

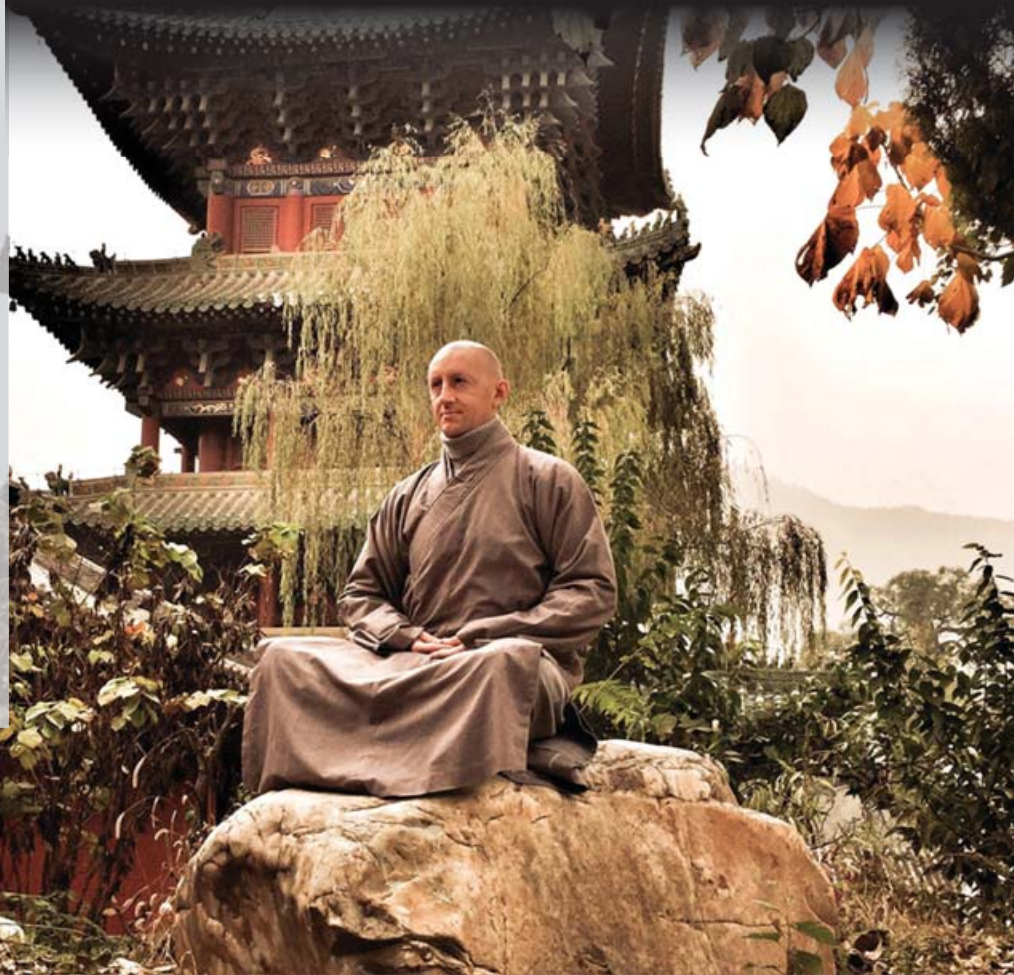
Ши Синг Ми — головной мастер Европейской ассоциации Шаолинь (SEA), директор-представитель монастыря Шаолинь в международных ассоциациях, доктор экономики и философии, головной мастер.

Фурта Станислав Дмитриевич — директор Центра управления проектами и инновационного менеджмента Института экономических стратегий, доктор физико-математических наук, профессор Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Shi Xing Mi — Shaolin Europe Association (SEA).

