно от молодых и красивых. Они опасны. Зачем ты сделал это?*

— *Я оставил девушку там*, — сказал Тандзан, — *а ты все еще тащишь ее!*

КОММЕНТАРИЙ

Девушка одета в красивую одежду — значит, и играет роль красивой девушки. Перейти рытвину может и сама, но испачкается и утратит роль красивой девушки. Роль эта для неё важна, иначе она бы попыталась перебраться через рытвину сама. Поэтому она нуждается в помощи. Естественно, Экидо и воспринимает её в роли красивой девушки. Монахам же не подобает общаться с подобными.

Урок 81

Любая роль имеет границы, за рамками которых человек беспомощен, пока не перейдет к другой роли. Например, учитель, сделавший отеческое замечание чуждому подростку вне пределов своей школы и натолкнувшийся на дерзкий ответ.

Почему же Тандзан увидел другую её роль: роль человека, нуждающегося в помощи.

Он увидел её беду:

— не только в том, что она не может перейти рытвину;

— не только в том, что придется перейти от роли красивой девушки к роли красивой девушки, нуждающейся в помощи;

— не только в том, что, более того, придется перейти к роли красивой девушки, нуждающейся в помощи от первых встречных, но и в том, что первыми встречными оказались монахи — люди, не пригодные для оказания ей помощи в данной ситуации.

Экидо видит многое, но он не видит, что они с Тандзаном играют для девушки роль «беды».

Тандзан же представляет себе, как её надежда, появившаяся, когда она заметила

приближающихся людей, сменилась разочарованием: увы... это всего лишь монахи!

Урок 82

Непреклонно-точное следование роли в соответствии с установленной буквой правил может сделать поведение человека бесчеловечным. Надо не забывать и о духе правил, уставов и законов.

У монастырского устава есть *буква и дух*. И в этой ситуации возникло противоречие между буквой устава и духом устава. Буква устава требует от монахов сторониться красивых женщин, а дух — в каждом человеке видеть человека и помогать людям, попавшим в беду, и уж тем более не играть роль беды.

Но где граница? Поднять ли упавший в канаву женский веер, вырванный из нежной руки порывом ветра?

Урок 83

Не существует правил и законов, где не было бы расхождения между буквой и духом.

О братим внимание: *что позволено Юпитеру, не позволено быку!* Толковать устав могут лишь опытные монахи, а новички должны следовать его букве.

Экидо и слыхом не слыхал о проблеме противоречия буквы и духа. *Слово изреченное есть ложь!* То есть буква никогда полностью не совпадает с духом, передать который ей поручили.

Тандзан же решает вопрос в пользу духа устава. Однако увидеть в нем хорошего человека, но плохого монаха было бы ошибкой.

Урок 84

Чтобы оценить моральность своего поведения, надо мысленно и чувственно поставить себя на место другого человека, понять, что он думает и чувствует, столкнувшись с подобным поведением.

Не может хороший человек быть плохим монахом: он может не быть монахом вообще или же быть хорошим монахом. Ведь институт восточного монашества опирается на моральный авторитет, а не на силу. И вообще, *не может хороший человек быть плохим специалистом в том деле, которому он посвятил свою жизнь*, иначе какой же он хороший человек!

Урок 85

Нет правил выше человечности!

Экидо задает свой вопрос перед тем, как войти в храм. Почему именно в этот момент? Потому что, когда они уже войдут, у него возникнет сложный моральный выбор: сообщать ли о поступке Тандзана другим или утаить? Пока же они шли, он пытался разобраться с ситуацией сам.

Урок 86

Посмотрите, какие правила человек выполняет, а какие игнорирует, в каких случаях он руководствуется буквой, а в каких вдруг вспоминает о духе.

Тандзан ответил Экидо не по существу вопроса, а встречным упреком. Объяснять тому, кто не видит проблемы, — пустое, сначала нужно помочь увидеть проблему. Упрек же в том, что Экидо слишком долго думает о красивой девушке. Теперь у Экидо проблема: он ратует за соблюдение устава, но сам же его нарушает! Ему надо пожить с этой проблемой, прежде чем он сможет правильно понять поступок Тандзана.

Попытка объяснить и переубедить другого в том, что не является для того проблемой, — пустое ! Вспомним гениально-глупое: «Голодают потому, что нет хлеба?! Пусть едят пирожные!»

Урок 87

Сначала покажи человеку проблему и оставь его наедине с его беспомощностью, а уже потом переубеждай, объясняй и предлагай.

Заметим, что после ответа Тандзана инцидент формально исчерпан, и у Экидо возникает моральное право *не нести девушку с собой*, т. е. забыть о происшедшем и не сообщать о нём другим монахам.

Урок 88

Если не хочешь ненужных разговоров, позаботься о том, чтобы у участников происшествия возникло моральное право о нём не рассказывать, а не проси их об этом.

Вор, ставший учеником

Однажды вечером, когда Ситиро Кодзюн читал сутры, вошел вор с острым мечом и стал требовать или деньги, или жизнь. Ситиро сказал ему:

— *Не мешай мне, можешь взять немного денег в этом ящичке* — и он продолжал свое чтение. Через некоторое время он остановился и сказал:

— *Не забирай все. Мне нужно немного денег, чтобы заплатить завтра налоги.*

Незванный гость забрал большую часть денег и собрался уходить.

— *Когда тебе делают подарок, надо благодарить!* — добавил Ситиро. Человек поблагодарил и ушел.

Через несколько дней его поймали, и среди других он сознался в преступлении против Ситиро. Когда Ситиро позвали как свидетеля, он сказал:

— *Этот человек не вор, по крайней мере в отношении меня. Я дал ему денег, и он поблагодарил меня за них.*

После того как закончился тюремный срок, человек пришел к Ситиро и стал его учеником.

КОММЕНТАРИЙ

Пришел вор с острым мечом, т. е. играл роль грабителя и не имел в виду играть какую-либо иную роль. Но чтобы играть роль грабителя, необходимо, чтобы кто-нибудь играл роль жертвы ограбления.

Однако Ситиро стал играть роль не жертвы ограбления, а человека, которому мешают читать сутры. Чтобы устранить помеху, он предложил вору самому взять немного денег в ящичке.

Урок 89

Чтобы успешно сыграть свою роль, необходимо, чтобы другой был готов играть другую, соответствующую роль. А чтобы не дать другому сыграть его роль, не надо играть роль, которую он вам навязывает.

Возникла ролевая нестыковка. вор играет роль грабителя, а Ситиро отводит ему роль нищего попрошайки.

Однако обе эти роль позволяют вору беспрепятственно залезть в ящик с деньгами, что он и делает. Тем не менее его подсознание безусловно улавливает эту ролевую разницу,

которая пока ему кажется непринципиальной.

Урок 90

Человеку, собравшемуся играть нежелательную для вас роль, надо дать возможность начать удовлетворять те его потребности, ради которых он это затеял, в рамках другой, более желательной для вас его роли.

Ситиро остановил вора распоряжением оставить часть денег на налоги. Он не попросил вора, а распорядился, поскольку продолжал играть роль не жертвы ограбления, а собственника денег, который один только и может ими распоряжаться.

Вор действительно оставил часть денег. Очевидно, ему было психологически комфортнее позволять Ситиро играть роль хозяина денег, поскольку в этом случае ограбление проходило бесконфликтно.

Но когда вор собрался уходить, Ситиро остановил его напоминанием о необходимости поблагодарить за подарок. И вор это сделал, тем самым отказавшись от неиспользованной им роли грабителя и согласившись утвердиться на роли просителя денег, которому их подарили.

Урок 91

Закреплять навязываемую другому роль лучше всего реализацией такого сценария, при котором этот другой начал бы добровольно выполнять вытекающие из этой роли действия, пусть и руководствуясь при этом совершенно иными мотивами.

Вор поблагодарил просто для того, чтобы бесконфликтно закончить ситуацию. Но в действительности он мог бы поблагодарить Ситиро не только за деньги, а еще за две вещи. За бесконфликтность ситуации, благодаря точному исполнению Ситиро роли не жертвы, а человека, подарившего деньги нуждающемуся. И за то, что Ситиро удержал вора от роли грабителя.

Урок 92

Перевод человека из одной роли в другую лучше делать бесконфликтно, в рамках непрерывающегося сотрудничества.

Поскольку вор продолжал воровать и грабить, возможно, он подсознательно, чувствуя свою слабость как грабителя в случае с Ситиро, убедил себя в том, что это было все-таки ограбление.

Когда вора поймали, он сознался, в том числе в ограблении Ситиро. Но Ситиро и на суде не стал играть роль жертвы, поскольку не чувствовал себя ею. Как свидетель, он озвучил фактическую роль вора и тем лишил его *права на незнание*.

