

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Расширенное издание книги,
которая меняет жизни
и преобразует организации

ЛИДЕРСТВО И

САМООПРАВДАНИЕ

Как выбраться
из ловушки стандартного
мышления

Институт Арбингера
от авторов книги «Анатомия мира»

Отзывы о книге

«Лидерство и самооправдание»

«Выдающаяся книга... пять звезд».

- Журнал «Бизнес-этика»

«Это самая глубокая и практичная бизнес-книга, которую я когда-либо читал! Все, кому я рекомендовал эту книгу, были интеллектуально и эмоционально тронуты. Ее должен прочесть каждый, я дам ее прочитать своим детям в начале их профессиональной деятельности».

- Том Ди Донато, вице-президент по персоналу, компания
«Американ Игл Аутфиттерс»

«Я обожаю эту книгу. Она определяет главный вопрос во всей организационной деятельности. Как и сама истина, эта книга раскрывает все больше и больше с каждым новым прочтением. Очень рекомендую».

- Дуг Хаут, менеджер по развитию бизнеса, корпорация
«Конвио»

«Представьте себе компанию, где главная цель ваших коллег - помочь вам в достижении результата. Я не мог поверить, что такое возможно. После прочтения книги я просто обязан перенять метод Арбингера и обучить ему людей из Великобритании. Какой замечательный опыт! Это касается всех людей, ведь книга затрагивает основные принципы культуры, командной работы и производительности».

- Марк Эшворт, президент и генеральный директор, компания
«Батчере Пэт Кэар», Великобритания

«Редко удастся найти книгу, настолько хорошую, чтобы ее можно было порекомендовать своему начальнику, своей команде или друзьям. Идеи, изложенные в этой книге, изменили и то, как я работаю, и то, как я живу».

- Роберт Эдвардс, управляющий директор по продажам,
корпорация «Федэкс»

«После десятилетий работы на руководящих должностях я наконец-то нашел в идеях Арбингера то, что я считаю лучшим средством повышения своего успеха. Что касается карьеры или улучшения личной жизни, то книга расскажет как это сделать».

- Брюс Кристенсен, бывший президент и генеральный директор
службы телевизионного вещания «Пи-Би-Эс»

«Эту удивительную книгу необходимо прочитать каждому руководителю или тренеру по развитию личностных и профессиональных навыков».

- Лаура Уитворт, соавтор книги «Совместно-активный коучинг»,
соучредитель «Коучес тренинг институт»

«Книга содержит сильные концепции, которые являются фундаментальными для успешной игры на поле, в офисе и, что наиболее важно, дома. Прочитайте эту книгу, и вы поймете, что я имею ввиду».

- Стив Янг, двукратный чемпион и наиболее ценный игрок национальной футбольной лиги США

«Редко встречается книга, которая оказывает такое непосредственное и глубокое воздействие на сотни генеральных директоров быстрорастущих компаний, с которыми мы сотрудничаем. И это как раз одна из тех редких книг, которые затрагивают и профессиональную, и личную жизнь лидеров».

- Верн Харниш, соучредитель сообщества предпринимателей, генеральный директор корпорации «Газеллес»

«Лидерство и самооправдание» является краеугольным камнем истинного лидерства. Институт Арбингера провел инновационные исследования, которые лежат в основе человеческого поведения и его изменения. Мы сразу же утвердили книгу в качестве основного материала нашей учебной программы».

- Трой Байер, руководитель программы обучения, Медицинская школа университета Вирджинии

«Это, вероятно, самая выдающаяся книга, которая направляет нас к поиску душевной истины и самоанализу. Она учит нас брать ответственность за нашу жизнь и судьбу в прямом смысле этого слова. Уроки, полученные из этой книги, помогли как лично мне, так и другим людям, которых я люблю».

- Кален Банерджи, соучредитель и старший вице-президент, компания «Майнд три»

«Принципы «Лидерства и самооправдания» обеспечивают основу успеха как для одной личности, так и целой организации. Я рекомендую ее всем: моим коллегам в совете директоров, корпоративным клиентам, а также отдельным лицам».

- Хайди Форбс Осте, генеральный директор и соучредитель компании «ТубэлансЮ», директор по связям с общественностью в Европейском регионе организации женщин-предпринимателей

«Во время чтения я пересмотрел свою жизнь и понял, что все успехи, которых я достиг, основывались на принципах Института Арбингера. Эта книга представляет собой инструмент, который может преобразовать и поднять на новый уровень работу правительства страны!»