Stanislav D. Furta — Institute for Economic Strategies; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Взгляд на менеджмент из монастыря Шаолинь



УДК 316.354

DOI: 10.33917/es-3.169.2020.126-133

Если рядового жителя России спросят, что он знает о монастыре Шаолинь, что долгое время прятался от глаз человеческих в горах Суншань, то наверняка он вспомнит про многочисленные красочные фильмы о боевых искусствах, которыми владели монахи. Что еще? Самые продвинутые скажут, что монастырь Шаолинь связан с именем одного из патриархов чань-буддизма индийским монашествующим воином Бодхидхармой, который передал обитателям Шаолиня метод, в корне изменивший их практики постижения духовного опыта и совершенствования физического здоровья.

Между тем Шаолинь — это целая стройная философская система, основанная на древней восточной мудрости, но вовсе не противоречащая западному знанию (и мы докажем это!), а гармонично дополняющая последнее. И если речь идет о философской системе, то есть картине того, как устроен мир, то естественно выстроить в рамках этой картины подходы к управлению. Это действительно возможно, что и подтверждает опыт работы авторов статьи коучами и консультантами по оргразвитию.

Ключевые слова

Монастырь Шаолинь, менеджмент, внешняя интеграция, внутренняя дезинтеграция, управленческая культура.

*Всем владельцам бизнеса
и топ-менеджерам посвящается...*

Формула Адизеса

Разговор об управлении компанией мы начнем не со стратегии ее развития, не с организационных структур, не с показателей эффективности и не с мотивации персонала. Мы начнем этот разговор с... вас. Почему? Потому что «формулу успеха компании» придумал еще знаменитый гуру менеджмента Ицхак Адизес, и заключается она в том, что ключевые показатели успеха любой организации — это функция от дроби, в числителе которой — внешняя интеграция, а в знаменателе — внутренняя дезинтеграция (рис. 1).

• Что есть внешняя интеграция? Это способность организации правильно совместить ресурсы, которыми она обладает, с возможностями, которые предоставляет рынок. Иными словами, это способность организации принимать правильные управленческие решения. Критерий того, что правильно, а что неправильно, оставим пока за скобками.

Рисунок 1

«Формула успеха компании» Ицхака Адизеса



• Что есть внутренняя дезинтеграция? По словам И. Адизеса, это *кровь, пот и слезы*, проливаемые в организации для реализации пусть даже правильных решений. Это бесконечные презентации, внутренние продажи, лоббирование, подковерные интриги, стычки, склоки, подчас настоящие управленческие войны, которые практически в любой организации, увы, неизбежны. Внутренняя дезинтеграция — это те затраты, явные и скрытые, которые вынуждена нести организация для реализации пусть даже идеальных управленческих решений.

➤ Шаолинь — это целая стройная философская система, основанная на древней восточной мудрости, но вовсе не противоречащая западному знанию, а гармонично дополняющая его.

Итак, внутренняя дезинтеграция — препятствие для эффективного менеджмента. Высокий уровень внутренней дезинтеграции проистекает из разбалансированности экосистемы организации, которая складывается из разбалансированных экосистем ее сотрудников, в том числе экосистем владельцев бизнеса и топ-менеджеров. Поэтому важнейшая составляющая менеджмента организации — самоменеджмент ее сотрудников.

И вот тут мы обращаемся, наконец, к восточной мудрости, согласно которой экосистема чело-

A Look at Management from the Shaolin Temple

If you ask an ordinary resident of Russia what he knows about the Shaolin Temple, that was hiding for a long time from human eyes in the Songshan Mountains, he will surely remember numerous colourful films on martial arts exercised by the monks. What else? The most advanced will say that Shaolin Monastery is associated with the name of one of the patriarchs of Chan Buddhism, the Indian monastic warrior Bodhidharma, who passed to the Shaolin inhabitants a method that fundamentally changed their practice of perceiving spiritual experience and improving physical health. Meanwhile, Shaolin is an integral harmonious philosophical system based on ancient Eastern wisdom, not at all contradicting Western knowledge (and we will prove it!), but harmoniously complementing the latter. And if we are talking about philosophical system, that is, a picture of how the world works, it is natural to build management approaches within this picture. It is really possible, which is confirmed by experience of the article authors as coaches and organizational development consultants.