Теперь вор осознал, что Ситиро действительно не дал себя ограбить, что Ситиро благодаря моральной твердости оказался сильнее грабителя, вооруженного острым мечом.

Урок 93

Навязав другому желательную для вас роль, надо быть готовым и в дальнейшем, в общении с окружающими, упоминать его участие не иначе как в качестве игравшего данную роль.

Такое столкновение с неожиданностью полностью перевернуло картину мира вора. Отбыв свой тюремный срок, благодаря которому он имел время хорошо продумать и прочувствовать случившееся, он пришел к Ситиро и стал его учеником.

Урок 94

Тот, кто не готов играть роль жертвы, редко ею и становится.

Вспоминается эпизод из кинокомедии, где грабители, угрожая автоматами, требуют на испанском языке денег от англоязычных сотрудниц банка. Те же, разыскав переводчицу, начинают через неё подробно объяснять грабителям, какие формуляры те должны заполнить, если хотят получить деньги. Ругаясь на тупость сотрудниц банка, грабители, так ничего и не добившись, спешно исчезают.

Дающий должен благодарить

Когда Сейсецу был учителем Энкаку в Камакура, он потребовал большое помещение, так как то, в котором он преподавал, было переполнено.

Умедзу Сейбей, купец из Эдо, решил пожертвовать 500 кусков золота, называемых рё, на строительство более просторной школы. Эти деньги он принес учителю.

Сейсецу сказал: *«Хорошо, я возьму их»*.

Умедзу отдал Сейсецу сумку с золотом, но остался недоволен отношением учителя.

Один человек на три рё может прожить целый год, а его даже не поблагодарили за 500 рё!

— *В этой сумке 500 рё*, — как бы невзначай сказал Умедзу.

— *Ты мне уже сказал*, — ответил Сейсецу.

— *Хоть я и богач, но 500 рё для меня большие деньги*, — снова заговорил Умедзу.

— *Ты хочешь, чтобы я поблагодарил тебя за них?* — спросил Сейсецу.

— *Ты должен это сделать*, — ответил Умедзу.

— *Почему должен я?* — спросил Сейсецу. — *Дающий должен благодарить.*

КОММЕНТАРИЙ

Учитель потребовал большое помещение. Потребовал, а не попросил. Это значит, что иначе не будет учить, и это может напугать. Значит, он учит хорошо.

Если его требование не будет удовлетворено, а с его стороны не последует никаких санкций, то авторитет учителя станет ниже. То есть требуя, учитель рискует своим авторитетом, своим *самым ценным средством производства*.

Урок 95

Учитель может потребовать нечто, если у него есть реальная возможность применить санкции в случае, если его требование не будет выполнено.

Раз рискует, значит действительно новое большое помещение необходимо, и это понятно всем. Понятная проблема подтолкнула учеников к конкретным действиям, и один из них, столичный купец — человек не бедный, принес деньги на строительство просторной школы.

Учитель согласился их взять — значит, мог бы и не согласиться. Учитель не нищий. Нищий — это человек, кроме всего прочего, согласный принять деньги от любого. А учитель — нет!

Урок 96

Человек, готовый принять помощь от любого, — психологически нищий, за исключением случая, когда он попал в большую беду.

Купец недоволен тем, что учитель не придал должного значения его поступку, и даже

не поблагодарил за деньги. Он намекает на значимость своего поступка и на ожидание благодарности. Учитель намек явно игнорирует, и купец переживает столкновение с неожиданностью. Поведение учителя его раздражает, и совершенно ему непонятно.

Купец настойчиво делает намек еще более явным: это и для него самого чувствительная сумма, а он принес её *небогатому учителю*. Теперь уж учителю придется как-то объясниться!

Урок 97

Прежде чем что-то, связанное с моральной переоценкой, объяснять, лучше сперва поставить человека в тупик. Об этом уже однажды говорилось.

В картине мира купца он принес большую сумму *конкретному человеку* — *небогатому учителю, а не общему делу*. Купец, несмотря на то что является учеником, всё же в глубине души остается циничным, настолько, насколько этого требует его ремесло. Уж кто-кто, а купец понимает разницу, говоря сухим языком, между физическим и юридическим лицом!

Учитель без всякой вежливости обнажает конфликт ценностей: «*Ты хочешь, чтобы я поблагодарил тебя?!*» Но и купец готов идти на конфликт: «*Ты должен это сделать!*» Конфликт налицо. Ведь теперь учитель должен или поблагодарить, или вернуть деньги.

Урок 98

Чтобы иметь возможность полностью разрушить позицию человека, надо сначала заставить его четко её сформулировать и озвучить. Чем менее четко сформулирована позиция, тем труднее её разрушить.

В место этого купец слышит иное: «*Дающий должен благодарить!*» Он в растерянности. Почему дающий?!

Урок 99

Моральное пятно, которое норовят на нас поставить, необходимо не уменьшать в размерах своими объяснениями и оправданиями, а просто переместить его на оппонента. Этический упрек снимается только встречным этическим упреком за этот упрек.

Благодарность, в отличие от оплаты, не имеет конкретных размеров и конкретного срока, после которого моральная задолженность быть благодарным исчезла бы полностью.

Учитель, благодарный ученику, уже не на 100 % учитель, а *он еще и должник*. Возникает асимметрия по отношению к другим ученикам. Теперь он не такой хороший учитель как по отношению к этому ученику, так и по отношению к другим ученикам также.

Ученику же быть в долгу перед учителем не только не помеха ученью, но даже напротив: если ученик не ощущает себя в долгу перед учителем, то он уже не совсем ученик, а скорее *покупатель знаний*. Но знания не продаются, а передаются, продается же только информация.

Учитель — в своей картине мира — согласился пойти навстречу купцу и принять от него деньги. А мог бы и не принять! Так кто же кого должен благодарить?!

Купец, похоже, не понимает разницы между нищим и учителем: нищий берет от любого и тратит на себя, а учитель берет не от любого и тратит на общее дело.

Почему учитель берет не от любого? Потому что тогда он действительно становится лицом нуждающимся и должен быть благодарен каждому ученику-спонсору. А как он может отблагодарить ученика?

Либо выйти для этого ученика из роли учителя, в которую потом трудно, если не невозможно, вернуться. Это значит, в каком-то смысле, потерять ученика. Может быть, вместо этого приобрести друга, партнера или, напротив, критика или недовольного клиента.

Либо отблагодарить его, оставаясь в роли учителя, выделив его некоторым образом

среди других учеников. Но любое выделение из чувства благодарности ухудшает процесс обучения как выделенного ученика, так и учеников не выделенных — так сказать, обделенных.

Урок 100

Учитель не может позволить себе материальную зависимость от кого-либо из учеников и не может быть благодарен ученикам за помощь или спонсорство, иначе выйдет из роли учителя.

Как учителю избежать задолженности перед учеником-спонсором безоговорочно? Как говорил великий Мао: «Чтобы палку выпрямить, её надо перегнуть!» Учитель не будет должником дающего лишь в случае, когда дающий сам является его должником. И не может принять деньги в случае, если дающий не готов ощущать себя должником учителя.

Урок 101

Все проблемы, связанные с обучением, учитель должен решать, не выходя из роли учителя по отношению к своим ученикам. Тот, с кем ему не удалось остаться в роли только учителя, перестает быть учеником.

Принимая от купца деньги, учитель проявляет доверие купцу, верит, что купец способен остаться благодарным. От кого-то другого он бы и не принял денег. Купец же, даже если сам этого сейчас не понимает, может остаться тем же самым учеником, но с еще большим чувством благодарности к учителю.

Урок 102

Неблагодарных учеников нельзя обучать, им можно лишь продавать информацию, перейдя из роли учителя в роль продавца информации.

Прямое разъяснение всего этого купцу — дело многосложное, лучше пока оставить его наедине с проблемой. Дающий должен благодарить!

Урок 103

Лучше оставить человека в растерянности, чем с аргументами, которые его так и не переубедили.

Не любовь — доброта

Жила в Китае одна женщина, которая свыше двадцати лет помогала одному монаху. Она построила ему небольшую хижину и кормила его, тогда как он занимался медитацией. Наконец ей захотелось узнать, насколько он продвинулся за это время. Чтобы определить это, она заручилась помощью одной очень чувственной девушки.

— *Подойди и обними его,* — сказала женщина, — *а потом внезапно спроси его: «Что теперь?»*

Девушка пригласила монаха к себе, обняла его и без долгих церемоний спросила, как он намерен поступить.