- Марк Кеннон, административный помощник Верховного судьи США, а также начальник отдела кадров Комиссии по двухсотлетию Конституции США

«Данная книга является настоящим сокровищем, поскольку содержит собранные воедино самые важные принципы лидерства, успеха и жизни в целом. Студенты, которые проходят курс менеджмента организаций в нашей бизнес-школе,

разделяют мой энтузиазм по поводу такой редкой книги. Вы непременно будете возвращаться к ней снова и снова, и всякий раз будете получать незабываемый опыт обучения как в первый раз».

- Барри Браунштайн, член совета директоров,
Университет Балтимор

«Лидерские принципы этой книги оказали такое большое воздействие на качество руководства в нашей компании, нежели мы когда-либо испытывали. Они настолько сильно повлияли, что помогли сделать нашу компанию прекрасным местом для работы и в то же время помогли нам сфокусироваться на результате и повысить продуктивность, как никогда прежде».

- Майкл Стэпли, президент и генеральный директор, компания
«Ди-Эм-Би-Эй»

«Просто... понятно... сильно. Имея многолетний опыт в области лидерства, организационного развития и обучения, я была сильно удивлена, найдя что-то, способное оказать на меня такое огромное воздействие».

- Джанет Штайнведель, президент «Лидере инсайт»

«Как врач, я был приятно удивлен тем, что книга, ориентированная на менеджеров, имела такие далеко идущие последствия для моей жизни и жизни моих пациентов. Я считаю, что идеи этой книги могут преобразовать работу в любой профессии».

- Джейсон Берд, семейный терапевт

«Вы постоянно чувствуете тревогу и злость, вас пронизывает неконтролируемый страх или вы часто испытываете гнев по отношению к коллегам и не можете понять причину этого? Чувствуете ли вы себя безнадежным и не в состоянии что-либо изменить? Ознакомьтесь с практическими инструментами, представленными в этой увлекательной книге, и устранили источник проблемы прямо сейчас!»

- Маркос Хейнзкил, сертифицированный коуч и координатор,
основатель и президент компании «Реньювэл», Испания

«Замечательно! Арбингер обладает невидимым ключом к производительности труда и творчества. Делайте все, что сможете, чтобы применить этот материал на практике».

- Дэйв Брауни, бывший президент и генеральный директор,
«ЛэнсКрафтерс»

«Эта книга представляет собой редкий драгоценный камень, который ценится всеми, кто ее читал. Компания, в которой я работаю, распространила ее экземпляры среди большого количества людей, так что стало интересно наблюдать за тем, как меняется их отношение и поведение друг к другу. Каждый день мы меняем что-то одно, что делает нас понемногу лучшими лидерами и, что более важно, лучшими людьми».

- Нуала Мерфи, старший вице-президент в международной компании финансовых услуг

«Лидерство и самооправдание» ставит перед каждым жестокое зеркало честности, в котором мы привыкли наслаждаться лишь собственными оправданиями хитрых поступков. Однако эта книга - не наказание и не пример неуважения к себе, а иной взгляд на жизнь, преисполненную ценности, свободную от каких-либо ограничений и принуждений, которые мы привыкли соблюдать среди людей. Меня всегда воодушевляло, как издания Арбингера помогают моим клиентам разрешать затянувшиеся семейные проблемы и сводить на нет конфликты».

- Нил Дэнни, семейный юрист, графство Уилтшир, Великобритания

«Поразительная книга, которая помогла понять, почему так много людей, создающих проблемы самим себе, не готовы или не хотят признать, что во всех своих бедах виноваты лишь они, еще и противостоят попыткам окружающих помочь им не создавать себе проблемы в будущем».

- Роберт Моррис, обозреватель рейтинга «Амазон Топ-50»

«В книгоиздательском бизнесе я работаю уже более 25 лет. Редко мне попадается книга, столь глубокая и настолько готовая помочь изменить жизнь, как «Лидерство и самооправдание».

- Дэвид Сэнфорд, литературный агент, «Кредо Комьюникейшнс»

«Эту книгу мне рекомендовали на ежегодном собрании по планированию. Вся эта правда и простота решений просто ошеломили меня. На сегодняшний день ее прочитали все наши директора, а сама книга стала строительным материалом для личностного развития и развития организации».

- Рик Чок, генеральный директор строительной компании «Кэл-Текс»

«Мои партнеры по бизнесу и я строили свою здравоохранительную организацию на принципах, изложенных в этой книге. И сейчас мы с удивлением смотрим на то, чего с их помощью нам удалось достичь. Это доказывает, что, если вы внимательно прочитаете, а затем перечитаете ее, это принесет больше пользы, чем какие бы то ни было тренинги по продуктивности, лидерству и саморазвитию».