Keywords

Shaolin Monastery, management, external integration, internal disintegration, management culture.

века состоит из трех важнейших компонентов, трех сокровищ: Тела, Разума и Духа. И у современного человека эти три сокровища находятся в дисбалансе. Происходит это из-за того, что современная управленческая культура, особенно в западных реалиях, в которые вполне вписывается и российская действительность, мерилом успешности, востребованности человека признает не *результат*, а *затраты*. Оставим в стороне досужие разговоры о дворцах и яхтах. В обыденном сознании успешный человек — это человек, занятый 24 часа в сутки и, разумеется, способный работать в условиях многозадачности. И потому, как правило, тотально несчастный.

В том, что рассогласование внутри экосистемы *Тело × Дух × Разум* имеет глобальный характер, вы можете убедиться, сделав простейшее упражнение по самодиагностике. Представьте себе обычное утро, скажем, где-нибудь в среду... Звонит будильник. Дамы и господа! Это не понедельник, когда вам не хочется вставать, потому что сильны еще воспоминания о сладости проведенных выходных. Это не пятница, когда выходные еще впереди, а у вас уже нет сил встать и идти куда бы то ни было. И не суббота, когда вы готовы бить кулаком по будильнику, пока тот не замолчит, потому что у вас есть возможность подольше



поспать. Это среда, дамы и господа! Или... четверг.

Вообразите мысленно эту ситуацию и оцените свое состояние в разрезах *Тело × Дух × Разум* по обычной коучинговой шкале от 1 до 10.

Для понимания задачи проведем некоторую калибровку состояний человека в подобной ситуации.



Тело. Десять (10) — вы проснулись бодрым, у вас ничего не болит, вы радостно выпархиваете из постели и отправляетесь в ванную. У вас еще уйма времени для того, чтобы заняться собой. Один (1) — вы проклинаете будильник и переставляете звонок на 15 минут вперед, потом еще и еще, пока дальнейшие задержки не грозят опозданием на работу. Вы испытываете головную боль, ваши суставы ломит, в желудке ноющая пустота.



Дух. Десять (10) — вы просыпаетесь в радостном состоянии, встречаете новый день счастливой улыбкой. Вы уверены, что этим днем с вами ничего плохого не случится. Один (1) — вы мрачны и по большому счету сожалеете, что вообще проснулись сегодня. По мере того, как вы просыпаетесь, ваши страхи начинают лезть изо всех щелей как тараканы. Вы не знаете, что вам принесет день грядущий, но явно ничего хорошего. Единственная условно-позитивная мысль, которая вас посещает: «Не было бы хуже».

Разум. Десять (10) — ваш мозг ясен, в нем возникает список дел, которые вам сегодня необходимо сделать. Список вполне реалистичен. Один (1) — вы просыпаетесь в холодном поту от ощущения того, что на вас наваливается ком несделанных дел

➤ Экосистема человека состоит из трех важнейших компонентов: Тела, Разума и Духа. И у современного человека эти три сокровища находятся в дисбалансе.

и вы не знаете с чего начать. Оттого ваши мысли путаются, и вы ни на чем не можете сосредоточиться.

Ну как? Когда мы делаем это упражнение в аудитории, то усредненный ответ по всем трем показателям звучит как шесть (6) баллов. Мы не наивны и очень хорошо понимаем, что такое социальная желательность ответов, то есть в действительности средний балл-то еще ниже! Но! Предположим, что респонденты говорят правду. Шесть баллов из десяти. Вроде, неплохо? Выше среднего! Целых 60%! 60? 60%!!! А что это означает? Что *ни в одной из своих ипостасей* вы не живете полной жизнью! Вы собственник или менеджер на 60%... Вы муж или жена на 60%... Вы отец или мать на 60%... Но почему же? К нам в аудиторию приходят вполне состоявшиеся люди, и на первый взгляд (если не копать глубже) со здоровьем у них все в порядке. Поверьте, мы редко сталкиваемся с хромыми, слепыми или глухими. И вот получается, что состоятельные в финансовом отношении и вполне здоровые люди ведут, простите за это выражение, убогую 60-процентную жизнь! Вот она, цена внутренней дезинтеграции и разбалансированности экосистемы. Возвращаемся к формуле Адизеса. Что происходит с менеджментом на макроуровне, уровне компании, абсолютно понятно... Трагично, не правда ли?