— *Старое дерево зимой растет на холодной скале,* — ответил монах поэтически, — *в нем нет ни капли тепла.*

Девушка вернулась и передала женщине слова монаха.

— *И подумать только, что я кормила этого человека двадцать лет!* — в гневе воскликнула старуха. — *Он без внимания отнесся к твоим желаниям, не высказал понимания твоего состояния. Никто не заставлял его ответить на твою страсть, но он должен был, по крайней мере, проявить сострадание!*

Она тотчас же пошла к хижине монаха и сожгла ее.

КОММЕНТАРИЙ

Ж енщина решила начать помогать монаху и делала это свыше двадцати лет. Чтобы было удобнее его кормить и оказывать иную помощь, она построила ему вблизи своего жилья небольшую хижину. Когда она принимала такое решение, то была, по меньшей мере, на двадцать лет моложе, сильнее и выносливее. Трудно сказать, как долго она рассчитывала помогать монаху, может быть, до конца дней своих. Если бы не построенная хижина, а монах просто приходил бы, можно было бы понемногу снижать объем помощи монах стал бы приходить реже или нашел бы другой источник существования. Однако благодаря хижине монах никуда не делся, у него сложился образ жизни, при котором женщине не было возможности как-то ослабить свою помощь, которую с годами было всё труднее оказывать.

Когда мы в 1989 году проводили 50-дневный бизнес-лагерь, в самом его начале я предложил нашему массажисту, чей массаж, а еще больше его рассказы о профессии, мне очень понравились, обедать за нашим столом — столом организаторов. Он сначала вежливо отказывался, но я его уговорил. Однако по прошествии нескольких дней его присутствие за нашим столом стало тяготить, поскольку события в бизнес-лагере стремительно набирали обороты, было уже не до его рассказов, которые к тому же исчерпались, а у нас уже велись разговоры, не предназначенные для посторонних ушей. Мне пришлось напрячь все свои сценарные и дипломатические способности, чтобы в результате он оказался в дальнейшем обедающим за другим столом.

Урок 104

Добровольно принимая на себя какую-либо обязанность на неопределенное время, надо учитывать, что за это время могут измениться обстоятельства, которые могут сделать эту обязанность нежелательной. Лучше договориться о конкретном сроке.

Д двадцать лет действительно большой срок в жизни человека. Поэтому вполне естественно, что женщина, подталкиваемая к тому же накопившейся усталостью, пожелала поинтересоваться, как далеко продвинулся монах в самосовершенствовании.

Р аз она захотела узнать, значит, не знала. Трудно представить себе, что они вообще никак не общались, — помогать человеку и кормить его не общаясь, маловероятно. Бытовое общение с монахом никак не говорило о том, сколь много он преуспел в своем занятии. Это — еще одна причина, подтолкнувшая женщину к проверке.

Урок 105

Тот, кто хочет избежать кардинальной проверки своих успехов, должен в повседневном общении, вольно или невольно, демонстрировать их потенциальному проверяющему.

Д ля проверки женщина заручилась помощью одной очень чувственной девушки. Заручилась, значит, были переговоры, и девушка пообещала соблудности договоренность. При этом помощью не просто девушки, а очень чувственной девушки, т. е. девушки, которая способна не изображать чувство, а его на самом деле испытывать. Мы не знаем, может быть, девушка знала этого монаха, и испытывать необходимые чувства для неё оказалось посильной задачей, т. е. речь идет не об артистических способностях.

Урок 106

Лучший способ убедительно изобразить чувство — это его действительно иметь.

П оскольку такая проверка — предприятие достаточно необычное, то можно ожидать, что девушка согласилась под влиянием или давлением морального авторитета женщины. Двадцать лет подвижничества как-никак!

Женщина устроила проверку в полном соответствии с духом дзен — *проверку поступком*. Для такой проверки нужно создать ситуацию, при которой человеку не избежать именно поступка.

Ч то же такое поступок? Можно сказать, что это разовый, завершённый *здесь и теперь ответ поведением* на проблемную моральную ситуацию, которого присутствующие не могли предугадать заранее.

Бывает, что и сам человек, совершающий поступок, не знает заранее о том, как он поступит. Тогда его поведение и для него самого — поступок.

А бывает, для него такой поведенческий ответ — в порядке вещей, но для присутствующих является неожиданностью. Так или иначе, для других людей оценка нравственных и морально-волевых качеств автора поступка меняется.

Урок 107

Нет надежнее проверки нравственных и морально-волевых качеств человека, чем проверка поступком.

О днако проблемная моральная ситуация естественным образом возникает не очень часто и, когда её не хотят дожидаться, её провоцируют. Отметим, что провокация неразрывно связана с обманом. А *обман — путь войны*. Самим фактом договоренности с девушкой женщина вольно или невольно начала подготовку к войне с монахом.

Урок 108

Затевая проверку человека из самых лучших побуждений, но провокационным путем, мы подготавливаемся к войне с ним.

Д ействительно, что женщина имела в виду, если поведение монаха в спровоцированной ситуации ей не понравится? Едва ли она имела для себя готовый ответ на этот вопрос. Но он явно маячил на горизонте, хотя бы в виде формулы: *«Тогда я больше не буду ему помогать!»*

И здесь придется вернуться назад и задаться вопросом, что толкнуло честную женщину заняться провокацией? Очевидно, *«у неё накопилось»*. Появились сомнения в том, что монах действительно занят делом, а не просто паразитирует. И такие сомнения не могли зародиться без его участия, значит, он дал повод думать, что вольно или невольно просто использует её.

Урок 109

Жертва провокации нередко сама бывает виновна в том, что против неё были вынуждены применить столь жесткое средство.

Д евушка пригласила монаха к себе, обняла его и спросила: *«Что теперь?»* Обняла не в его хижине, не на улице, а у себя дома. Значит, он к ней пришел. Зачем? Очевидно, девушка придумала предлог или предлог подсказала женщина. Столкнувшись с тем, что предлог не соответствует дальнейшему поведению девушки, монах не мог не почувствовать ответственности ситуации. А вопрос о том, что он теперь намерен делать, полностью исключил *возможность не заметить* случившегося. То есть возникла именно та ситуация, которая требовала от него поступка.

Урок 110

Когда мы хотим лишить человека возможности ускользнуть от поступка, необходимо озвучить возникновение проблемной ситуации.

В проблемной ситуации, требующей поступка, люди ведут себя по-разному.

Более эмоциональные — либо следуют эмоциональному порыву и совершают соответствующий поступок, либо, напротив, резко обуздывают свой порыв и дают задний ход.

Люди более рассудочные менее склонны к поступкам, поскольку их реакция более заторможена, они взвешивают за и против, думают об упаковке поступка, их поведение более эффективно, но менее ярко и не зажигает сердца.

И конечно, есть люди, которые боятся всякого самостоятельного поведения, тем более поступка. Они проявляют нерешительность и трусость, которые маскируют под здравомыслие, взвешенность и расчетливость.

Вторых и третьих легко перепутать между собой, поэтому первые явно в выигрыше — особенно в глазах тех, кто не умеет считать на много шагов вперед, т. е. в глазах *простых людей*.

М онах ответил поэтично, но отрицательно на позыв девушки. Ответил излишне красивыми словами. В них можно уловить и оттенок самодовольства в том смысле, что он был доволен своим красивым ответом. Он думал о форме ответа, о том, как этот ответ будет выглядеть. Если бы он больше думал о содержании, он не смог бы так позаботиться о форме. Думая о форме, он заботился о себе. Ведь девушку интересует содержание, а не форма. Даже косноязычный желанный ответ много желаннее красивого и даже остроумного, но не желанного. Значит, монах заботился о себе, а не о девушке.

Урок 111

Увлекившись формой ответа в сложной ситуации, мы рискуем не уделить достаточного внимания его содержанию, а оно многократно важнее.

А что девушка могла от него ожидать?! Точнее, чего женщина, приславшая девушку, могла от него ожидать? Какой его ответ она бы одобрила? Конечно, не согласие на поползновения девушки. Конечно, отказ! Но не только отказ, а также решение — или хотя бы попытку решения — проблемы девушки. Ведь если девушка предлагает себя монаху, да еще очень немолодому, так ведь не от хорошей же жизни! Монах должен увидеть, что жизнь девушки нехороша, и помочь ей. В том, как именно он сможет помочь девушке, и проявится его мудрость, его человеческое совершенство. А он отделался красивым ответом.

Ведь даже если монах и заподозрил бы неискренность в поведении девушки, разгадал провокацию и решил на неё не поддаваться, опять-таки не от хорошей же жизни девушка участвует в такой игре! А значит, нуждается в помощи.