- Марк Балиф, генеральный директор «Плам Хэлскеар»

ЛИДЕРСТВО и САМООПРАВДАНИЕ

ЛИДЕРСТВО И САМООПРАВДАНИЕ



как выбраться
из ловушки стандартного
мышления

ИНСТИТУТ АРБИНГЕРА

Предисловие

Часть I	Самооправдание и «ловушка»
Глава 1	Бад
Глава 2	Проблема
Глава 3	Самообман
Глава 4	Проблема видимая и невидимая
Глава 5	Что такое эффективное лидерство
Глава 6	Осознанное решение определяет влияние
Глава 7	Люди или объекты
Глава 8	Сомнения
Часть II	Как мы попадем в «ловушку»
Глава 9	Кейт
Глава 10	Вопросы
Глава 11	Измена самому себе
Глава 12	Характеристики самопредательства
Глава 13	Жизнь в «ловушке»
Глава 14	Сговор
Глава 15	Фокусирование на «ловушке»
Глава 16	Проблемы в «ловушке»
Часть III	Как выбраться из «ловушки»
Глава 17	Лу
Глава 18	Лидерство внутри «ловушки»
Глава 19	Как выбраться из своей «ловушки»
Глава 20	Тупик
Глава 21	Выход есть
Глава 22	Лидерство за пределами «ловушки»
Глава 23	Рождение лидера
Глава 24	Второй шанс

Как использовать книгу «Лидерство и самооправдание»
Поделитесь своей историей
Выдержки из книги «Анатомия мира»
Об институте Арбингера

Предисловие

На протяжении долгого времени самооправдание было областью изучения исключительно для философов и других ученых, которые занимались основополагающими вопросами гуманитарных наук. Общественность же, в целом, оставалась неосведомленной в данном вопросе. И все было бы хорошо, если бы только самооправдание не было таким всеобъемлющим явлением и не затрагивало все сферы нашей жизни. «Затрагивает» - вероятно, очень мягкое слово для описания всего того воздействия, которое оказывает на нашу жизнь самооправдание. На самом деле, самооправдание определяет поведение человека в каждом из его аспектов. Степень, в которой оно делает это, - и особенно, в какой мере определяет природу лидерства - это и есть основная тема данной книги.

Чтобы дать представление о том, о чем же пойдет речь, рассмотрим следующую аналогию. Младенец учится двигаться. Вначале он пытается ползать и передвигаться по дому. Ползая где попало, он забирается под кровать. Пытаясь выбраться, он плачет и ударяется своей маленькой головкой о дно кровати и пол. Ребенок застрял, и ему это не нравится. Он предпринимает единственное действие, которое, как он считает, поможет ему выбраться, - отталкивается еще сильнее, что еще больше усугубляет его проблему. Он находится в очень затруднительном положении, нежели когда-либо ранее в своей жизни.

Если бы этот младенец мог говорить, то он бы винил мебель в своих проблемах, ведь, в конце концов, он делает все, на что способен в данный момент жизни. Ребенок думает, что проблема не может быть в нем самом, но, очевидно, что так и есть, просто он не может это распознать. Имеющийся у него опыт не может помочь ему справиться с возникшими жизненными трудностями.

Самооправдание очень схоже с данной ситуацией. Оно ослепляет нас и не дает увидеть истинную причину проблем, поэтому все «решения», которые нам кажутся разумными в таком состоянии, на самом деле лишь усложняют наше положение. Будь то на работе или дома, подобный самообман скрывает правду о нас самих, искажает наш взгляд на других людей и обстоятельства, а также подавляет нашу способность принимать мудрые и полезные решения. Если мы находимся в состоянии оправдания самих себя, мы всякий раз будем вынуждены подставлять под удар наше счастье и лидерство, и происходить это будет далеко не из-за «мебели».

Мы написали эту книгу, чтобы обучить людей решению одной из наиболее важных проблем. Наш опыт показывает, что эти знания помогают людям освободиться, найти выход из ситуации. Понимание этой проблемы заостряет взгляд, уменьшает чувство конфликта, оживляет стремление к командной работе, удваивает ответственность, увеличивает потенциал для достижения успеха и усиливает ощущение удовлетворенности и счастья. И это касается всех, будь то руководители компаний в Нью-Йорке, правительственные лидеры в Пекине, общественные активисты на Ближнем Востоке или группы родителей в Бразилии. Выход из ловушки самооправдания помогает обрести надежды и увидеть новые возможности на пути долгосрочных решений.