Так что же делать? Дадим несколько рекомендаций по восстановлению баланса в экосистеме *Тело × Дух × Разум*. В чань-буддизме есть понятие *хлопка одной ладонью*. Что это? Если в качестве объясняющей метафоры взять музыку, то это несыгранная музыка, это музыка, которую никто не исполнял, это музыка, которая звучит внутри вас. Мы не будем давать вам конкретных советов на уровне «делай-раз-делай-два...». Это будет уже сыгранная музыка. Мы лишь наметим общие принципы. То, что нужно делать конкретно, ваша собственная музыка, должна вызреть в вас самих.

Привычки, Путь и Способ существования

Начнем с самого простого. Даже работа с одним из компонентов подтягивает два остальных. Например, как говаривали греки: «В здоровом теле — здоровый дух!» Да, физические упражнения для восстановления баланса вашей экосистемы очень важны, но... далеко не всякие, и это предмет особого разговора, выходящего за рамки данной статьи.

Есть очень серьезный барьер на пути достижения гармонии в нашей экосистеме — это наши привычки. И опять мы трактуем проблему односторонне, когда говорим о необходимости делать ежедневно по утрам комплекс «Ба Дуань Цзин» («Восемь кусков парчи»), пить при пробуждении стакан теплой воды, а на ночь парить ноги. Речь идет о более глубоких вещах — о *способе жизни*. И в этом ключе одна из самых страшных привычек — это привычка жаловаться на жизнь. Что в ней страшного? Когда мы жалуемся на жизнь, мы переносим ответственность за то, что с нами происходит, с себя на внешние обстоятельства, семью, сослуживцев, правительства как стран, в которых мы живем, так и других. Согласно шаолиньской традиции, человек является причиной и началом всего, что с ним происходит. И в этом идеи восточных мудрецов перекликаются с идеями западных мыслителей. Никто не узнает концепцию локуса контроля Джулиана Роттера? По Роттеру, люди делятся на экстерналов и интерналов, и если первые во всем происходящем склонны винить окружающий мир, то вторые причину находят в самих себе. Для восстановления баланса в экосистеме необходимо пройти путь от экстернализма к интернализму.

Изживание негативных привычек и формирование позитивных — весьма сложный процесс. Мы бы даже обозначили его как Путь с большой буквы. Не с точки зрения идей и методов, тут-то как раз все просто. Сложно следование этим идеям и методам, поскольку это следование фактически меняет наш способ жизни. А это сложно и болезненно. И наш мозг (не надо путать с Разумом! Мозг — это всего лишь мыслительный аппарат) пытается обмануть нас, заставить свернуть с Пути. И наши ухищрения (вернее, ухищрения нашего мозга) вполне укладываются в теорию ментальных ловушек, разработанную нобелевским лауреатом Даниэлем Канеманом. Например, знаменитая *ошибка подтверждения* работает здесь так: мы не идем по новому Пути, потому что мы по нему никогда не ходили, также старыми дорогами ходили наши деды

и прадеды и были при этом счастливы. Счастливы? К сожалению, дедов и прадедов в большинстве случаев уже не спросить о том, насколько они были счастливы. Но вы-то точно не испытываете ощущения счастья и радости от жизни, иначе бы прервали чтение этого текста гораздо раньше.