Монах же во всяком случае поступил как эгоцентрист.

Урок 112

Оказавшись в этически сложной ситуации, нельзя успешно решить свою проблему, не решая чужую.

Именно это и возмутило женщину. Она решила более не кормить монаха и не помогать ему. Но как это сделать, не вступая с ним в сложный этический диалог? Простой женщине легче сделать, чем объяснить. А что нужно сделать, чтобы монах исчез из её жизни? Конечно, сжечь его хижину. Когда он лишится места проживания, он уйдет куда-нибудь. А если не сжечь, он останется. Она и сожгла.

Урок 113

Если мы не хотим больше видеть человека, нужно устранить все причины и поводы для его присутствия, тогда он сам исчезнет.

Сообщение

Тандзан написал 60 почтовых карточек в последний день своей жизни и попросил отправить их. Вслед за тем он умер. На карточках было написано:

— *Я покидаю этот мир. Это мое последнее сообщение.*

КОММЕНТАРИЙ

Тандзан был учителем, и можно ожидать, что большинство адресатов его почтовых открыток были его учениками. Он был настоящим учителем. Об этом свидетельствует даже тот факт, что он знал, когда наступает последний день его жизни — в отличие от большинства людей. При этом в свой последний день он был вполне дееспособен.

Урок 114

Люди делятся не только на богатых и бедных, но еще и на тех, кто знает дату своей смерти, и тех, кто не знает. Те, кто знает, живут и умирают иначе, чем другие. Что о них точно известно, так это то, что богатство их не интересует. Приходится выбирать.

Для того чтобы лучше понять поведение Тандзана, стоит обратить внимание на эволюцию отношений учителя и учеников *до и после смерти учителя*. Здесь мы должны надолго отвлечься, но потом мы обязательно к Тандзану вернемся.

У хорошего учителя ко всем ученикам равное отношение, у него нет любимчиков или изгоев. Он одобряет и поощряет, осуждает и наказывает поступки учеников, а не их самих. Всякое выделение ученика в ту или другую сторону означает отход от роли учителя и переход на иную роль, что наносит ущерб качеству обучения. Если же плохие поступки ученика лишают учителя надежды на эффективность продолжения обучения, он дает ученику последний урок — изгоняет ученика. То же самое у хорошего руководителя: для него нет хороших или плохих подчиненных, а есть плохие и хорошие поступки подчиненных — ведь руководитель управляет не людьми, а их поведением, их поступками. Если плохие поступки подчиненного не оставляют руководителю надежды, он увольняет его, давая тем самым шанс состояться как полноценной личности где-то в другом месте.

Урок 115

Всякий, с кем имеешь дело, и до той поры, пока имеешь дело, для тебя хорош. Если плох — с ним дела не имеешь. А если плох, но с ним имеешь дело, значит, проблема в тебе, а не в нём.

Но, несмотря на равное отношение учителя к ученикам, сами ученики, конечно, не равны между собой, и неодинаково относятся к самому учителю. Подобно тому, как люди равного достатка в одном и том же супермаркете приобретают для себя разные товары, так и ученики с помощью учителя приобретают разные знания и навыки. Есть те, которые стараются подражать учителю по форме, есть те, кто старается глубоко вникнуть и понять содержание учения, есть и те, кто хотел бы использовать учителя и его учение как трамплин, чтобы «создать нечто своё», есть и какие-то ещё. Кто-то смотрит в рот учителю, кто-то соглашается с ним не сразу, а хорошо обдумав и переварив, кто-то спорит с ним в глубине души, кто-то может высказать учителю свои сомнения наедине, а кто-то выступить с сомнениями прилюдно, а то и вступить с учителем в открытый спор.

В обсуждениях сомнений и в спорах отшлифовывается учение, уточняются его основополагающие тезисы, ответы на наиболее типичные вопросы и мера дозволенности отклонений в толкованиях. Изгнание ученика как последний урок применяется учителем достаточно редко, скорее ученики с сильно отклоняющимися взглядами и поведением сами покидают учителя. Единицам из них удается состояться и явить миру собственное учение, но

такое случается исключительно редко — остальные уходят в небытие. Так или иначе, но невеселая перспектива быть изгнанным при сильной мере отступничества держит учеников в определенных рамках. Скрываемые от учителя по этой причине сомнения и антитезисы подобны сжатой пружине, ждущей своего часа, чтобы выпрямиться.

Урок 116

Во всяком зависимом человеке, будь то ученик, подчиненный или нуждающийся в вашей помощи, имеется внутри некая сжатая пружина, которая может разжаться, когда зависимость прекратится, и к этому надо быть готовым.

И вот учитель уходит из этого мира. Пружина разжимается. Начинаются разночтения и разнотолкования учения — теоретические, этические и коммунальные распри между учениками. Нет веского слова учителя, чтобы положить этому конец и расставить всё по своим местам. Но остался авторитет Учителя, который «наследуется» прежде всего теми, кто ближе всего стоял к нему, проводил с ним больше времени, и особенно теми, кто был с ним в последние дни и минуты его жизни и *мог услышать главное*. Ученики, группирующиеся вокруг этих последних, завладевают колеблющимся мейнстримом и подхватывают знамя учения. Представители этой группы могут как побеждать оппонентов в спорах, так и проигрывать им. И для того, чтобы избежать проигрыша и не допустить развала осиротевшего учения, ими вырабатывается аксиоматика — постулаты, которые не обсуждаются. А раз не обсуждаются, то понимание их оказывается излишним, поскольку понимание провоцирует дискуссию. Они просто заучиваются, и то, что было у учителя живой развивающейся мыслью, замораживается и превращается в догму. Теперь становится легко отделить «своего» от «чужого» в зависимости от того, признает ли человек догмы или нет.

Урок 117

Ценой за облегчение различения « своих » и « чужих » является жертвование гибкостью, появление косного правила или догмы.

Ч тобы отделить аксиоматику от иных утверждений, догмы обустроиваются и намертво связываются с определенной вещественной атрибутикой — неизменным ритуалом с определенным вещественным реквизитом. Именно неизменность физического действия — ритуала прочно отгораживает догмы от вольного или невольного их изменения. Задача ритуала в данном случае одна — оградить догмы от покушений на их обсуждение и изменение. *Тонкость понимания мысли заменяется точностью исполнения ритуала*.

О днако пытливый ум может добраться и до догмы, начать задавать правоверным последователям учения тяжелые вопросы, указывающие на абсурдность той или иной догмы в контексте современной и более адекватной картины мира. Чтобы навсегда вывести догматику за поле боя логики, её объявляют объектом веры, где вера — добровольное ограничение своего ума. Возникает известное: «*Верую, потому что абсурдно!*» Ведь если утверждение не абсурдно, то вера не нужна, поскольку его можно обосновать логически.

Урок 118

Логика плюс вера. Логика, там где без веры можно обойтись, плюс вера, там где логика бессильна, — подобно ножницам и клею, — в силах придать убедительность любому учению.

О днако, если догма выскальзывает из объятий доказательств, то становится важным ответ на вопрос, откуда она взялась. А взялась она от учителя. И если учитель — обычный человек, то конструкция получается ненадежной. Другое дело, если утверждать, что учитель — божественного происхождения! Повод к тому есть, поскольку на самом деле учитель —

человек достаточно необыкновенный для своих учеников. Догматика увенчивается главной догмой — *догмой о божественном происхождении учителя*, а заодно и текстов, излагающих догматику. Так возникает *новая религия*: тройственный союз догматики, ритуала и веры.

И хотя на флаге этой религии имя учителя, её догматы могут оказаться достаточно далекими от его подлинного учения. Всё зависит от того, кто из учеников — действительных или мнимых, — оттеснив других, более скромных и менее честолюбивых, сможет ухватиться за древко. Важным козырем, как уже говорилось, является близость к учителю в его последние дни. Казалось бы, учитель мог бы приблизить в последний момент тех, кто более близок к нему по духу, кто более ему предан, но это означало бы перестать быть учителем, а начать играть какую-то другую роль. Это была бы роль предсказателя поведения бывших учеников в последующей жизни, когда те уже выйдут из-под контроля учителя. Но учителю легко ошибиться в таком предсказании, поскольку он постоянно находится со своими учениками в роли их учителя, а они — в роли его учеников. У него не было возможности наблюдать их в других ролях: например, в роли руководителя, политического противника, истца в имущественном споре, внезапно разбогатевшего человека и т. д.

В течение ряда лет у нас была менеджмент-гимназия, где ученикам давалось как общее гимназическое, так и специальное образование в области менеджмента. В гимназии были строгие порядки, благодаря которым наши ученики не курили и не употребляли алкоголь. Мы надеялись, что и в последующей жизни они сохранят здоровый образ жизни. В отношении одних мы были просто уверены, а в отношении других — сомневались. Окончив гимназию в возрасте 18 лет, кое-кто из них начал и пить, и курить, в том числе и тот, в ком мы были уверены. А часть из тех, в ком сомневались, так и продолжают не курить и не употреблять алкоголь и по сей день. Словом, мы не угадали. Не угадали и то, кто из учеников сохранит приверженность гимназии, а кто забудет о ней после окончания. Когда жизнь предлагает бывшим ученикам иные роли, учителю не дано знать наверняка, как они себя поведут.

Урок 119

Пытаясь предсказать, как будет вести себя человек в новой для него роли, на основании знания только по одной-двум предыдущим его ролям, можно легко ошибиться.

И вот теперь вернёмся к Тандзану. Он не читал моего текста. Возможно, решая разослать почтовые карточки, он был далек от мысли о чем-то подобном. Но интуитивно любой учитель учитывает похожий сценарий, поскольку это — социальная технология, над которой учитель не очень-то властен. Тандзан разослал все 60 открыток в течение одного дня, тем самым никому из своих адресатов не дав преимущества *быть последним, имевшим с ним контакт*. Кроме того, разослав карточки с одним и тем же содержанием, он тем самым *не выделил никого*. И поскольку карточек было разослано достаточно много, то всем его знакомым и ученикам *стало очевидно, что он не выделил никого*.

Т еперь обратимся к содержанию надписи на карточках. «*Я покидаю этот мир*» означает действие, движение, дальнейший ход, после которого встреча в этом мире ни с кем из адресатов невозможна. Можно перефразировать эту надпись с сохранением смысла: «*Больше встречу со мной в этом мире не планируйте и на неё не рассчитывайте. По причине того, что меня в нём более не будет*». Ведь ученик привык рассчитывать на встречу с учителем, на то, что учитель ответит на его вопросы, развеет сомнения, а то и просто расскажет что-то новое, что заставит задуматься, увидеть вещи в ином свете, и живет осознанным или подсознательным ожиданием этой встречи. Эти ожидания породил учитель, он несет ответственность за то, что они не будут обмануты. Очевидно, Тандзан не обманывал ожиданий, а вот тут пришлось. Чувство ответственности, а возможно, и виновности за

обманутые ожидания двигало его пером. Он желал своевременно предупредить других о предстоящей разлуке, чтобы нанести чужим планам и ожиданиям наименьший ущерб.

Урок 120

Человечность ярко проявляется в том, как человек ведет себя в сложной или трагической ситуации: думает только о себе или заботится и о других, кого эта ситуация тоже может, хотя и меньше, коснуться.

Д ругая его фраза — «*Это моё последнее сообщение*» — означает, что никто из шестидесяти уже не получит от него ни одного сообщения — ни устного, ни письменного. Значит, равное отношение ко всем шестидесяти сохранится и после его смерти. Никто не сможет считать себя наилучшим, наиболее близким или наиболее верным и преданным его учеником. Противоположной схемы, типа использованной Сталиным после смерти Ленина — «*Сталин — это Ленин сегодня!*» — не получится.

Е го учение оказывается защищенным от так называемого *развития*, в первую очередь, от профанации. Его учение — это его учение.

Развития учения не бывает. Последующее учение может опираться на предыдущее, как первый этаж опирается на фундамент. Но первый этаж — это никак не развитие фундамента.

Бывает профанация учения или другое учение, которое может быть даже выдающимся, но всё же другим. Никому в голову не придет говорить, что Эйнштейн «развил» взгляды Ньютона на массу, скорость и энергию, на пространство и время. Это просто другой, более современный взгляд на те же самые вещи. Или более близкий по теме пример: протестантизм Лютера никто не объявляет развитием католицизма Фомы Аквинского, хотя протестантизм и возник на основе последнего.

Под флагом же развития обычно реализуют стратегию «*Позаимствовать тело, чтобы спасти душу*», иначе говоря, *пользуются чужим имиджем, как чужим зонтиком, пока не приобрели свой*. Развиваться может нечто живое, не надо путать преемственность — эстафетную палочку и развитие.

Урок 121

Когда некто заявляет, что он чьи-то взгляды «развил», первое естественное чувство, которое при этом возникает, это чувство здоровой подозрительности.

Р азослав же 60 таких открыток, сложно не умереть. Теперь уже и *положение обязывает*.

Десять последователей

Д зенские ученики давали обет, что они хотят изучать дзен, даже если учитель убьет их. Обычно они надрезали палец и скрепляли свое решение кровью. Со временем обет превратился в простую формальность, и по этой причине ученик, умерший от руки Экидо, стал выглядеть мучеником. Экидо был жестоким учителем. Его ученики боялись его. Один из них на дежурстве, отбивая удары, означающие время дня, пропустил удар, так как загляделся на красивую девушку, проходившую мимо ворот храма.

В этот момент Экидо, который стоял за его спиной, ударил его палкой, и случайно этот удар оказался смертельным.

Опекун учеников, услышав о случившемся, пошел прямо к Экидо. Зная, что тот не переносит упреков, он стал хвалить мастера за его суровое учение.

Экидо вел себя так, как будто ученик был жив и ничего не произошло.

После этого под руководством Экидо просветления достигли более десяти его последователей — совершенно необычное число.

КОММЕНТАРИЙ

Любой учитель знает, как важна для ученика мотивация к изучению предмета.

Секрет хороших учебных заведений не в учителях-звездах, как это кажется некоторым неискушенным их владельцам, а в методах отбора учеников и дисциплине, обеспечивающих высокий уровень мотивации к учебе. Конечно, и учителя-звезды важны, но не настолько. При отсутствии у учеников мотивации «звезда» гаснет или сосредоточивается на обучении только двух-трех учеников, имеющих хоть какую-то мотивацию, предоставляя остальных самим себе.

И наоборот, при высокой степени мотивации ученики сами подстегивают даже посредственного учителя проявлять некоторую звездность, а то он и вовсе расцветает как звезда.

Урок 122

Инвестиции в методы отбора и поддержания дисциплины в учебном заведении более эффективны, чем инвестиции в оплату первоклассных учителей.

И отбор, и дисциплина служат одной и той же цели — поддержанию постоянно высокого уровня мотивации. При этом под отбором имеется в виду не разовый отбор учеников при приеме, а постоянный — через отсеивание-исключение тех, кто имеет недостаточную мотивацию — вплоть до последнего дня обучения. Это не означает, что в результате отсеивания остаются единицы. Нет, сама угроза отсеивания обеспечивает необходимую мотивацию, если исключение из учебного заведения для ученика крайне нежелательно. А насколько оно для него действительно нежелательно?

Урок 123

Наказание эффективно не само по себе, а лишь когда создается ощущение реальной угрозы его применения. А это требует широкого оповещения о всех случаях состоявшегося наказания.

Молодые люди нередко бывают легкомысленны и недальновидны. Поэтому часто их исключение из школы более нежелательно для родителей или опекунов ученика, чем для них самих. Тогда механизм мотивации усложняется: угроза исключения мотивирует родителей мотивировать ученика имеющимися у них методами и средствами, кои у разных родителей разные. Эта часть мотивации лежит за пределами учебного заведения, неподвластна его методологическому и педагогическому регулированию и трудно предсказуема, из-за чего учебное заведение оказывается имеющим предел в своем совершенстве. Чтобы снять этот предел, необходимо иметь полный контроль над мотивацией учеников и методами её повышения в рамках самого учебного заведения. Именно такой подход мы видим в обсуждаемой истории, случившейся в одной из дзенских школ.

Урок 124

Когда мы пытаемся мотивировать одного человека, воздействуя на мотивацию другого, успех приходит не чаще, чему новичка в игре на бильярде, пытающегося ударом по первому шару закатить третий через второй в лузу.

Ученики в этой школе давали обет, что хотят изучать дзен, даже если учитель убьет их. Значит, к изучению дзен допускались только ученики, имеющие сильную мотивацию. Насколько сильную? Чем можно измерить мотивацию? Может быть, ученик и имеет сильную мотивацию к изучению дзен, но вот появилось нечто, мотивация к чему окажется еще сильнее. Тогда ученик забросит дзен и начнет уделять внимание этому новому объекту, и мотивация к изучению дзен может вообще на время исчезнуть. Тогда и данный обет мало

чего стоит. Но поскольку ученик обязался принять от учителя смерть, то при таком отвлечении он рискует лишиться жизни. При столь серьезном обете ученик в течение всего времени обучения или имеет максимальную мотивацию к изучению дзен, или расстается с жизнью. А пока ученик жив, его мотивация к изучению максимальна.