И еще один секрет. Никос Казандзакис в эпической поэме «Одиссея» написал: «Итака не существует. Существует лишь путь в Итаку». Вам, нам всем придется понять, что процесс изживания *негативных* привычек и формирования *позитивных* по сути своей бесконечен. У Пути нет финального состояния, есть лишь течение, и как раз оно является важным, а не результат, который недостижим.

➤ Не зная своего собственного «Я», мы пытаемся показать себя миру лучше, чем мы есть на самом деле. Мы пытаемся быть драконами, которых нет.

В классическом тайм-менеджменте есть высказывание, которое мы почерпнули у российского гуру Г.А. Архангельского. Оно стало своеобразным мемом: «Разрежем слона на бифштексы». По Пути изживания *негативных* привычек и формирования *позитивных* нам с вами придется двигаться короткими шагами, фиксируя ежедневные маленькие успехи, хотя бы потому, что мы знаем, что Путь этот бесконечен. Замечательно было бы, конечно, ежедневно выполнять комплекс «Ба Дуань Цзин», это займет всего-то минут 10–15, но если у вас и на это нет времени, хотя бы потянитесь в постели.

Фокусируйтесь на том, что вы делаете. Держите *цель перед глазами*. Это не просто. Мы находимся в постоянном внутреннем диалоге с самими собой, и наш *собеседник*, наш *внутренний голос* имеет привычку перескакивать с пятого на десятое. Почему так происходит? У наших прародителей, животных (мы сейчас используем эволюционную теорию Дарвина как модель), у которых было много естественных врагов, сформировался следующий защитный механизм. Если зрение у животного, как и у человека, во время сна отключается, то слух не отключается *никогда*. Иначе наши предки бы вымерли, будучи

истребленными более крупными и сильными хищниками. Мы постоянно слушаем мир. А поскольку у человека по сути дела нет естественных врагов, то процесс слушания ушел внутрь, и оттуда наш внутренний голос постоянно выдает нам потоки противоречивой информации, сформированные нашими инстинктами, эмоциями, стереотипами, страхами и т.д. Помните, этот селевой поток будет вас постоянно сбивать с Пути! Как бороться со своим *внутренним голосом*? Выключить его нельзя. Его можно лишь чуть-чуть приглушить. Здесь очень помогает метафора. Выдумайте себе некий персонаж маленького роста, карлика, например, Тириона Ланистера из сериала «Игра престолов», и представьте, что все ваши *внутренние звуки* исходят от него. Если вам удалось диагностировать вмешательство этого Тириона в вашу жизнь, скажите ему: «Это я сейчас принимаю решение или ты, Тирион?» И далее: «Спасибо, Тирион, за науку. Я должен двигаться дальше».

Ваш Тирион — хитрец. Он водит вас ложными путями, но далеко не всегда вы сможете осознать, что сбились с Пути. Дороги, которыми водит нас Тирион, давно известны нам, а потому вовсе не страшны, а даже приятны. Этот эффект давно известен восточным мудрецам, поэтому в основе шаолиньских практик всегда лежит самодисциплина. Только с помощью самодисциплины вы сможете уйти с извилистых троп, нарисованных для вас вашим мозгом, вашим внутренним голосом, вашим Тирионом. Лишь одно дополнение. Самодисциплина не должна восприниматься вами, как наказание. Преодоление себя вы должны принимать с радостью.

Отличие буддийской традиции от даосской, например, состоит в том, что каждый шаолиньский монах одновременно является воином. Эта метафора поможет вам на вашем пути. *Воин* — это делатель. Когда вы действуете как бизнесмен, как семьянин, как гражданин, как политик, вы — *воин*. Но должен наступить момент, когда вы должны будете отрефлексировать то, что вы делаете, определить, туда ли вы идете, увидеть риски и возможности, которые сопутствуют вам на Пути. И это есть состояние *монаха*. Между *монахом* и *воином* должен быть баланс. Как ни странно, *воином* быть проще. *Воин* решает, как правило, повседневные задачи, которые, кстати, могут оказаться непосильными для *монаха*. Увидеть же стратегию, направление движения может только *монах*. Состояние *монаха* тренируется при помощи ежедневных медитаций, о чем мы скажем чуть позже.