В каком случае учитель пользуется этим экстраординарным правом? В том случае, если ученик заслужил это своим поведением. Но что значит заслужил? Кто определяет, заслужил или не заслужил? Конечно, учитель. Но учитель может ошибиться, погорячиться, оказаться пристрастным и несправедливым. Кто определяет, прав ли учитель? Никто. *Учитель неподсуден*. Ведь если он подсуден, то права учителя оказываются ограниченными, и пользование таким жестоким правом окажется для учителя рискованным. Поэтому можно упростить эту педагогическую схему: учитель имеет право в любой момент, когда пожелает, убить ученика и он не должен ни перед кем за это отвечать или отчитываться. Вот тогда снято упомянутое ограничение с возможного совершенства этой школы. *Не следует забывать, что речь идет о весьма специфическом учебном заведении!*

Урок 125

Право пользования неким правом только тогда реально, когда за пользование этим правом не надо ни перед кем отвечать или отчитываться.

Можно заметить большое сходство между подобным ученичеством и классическим рабством, при котором раб должен исполнять любые желания и прихоти своего господина, а тот при желании мог убить его, не неся при этом никакой ответственности или отчетности перед кем-либо. То обстоятельство, что ученики в дзенской школе не только учатся, но и исполняют различные хозяйственные обязанности по дому, только увеличивает сходство. *Если рассуждать логически*, получается, что у того учебного заведения нет ограничения по степени его совершенства, где установлены рабские порядки. Чем более демократична школа, чем дальше установленные в ней порядки от рабских, тем больше ограничений накладывается на качество образования в ней, тем меньше шансов получить в ней качественное образование. С другой стороны, мы понимаем, что сами по себе рабские порядки лишь дают возможность учителю неограниченно повышать качество обучения, но вовсе не гарантируют не то что высокое качество, но даже вообще какое-нибудь. Необходимые условия — это одно, а достаточные — совсем другое. Мы можем не ограничивать право человека покупать землю, но это не значит, что весь земной шар в итоге обязательно перейдет в его собственность.

Мы чувствуем, что чисто логические рассуждения могут далеко завести!

Но игнорировать их тоже рискованно. Логика и человечность не всегда дружны между собой, и только мудрость читателя, которая в нем предполагается, позволит ему не растеряться среди подводных этических и прагматических камней этого текста.

Урок 126

Формально-логические построения могут радовать их конструктора и даже быть адекватными действительности, но вызывать неприятие, а то и осуждение не включенной в этот творческий процесс публики.

Когда право учителя или воспитателя на наказания учеников ограничено, в случае конфликта между учеником и учителем, учитель может ощущать недостаток средств воздействия, какая-то часть учеников может встать на его сторону и пытаться ему помочь восполнить недостаток этих средств «своими методами». Если учитель такую помощь принимает, он вольно или невольно способствует возникновению *дедовщины*, преодолеть которую впоследствии весьма затруднительно. При этом учитель оказывается по одну

сторону баррикад со «старичками», которым он начинает попустительствовать. А неравное отношение к ученикам приводит к частичной утрате роли учителя и снижению эффективности обучения.

Урок 127

При ограничении прав учителя на наказание может возникнуть расхождение учеников на «старичков» и «новичков», появление дедовщины и снижение эффективности обучения.

Теперь мы видим, что даваемый в дзенской школе обет является не просто надуманным пышным символом, а вполне неслучайным требованием. Конечно, для нас встает вопрос: *а учителя кто?* Понятно, что с дзенскими учителями дело обстояло не так, как теперь, когда практически любой может организовать школу, объявить себя учителем чего-нибудь и брать деньги за обучение. Предоставлять такому право жестко наказывать учеников было бы сумасшествием. По предыдущим дзенским историям мы уже поняли, что стать дзенским учителем — очень непростое дело.

Обет сопровождался ритуалом: обычно ученики надрезали себе палец и скрепляли своё решение кровью. После такого ритуала забыть о своём обязательстве принять смерть — довольно трудно. Вообще статистически любые договоренности между людьми, не сопровождаемые ритуалом, оказываются гораздо менее надежны. Даже такой простой ритуал, как пожатие рук по достижению договоренности, как правило, снимает последующие дискуссии о том, договорились ли стороны до конкретного результата или только обменялись мнениями.

Ритуал должен быть адекватен договоренности. Если речь идет о денежных сделках, таким ритуалом часто является небольшой денежный залог. Если о предоставлении существенной помощи в дальнейшем, то сопровождается помощью хотя бы в пустяковом вопросе *здесь и теперь*, т. е. сразу же по достижении договоренности, т. е. создается прецедент оказания помощи.

Если дело касается готовности серьезно пострадать или умереть, то соответствующий ритуал включает уже небольшое страдание: ведь кто не готов пострадать в малой степени уже сейчас, явно постарается уклониться от большого страдания. Отсюда и надрезание пальца, — казалось бы, пустяк, но кто из нас хотел бы это сделать прямо сейчас?!

Урок 128

Закрепляйте выгодную для вас договоренность соответствующим ритуалом, таким, который трудно забыть, и о котором легко напомнить.

Со времени рассказываемых событий обет превратился в пустую формальность. Это означает, что уже давно никто никого так жестоко не наказывал. Почему? Времена рабства, времена, когда самурай, желая опробовать качество своего нового меча, мог это сделать на первом встречном крестьянине, прошли. Общество изменилось. Но школа, как известно, один из наиболее консервативных социальных институтов. Прежние порядки формально остались, но и сами превратились в формальность. Когда правило долго не применяется на практике, ученики расслабляются.

Но люди по-разному относятся к пустой формальности. Нередко случается, что более добрые и сердечные люди стараются пустые формальности игнорировать. Люди же черствые или жестокие предпочитают ими при случае руководствоваться. Учитель Экидо был именно из таких.

Урок 129

Бойтесь беспечно относиться к пустой формальности, особенно, когда вам её настойчиво называют именно такими словами — она может оказаться миной замедленного действия.

Ученик, заглядевшись на красивую девушку, отбивая удары, означающие время дня, пропустил удар. Этим он мог ввести в заблуждение тех, кто по ударам ориентировался во времени, расстроить чьи-то планы и договоренности. Возмущенный учитель ударил его палкой и, не рассчитав удар, нечаянно убил. Экидо не собирался убивать, но наказать собирался сделав это, поступил по-своему правильно.

Урок 130

Человек, нерадиво исполняющий обязанности, не видит и не чувствует тех неприятностей, которые он таким образом через длинную цепочку причин и следствий приносит конкретным людям.

Откуда мы узнали, что причиной ошибки ученика была красивая девушка? От того, кто при этом присутствовал или от самого Экидо.

Возможно, причиной всего была именно девушка, возможно, она опробовала силу обаяния своего взгляда на ученике и сразила его. Тогда причиной смерти стал взгляд девушки. Взгляд конкретен. И только тот, кому он адресован, может оценить его подлинную силу. Может быть, она хотела проверить, может ли взглядом своих прекрасных глаз заставить ученика сбиться со счета. Ведь девушки нуждаются в подтверждении своей привлекательности. *Может быть, её отец торгует шелком в Киото*. А учитель, вместо того чтобы ударить девушку, без причины применив свою смертоносное оружие, ударил её жертву. То есть мы не знаем, прав был учитель или нет. Но это неважно. И эта неважность принципиальна, поскольку учитель неподсуден.

Урок 131

Никому не дано знать наверняка причин чужого поступка.

Опекун погибшего ученика пришел к Экидо. Опекун знал правила, знал, что не мог предъявить какую-либо претензию Экидо, но он, как опекун, должен был хоть что-то предпринять. Не зная, как подступиться к учителю, он стал хвалить его за суровые методы обучения, тем самым поднимая тему суровости и как бы приглашая Экидо рассказать о случившемся, как-то объясниться. Если бы у Экидо был какой-то груз на душе, он непременно воспользовался бы предоставленной возможностью поделиться. Но груза не было, и опекуну это стало понятно, поскольку Экидо вел себя так, как будто ничего не произошло. Экидо поступил так, как, по его мнению, требовала ситуация, а что случилось, то случилось. Если бы он стал обсуждать происшедшее с опекуном, то тем самым показал бы, что нуждается в одобрении или хотя бы понимании своих действий. Тот же, кто нуждается в одобрении и понимании, не вполне самостоятелен. А значит, не может быть Мастером.

Урок 132

Желание получать одобрение и быть понятым приводит к потере самостоятельности. Другое дело, если она не является ценностью.