На Пути неизбежны ошибки. Если вы не будете входить в состояние *монаха*, вы не узнаете о них. Но узнав, не корите себя, не ругайте. В конце концов не столь важно, сколько раз ты упал. Важно, сколько раз ты при этом поднялся.

Мы — настоящие?

Что же толкает нас к бесконечному насилию над самими собой? Незнание, кто мы. Некоторые западные мыслители говорят о *blind spot* — некоем *слепом пятне*, где находится наше истинное «Я». Модель слепого пятна означает, что наше истинное «Я» для нас непостижимо. А раз так, то мы постоянно играем чужие, несвойственные нам роли. Мы *почти* согласимся с этим утверждением. Истинное «Я» непостижимо рациональными способами. Однако шаолиньская традиция выделяет несколько типовых поведенческих моделей, которые человек, как правило, не осознает, но которые для него типичны и, что самое главное, комфортны. Эти модели ассоциируются с разными типами животных, и распознать их можно по тому, как человек двигается, особенно в боевой схватке. Определив, условно говоря, *тотемное животное* для человека, можно дать ему определенные рекомендации, в каких бизнес-функциях он будет наиболее эффективен.

Например, *тигр* — смелый, агрессивный, атакующий, молниеносно вступающий в схватку, но не всегда видящий отдаленные последствия своих действий. Это типичный пример продавца, осуществляющего *прямые продажи* на рынке B2C.

Змея — скромность, незаметность, уход от конфликтов. И притом умение отлежаться

и оценить ситуацию. Как это ни парадоксально звучит, змея может быть хорошим кадровиком. Если же говорить о компетенциях HR, то типичной *змее* нужно поучиться кое-чему у *обезьяны*.

Обезьяна — персоне живая, общительная, креативная, но отчасти несерьезная. Если вам в компании нужен презентатор в шоуруме, то *обезьяна* — лучший кандидат.

Орел — прирожденный BDM (*Business Development Manager*) или директор по развитию. Он парит высоко, с высоты своего полета видит перспективы.

Этот список можно было бы продолжить и дать более подробные и точные характеристики данным типажам, но нам хотелось бы остановиться еще на одном животном.

Дракон — прирожденный лидер, харизматичен, умен, прозорлив, его любят в любом обществе и не просто любят, а боготворят, идут за ним толпой, не раздумывая. Его энергия и мощь поистине безграничны. У *дракона* есть всего один единственный недостаток. Он *не существует*.

Наша беда в том, что, не зная своего собственного «Я», мы пытаемся показать себя миру лучше, чем мы есть на самом деле. Мы пытаемся быть *драконами*. А это требует от нас совершенно непропорциональных результатов усилий. Поэтому начало Пути — это знакомство с собой, раскрытие той части вашего «Я», которая готова раскрыться перед вами, например, через ваше тело.





Ценности

Выбирая Путь и начиная двигаться, вы должны соотносить действия со своими базовыми ценностями. Ценности — это нечто незыблемое, устойчивое во времени. Ценности — это как абстрактные, так и вполне конкретные категории, без которых существование человека может потерять смысл. Приведем далеко не полный список того, что социальные психологи обычно относят к ценностям:

- здоровье;
- любовь, семья, дети, дом;
- близкие, друзья, общение;
- самореализация в работе, получение удовольствия от работы;
- материальное благополучие;
- духовные ценности, духовный рост, религия;
- досуг — удовольствия, хобби, развлечения;
- творческая самореализация;
- самообразование;
- социальный статус и положение в обществе;
- свобода (свобода выбора, свобода слова и т.д.);
- стабильность.