После этого случая под руководством Экидо появились более десяти просветленных последователей — совершенно необычное число. То есть происшедшее не подкосило, а укрепило Экидо, сделало его еще совершеннее как учителя. Но не только его. Понятно, что ученики тоже сделали свои выводы из случившегося, и их мотивация к учебе и послушанию учителю повысилась. Они и до этого его боялись, а теперь стали бояться еще больше. Страх может и помочь, и помешать. Очевидно, есть оптимальный уровень страха, при котором человек мобилизует все свои силы, делает даже невозможное, и Экидо удалось этот уровень уловить.

Урок 133

Ничто так не укрепляет человека, как утверждение делом своей правоты вопреки мнению окружающих.

Читатель может возмущенно возразить: «А как же свободная творческая атмосфера обучения, когда ученики, все как один, охваченные жгучим интересом к обучению, сами мотивированы больше некуда, когда между учителем и учениками устанавливаются дружеские сердечные отношения?!» Отвечаю: «Я не против. Я очень даже "за", когда это есть». А когда этого нет, читайте то, что было выше...

Просто надо различать два разных жанра: *учить и помогать учиться*. Глупо помогать тому, кто сам не умеет или не хочет учиться. Недаром существует выражение: «*Бог помогает тому, кто сам себе помогает!*» Учить можно и нужно того, кто не умеет учиться, пока не умеет. Один учитель годится только для того, чтобы *учить*. Другой — только для того, чтобы *помогать* тем, кто сам и так учится. И есть учителя, которые могут *и то и другое*, но их гораздо меньше.

Если же говорить о современном учебном заведении, дающем наилучший результат, то оно должно покоиться на вполне очевидных принципах:

— отбор из многих кандидатов немногих, основанный не только на имеющихся знаниях и навыках, но и в первую очередь на результатах большой подготовительной работы, проделанной лично кандидатом для поступления именно в это конкретное учебное заведение — он должен понести трудовые затраты, которые жаль терять;

— угроза отчисления с первого до последнего дня, дамокловым мечом висящая над снижающими свою мотивацию учениками;

— учителя, одинаково относящиеся ко всем ученикам;

— оценка и отбор учителей на основании успехов их учеников после окончания учебного заведения.

Истинное процветание

Один богач попросил Сенгая написать что-нибудь, чтобы процветание его семьи продолжалось от поколения к поколению. Сенгай взял большой лист бумаги и написал: «*Отец умер, сын умер, внук умер*». Богач рассердился:

— *Я просил тебя написать что-нибудь для счастья моей семьи. Зачем ты так шутишь?*

— *Я и не собирался шутить,* — объяснил Сенгай. — *Если твой сын умрет раньше тебя, это сильно огорчит тебя. Если твой внук умрет раньше сына, это разобьет вам сердца. Если в твоей семье от поколения к поколению будут умирать в том порядке, в котором я написал, это будет естественным ходом жизни. Я называю это истинным процветанием.*

КОММЕНТАРИЙ

Богач захотел получить такое напутствие, следуя которому можно было бы обеспечить процветание его семьи от поколения к поколению. Казалось бы, зачем богачу эта фраза, если он и так процветает?! Он-то да, но то, что будет с его детьми и внуками, его волнует. Как самому процветать, ему понятно, он этому уже научился. Но то, как достичь процветания рода на длинной дистанции поколений, ему пока не понятно. Он, конечно, мог наблюдать, как наследники других богачей ссорятся между собой, пускают по ветру состояния, погрязают в изнеженности и разврате. Ему нужен был рецепт, и он обратился к учителю Сенгаю. Надо отдать ему должное, он понимал, что в этом вопросе он ниже учителя.

Урок 134

Осознать проблему, суметь её сформулировать, понять, что не можешь решить самостоятельно, и обратиться за помощью к нужному человеку — вот

половина пути к успеху. Каждый на это способен в мелких вопросах, но не каждый способен на это в главном.

Сенгай взял большой лист бумаги и написал на нем свой рецепт процветания. То, что он не взял час, день, неделю, месяц или год на размышление, говорит о том, что он был готов к ответу. Значит, для него этот вопрос не новый, а достаточно знакомый. Вопрос знакомый, ответ известный, почему же он неизвестен богачу? Есть общечеловеческие вещи, через которые с волнением проходит каждый из нас так, как будто до него никто из миллиардов людей до нас не проходил — первый приход в школу, первая любовь, первое предательство, ожидание первого ребенка, первые волнения о будущем детей, первое понимание неизбежности своей смерти и первые приготовления к ней и кое- что еще. И каждый раз кажется, что у нас — исключительная, ни на чью не похожая ситуация. И мы ищем исключительный, специально для нас предназначенный рецепт. А когда рецепт выписывают тут же, не потратив и минуты на размышление, это разочаровывает.

Урок 135

Иногда не стоит отвечать сразу, а лучше помолчать, как бы раздумывая, показывая тем самым уважение к вопросу.

Сенгай этого уважения не показал. Он учитель. Говоря словами одного из рассерженных суфиев: *«Если вы пришли за уважением, уходите и идите к тем, кто хочет всучить вам свой паршивый товар и получить от вас деньги! Там вы получите уважения, хоть отбавляй!»*

Но если отнестись без уважения к вопросу можно встретить неуважение к вашему ответу. Что и произошло. Когда богач прочитал: *«Отец умер, сын умер, внук умер»*, он не стал уважительно вникать в смысл написанного, а сердито счел этот рецепт глупой шуткой. Это и требовалось Сенгаю. Ему требовалось, чтобы богач потребовал объяснений. Если бы он этого не потребовал, а уважительно и глубокомысленно кивнул и удалился, делая вид, что понял, было бы хуже.

Урок 136

Если мы хотим, чтобы человек действительно понял, что мы хотим ему сообщить, лучше всего, чтобы он счел нашу информацию абсурдной и потребовал от нас объяснений — тогда он будет цепляться за каждый непонятый им нюанс.

Сенгай объяснил, что процветание рода проверяется последовательностью смертей всех поколений. Если сын умирает раньше отца или внук раньше сына, это никак не может быть процветанием. А такой порядок не может нарушиться только в том случае, если каждый в роду проживет полноценную жизнь и не умрет раньше отведенного человеку времени. Раньше же умирают от излишеств, легкомыслия, болезней, конфликтности и других, вредящих процветанию, вещей. Добиться в роду соблюдения нормальной последовательности смертей и есть процветание рода.

II роста этой формулы кажущаяся. Добиться её выполнения не так уж просто. Оглянувшись вокруг, мы увидим сплошь и рядом нарушения нормальной последовательности смертей. Разве эти люди не хотели нормальной последовательности? Конечно, хотели. Но не получилось. А что они делали для того, чтобы получилось? Не в последний момент, когда уже поздно было что-либо предпринять, а с самого начала? Да ничего не делали! Думали, что всё само собой получится. Но раз у большинства родов этого не получается, значит, само собой ничего и не получится. Надо прилагать какие-то специальные усилия.

Урок 137

Если не прилагать для процветания своего рода специальных усилий,

нормальная последовательность смертей нарушится, кто-то в нём будет умирать преждевременно.

В чем же могут состоять эти усилия? Многие думают, что для обеспечения хорошей жизни своим потомкам необходимо заработать так много денег, чтобы всем обозримым поколениям рода не было необходимости работать. Трудно придумать что-либо глупее этой мысли. На самом деле те, кто так утверждает, не настолько глупы, просто этим тезисом они прикрывают свою психологическую зависимость от денег.

Уже давно известно, что деньги — гигиенический фактор, а не гарантия счастья.

Урок 138

Пристрастие к деньгам делают человека хитрее в мелочах и неразумным в главном.

Другие думают, что счастье — в образовании. Дать детям и внукам первоклассное, востребованное обществом образование — вот то, что может и должен сделать предок, заботящийся о процветании рода. То есть не дать детям денег, а научить их зарабатывать, по принципу *«неразумные родители дают своим потомкам рыбу, а мы дадим своим удочку!»* Удочка, кстати, и дешевле.

Урок 139

Желание дать детям хорошее образование похвально, но оно является своего рода родительским алиби: я дал детям главное! Нет, не дал! Главное не это! И в глубине души каждый родитель это понимает.

У дочка, конечно, лучше, чем уже выловленная рыба, но счастье и не в удочке. Что же всё-таки нужно для процветания рода?

Для процветания рода нужны правильные ценности, хорошие традиции и успешная технология передачи ценностей и традиций от поколения к поколению.

Одной из важнейших ценностей является традиция отторжения чужаков, пытающихся внедриться в род со своими, чуждыми роду ценностями. А также отторжения членов рода, не принявших систему ценностей рода или изменивших им. И тут, как уже говорилось, важно не само отторжение, а его угроза.