Вы можете дополнить этот список какими-либо другими, своими формулировками ценностей. А потом попробуйте последовательно вычеркивать из этого списка те или иные ценности и определите, насколько *комфортно* вы себя чувствуете, предположив, что та или иная ценность исчезла. Так вы создадите для себя список *базовых* ценностей, которые зададут вам некоторый бенчмарк для вашей деятельности. Экосистема человека как раз часто разрушается, когда его действия наносят ущерб имманентно присущим человеку базовым ценностям.

Рисунок 2

Принятие решения исходя из трех времен



Восприятие времени

Двигаясь по своему Пути, мы вынуждены постоянно принимать решения. Есть у тренеров личностного роста такой слоган: «Жить настоящим, не прошлым, не будущим». Итак, теоретически принимать решения, в том числе управленческие, можно исходя из трех времен. Если мы говорим о *прошлом*, то принятие решений будет основано на вашем прошлом опыте, который в современных условиях турбулентно меняющейся среды может сыграть с вами злую шутку. Использование старого опыта в качестве мерила для принятия решения — это все та же самая *ошибка подтверждения* по Даниэлю Канеману. Как говорят психологи, прошлое должно быть осознано, отрефлектировано и завершено. Если же этого не происходит и мы по-прежнему «загружаем в компьютер» прошлый опыт как инструмент принятия решений, то *будущее*, являющееся временем созидания, превращается в модифицированную версию *прошлого*. Хо-

➤ Экосистема человека как раз часто разрушается, когда его действия наносят ущерб имманентно присутствующим человеку базовым ценностям.

рошая идея — принимать решения, переносясь в *будущее*. Жаль, неосуществимая. Сегодня и сейчас мы не знаем и не можем знать всех обстоятельств реализации нашего решения, которые будут иметь место в *будущем*. Поэтому попытки прозреть будущее зачастую превращаются в бесплодные фантазии. И лишь настоящее, которое, по сути, не существует, являясь лишь бесконечно малым отрезком времени на временной оси, дает нам возможность принятия адекватного решения. Войти в состояние *здесь и сейчас* очень сложно, но необходимо, ибо именно из *настоящего* мы можем видеть контуры *будущего*.

Здесь мудрость Шаолиня перекликается с новейшими исследованиями профессора Массачусетского технологического института Клауса-Отто Шармера, известными как «Теория U». И тут вам поможет очень простая медитация, которую мы переняли от одного из значимых мыслителей современности Экхарта Толле. Медитация — это далеко не всегда переживание мистического опыта. Все может быть куда проще. Расслабьтесь и просто слушайте окружающие

вас звуки, отбрасывая мысли, которые уносят вас либо в прошлое, либо в будущее. Например, вы слышите звуки стиральной машины, работающей на кухне. Как только вы начали вспоминать, сколько она стоила, вы сразу оказываетесь в *прошлом*. И эта мысль неправильная. В *будущее* вас может затянуть мысль следующего содержания: «Я слышу шаги на кухне. Наверное, это моя жена. Она не прочитала до конца инструкцию к машинке. И она ее обязательно испортит». Разумеется, эту мысль вы также должны отбросить (рис. 2).

О любви

И наконец, для балансировки экосистемы приносите любовь во все свои действия. Несколько лет назад одному из авторов пришлось вести беседу с профессором Университета Темпл (США) Аннамарией Риверой. Аннамария тогда очень неожиданно определила такой замусоленный в миллиардах умных и не очень книг термин: «Любить — это значит давать жить». В первую очередь вы должны любить себя, поэтому ваши действия должны быть направлены на то, чтобы жить долго в здоровье и радости. Но есть и другой аспект — полюбите свой бизнес! Любя себя и не играя чужих, навязанных вам обществом ролей, дайте возможность вашему бизнесу развиваться. А главное... С бизнесом, как с выросшими детьми. Когда-то родители начинают тормозить их развитие. Так и собственник когда-то может стать помехой бизнесу. Очень важно честно признаться себе в этом и дать бизнесу жить. Уже, возможно, без вас.

ПЭС 19144 / 22.12.2019