Но мы понимаем, что ничто так не разрушительно для процветания рода в этом смысле, как любовь. *Любовь, которая зла*. И получается, что в систему ценностей рода приходится включать и брак по расчету.

И тут уж процветание рода и личное счастье начинают расходиться, но Сенгай об этом богачу не сказал.

Урок 140

Интересы человечества, интересы страны, интересы рода, интересы семьи и личное человеческое счастье, к сожалению, всегда расходились и будут расходиться. Выбор за вами! К счастью, иногда любовь позволяет найти своё счастье в личном счастье любимого человека.

Курильница

Женщина из Нагасаки по имени Кейм была одной из нескольких мастериц, изготавливавших курильницы в Японии. Такие курильницы были произведением искусства и ставились только в чайных комнатах и перед семейными святынями.

Кейм, которая унаследовала это искусство от отца, любила выпить. Кроме того, она курила и большую часть времени общалась с мужчинами. Как только ей удавалось заработать немного денег, она устраивала праздник, приглашая художников, поэтов, плотников, рабочих — людей различных профессий и любителей развлечений. В их обществе она делала свои композиции.

Кейм делала свои курильницы очень медленно, но когда работа была окончена, это была работа мастера. Ее курильницы хранились в домах, женщины которых никогда не курили, не пили и не разговаривали свободно с мужчинами.

Однажды мэр Нагасаки заказал Кейм курильницу для себя. Она все задерживала выполнение заказа, пока не прошло полгода. В это время мэр, который по службе попал в отдаленный город, навестил ее. Он настоял на том, чтобы она начала работать над его курильницей.

Наконец Кейм пришла в голову идея, и она сделала курильницу. После того как курильница была закончена, она поставила ее на стол. Кейм долго и придиристо смотрела на нее. Она выпила и покурила перед ней, как будто находилась в своей компании.

Целый день Кейм смотрела на нее. Наконец, подняв молоток, Кейм разбила ее на мелкие куски. Она увидела, что в курильнице нет того совершенства, которого требовал ее разум.

КОММЕНТАРИЙ

Кейм унаследовала искусство изготовления курильниц от отца и стала одной из немногих женщин-мастеров, чьи курильницы были подлинными произведениями искусства. Обучаясь от отца, она переняла и некоторые мужские качества и привычки: курила и любила проводить время в веселой, преимущественно мужской компании. Она устраивала праздники, приглашая людей различных профессий и в их обществе делая свои композиции. Разные мнения и разные картины мира давали ей творческий импульс.

Она не копила деньги и вела жизнь, во многом похожую на жизнь мужчины — *свободного художника*.

Урок 141

Образ жизни человека и система его ценностей тесно связаны между собой, трудно ожидать, чтобы он изменил свои ценности при прежнем образе жизни.

Естественно, она в значительной мере усвоила и мужской подход к искусству. Женщины в искусстве больше внимания уделяют форме, поэтому женское искусство по большей части декоративно, мужчины — содержанию, смыслу своих произведений, и ставят перед собой очень высокую планку.

Кейм делала свои курильницы очень медленно, но когда работа была окончена, это была работа мастера. Ее курильницы хранились в домах, женщины которых никогда не курили, не пили и не разговаривали свободно с мужчинами.

Урок 142

Хотя женщинам трудно достигать в искусстве столь же высоких результатов, как у мужчин, но во многом благодаря их способности ценить подлинные шедевры, последние и появляются на свет.

Когда мэр Нагасаки заказал ей курильницу для себя, она не спешила выполнять заказ и тянула полгода, пока он не начал настаивать. Мэр её родного города — не последний в городе человек. Но это обстоятельство не было для неё достаточным стимулом, чтобы сразу приняться за дело. Для подлинного художника высокие должности или большие деньги — вещи, хотя и уважаемые, но весьма абстрактные, далекие от его повседневных занятий и

системы ценностей. Подобно тому, как для бедного человека разница между миллионером и миллиардером малоинтересна и несущественна. Но нельзя сказать, что заказ мэра она просто игнорировала. Она его не спеша обдумывала. Ей нужно было поймать, ухватить идею этой курильницы.

Урок 143

Когда творческий человек не спеша ищет идею, новую мысль или новое видение прежних вещей, он, с точки зрения обывателя, бездельничает и бездарно тратит время. Разубедить в этом человека нетворческого невозможно: он будет кивать, но верить не более минуты.

Н аконец Кейм пришла в голову идея, и она приступила к работе. Она сделала курильницу и поставила её на стол.

Она долго смотрела на неё. Теперь, когда идея была воплощена в материале, она смотрела и на свою идею, и на то, как эта идея была воплощена. Мастер редко может оценить своё произведение сразу. Нужно, чтобы творческий поток, который двигал его мысль и руку, замедлился и остановился. Ведь роль творца и роль оценщика результатов собственного творчества — разные роли. Чтобы покинуть хорошо сыгранную роль, успокоиться и войти в новую, не менее ответственную роль, нужно время.

О на долго и придирчиво смотрела на курильницу. Потом выпила и покурила перед ней, как будто она была в компании. Ей всё же трудно было переключиться с одной важной роли на другую. Она интуитивно решила сделать между этими двумя ролями санитарный зазор — вставила между ними третью роль, привычную роль участницы застолья. А в её компаниях, конечно же, среди других тем, обсуждались и её, и чужие работы, искусство вообще, критики, ценители, покупатели и многое другое.

Теперь она была готова смотреть на курильницу объективным и очень требовательным взглядом, и целый день смотрела на неё.

Урок 144

Безответственно начинать играть ответственную роль сразу же по окончании другой ответственной роли. Надо взять паузу и подготовиться к новой роли, настроиться на неё.

Н аконец, её внутренние весы успокоились и замерли: она увидела, что в курильнице не было того совершенства, в котором нуждался её разум.

Она подняла молоток и разбила курильницу на мелкие кусочки. Чтобы начать всё сначала, получить полную творческую свободу и не быть заложницей уже проделанной работы.

Урок 145

Тому, кому трудно трижды отказаться от уже проделанной большой работы и начать всё заново с чистого листа, трудно создать что-то стоящее, что могло бы остаться следующим поколениям.

Однажды один из моих слушателей, профессиональный и востребованный рынком художник, предложил мне написать мой портрет. Я согласился, мне было любопытно. Он попросил несколько моих фотографий, выбрал одну, решив взять её за основу. Набросав эскиз портрета, он усадил меня позировать. Для меня было новым, что художник пользуется фотографией, я наивно полагал, что художник творит с чистого листа.

Роль натурщика мне не понравилась. Даже позирование для любительского фото представляется мне тяжелой работой, а тут от меня требовалось значительно больше терпения. Когда портрет был вчерне закончен, и я увидел его,

он мне не понравился: я выглядел слишком торжественно, если не сказать, напыщенно. Художник со мной согласился и сказал, что есть два варианта: он может подправить детали или начать все заново. То, как он сказал про «всё заново», чуть не вышибло у меня слезу, мне стало жалко проделанной им работы, и я сказал, что, конечно, «подправить детали». Портрет стал чуть лучше, но все же мне не нравится, хоть он и висит у нас в офисе, играя, как умеет, мою роль во время моих многочисленных и длительных отсутствий. Я пожалел, что пожалел художника.

Урок 146

В искусстве и творчестве нет места жалости и компромиссам!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теперь, когда вы познакомились с текстом этой книги, самое время познакомиться и со смыслом прочитанного более основательно, чем это получилось само собой. Чтобы помочь вам в этом, я предлагаю для самостоятельного разбора один внешне простой и хорошо запоминающийся коан.

Уход Эсюн

Когда Эсюн, дзенской учительнице, было за шестьдесят, и она была близка к тому, чтобы покинуть этот мир, она попросила нескольких монахов сложить во дворе дрова.

Решительно усевшись в центре погребального костра, она подожгла его с краю.

— *О, монахиня!* — закричал один монах. — *Горячо ли тебе там?*

— Только такому глупцу как ты есть до этого дело, — ответила Эсюн.

Пламя поднялось вверх, и она умерла.

Попробуйте разобрать его сами, подобно тому, как я сделал это с предыдущими двадцатью! Что-нибудь да получится! И если вы захотите узнать мое мнение о результате вашей работы, пришлите мне его по адресу: school@tarassov.ee

Только не торопитесь это делать. Пусть сначала подготовленный вами к отправке текст полежит месяц в уединении и, если, перечитав его, вы сочтете, что «*ни добавить, ни убавить*» — высылайте!

ЗАРАНЕЕ БЛАГОДАРИЮ!