Книга впервые была издана в 2000 году. Новое издание было пересмотрено и дополнено, что сделало книгу более доступной и понятной. На основании обратной связи, которую мы получали от читателей все эти годы, мы добавили раздел, в котором рассказывается, как люди на практике применяли советы, изложенные в «Лидерстве и самооправдании». Многие удивляются тому, что события в книге разворачиваются в виде художественной истории. Хотя персонажи и вымышленные, ситуации героев являются ничем иным, как практическим опытом наших клиентов, так что повествования звучат правдоподобно, и большинство читателей рассказывают нам о том, что узнают самих себя в действиях главных героев книги. Благодаря этому книга обеспечивает не только концептуальное, но и практическое понимание проблемы самообмана и ее решения. В результате оказываемого воздействия книга «Лидерство и самооправдание» стала международным бестселлером и теперь доступна более чем на двадцати языках. Наш последний бестселлер «Анатомия мира», впервые опубликованный в 2006 году, опирается как на историю, так и на идеи, разработанные в книге «Лидерство и самооправдание». И по отдельности, и вместе обе книги помогают читателям увидеть их профессиональную жизнь с иной стороны и выявить практические и мощные решения проблем, которые они ранее даже не замечали.

Мы надеемся, что знакомство с проблемой самооправдания и ее решением даст людям новый толчок в личной и профессиональной жизни: возможность увидеть самих себя под другим углом, тем самым понять, что именно мешало найти выход из сложной ситуации, и, в конечном итоге, улучшить то, что можно улучшить.

Комментарий о книге

Хотя сюжет книги и основан исключительно на нашем опыте работы с отдельными клиентами и организациями, ни один герой и ни одна компания, описанные здесь, не являются реальными. За исключением рассказа о Игнаце Земмельвайсе, чья история списана с книги «Родильная горячка: биография научной деятельности Игнаца Земмельвайса», под авторством Коделла и Барбары Картер (издательство Транс Экшн Пабlishере, 2005 год).

Самооправдание и «ловушка»

Глава 1. Бад

Это было яркое летнее утро, без нескольких минут девять, и я спешил на очень важную встречу на своей новой работе в компании «Загрум». Проходя через усаженный деревьями сквер, я вспомнил тот день, когда двумя месяцами ранее впервые вошел внутрь этого закрытого, похожего на университетский кампус главного офиса компании для собеседования по поводу руководящей должности. Я наблюдал за этой компанией более десяти лет, работая тем временем на одного из их конкурентов. Но я устал быть вторым. После восьми собеседований, трех недель сомнений и ожидания новостей меня наконец-то наняли, чтобы возглавить одну из производственных линий «Загрума».

Теперь, спустя четыре недели, я должен был подвергнуться некому менеджерскому ритуалу, принятому в «Загруме»: пройти собеседование один на один с исполнительным вице-президентом Бадом Джефферсоном, продолжающееся на протяжении всего дня. Бад был правой рукой президента компании Кейт Стенард. И в связи с моим переходом в команду руководителей моим новым боссом должен был стать Бад.

Я попытался выяснить, что будет представлять собой это собеседование, но объяснения коллег еще больше меня смутили. Они упомянули о каком-то изобретении, решающем все человеческие проблемы, о том, что никто на самом деле не нацелен на результат, а также о так называемой «Встрече у Бада» и стратегиях, которые явно следуют из собеседования и являются ключом к успеху в компании «Загрум». Я понятия не имел, о чем они говорили, но мне не терпелось встретиться и произвести впечатление на моего нового начальника.

Бад Джефферсон был моложавым на вид пятидесятилетним мужчиной, о ком складывалось неоднозначное впечатление: будучи богатым, он ездил на машине эконома класса без декоративных колпаков; не окончив школу, он получил красный диплом юриста и менеджера в Гарварде; будучи знатоком искусств, он любил слушать Битлз. Но даже несмотря на явные противоречия и, возможно, благодаря им, о Баде говорили, как об иконе. Им восторгались абсолютно все сотрудники компании.

Прогулка от моего офиса в здании номер восемь до фойе центрального здания компании заняла десять минут. Одна из многих дорог, соединяющих все десять зданий «Загрума», пролегла мимо живописных дубов и кленов вдоль берегов искусственного ручья. Вся эта картинка идеально подходила для изображения на почтовой открытке. Водоем являлся детищем Кейт Стенард и был назван сотрудниками компании в ее честь.

Поднимаясь по железным ступенькам центрального здания в офис на третий этаж, я думал о своих успехах за месяц работы в «Загруме»: я всегда первым приходил на работу и первым уходил с работы. Я чувствовал себя сфокусированным только на работе и не позволял каким-то внешним обстоятельствам мешать достижению целей. Часто это бывало поводом для жалоб моей жены, но я оправдывался тем, что хочу помочь каждому сотруднику работать лучше и эффективнее, чтобы у них была возможность повышения уже

в следующем году. Для собственного удовлетворения такая позиция всегда срабатывала. Мне нечего было стыдиться. К встрече с начальником я был готов.

Когда я вошел в приемную на третьем этаже, меня поприветствовала секретарша Бада Мария: «Вы должно быть Том Каллем», - сказала она с ноткой энтузиазма.

«Да, это я, спасибо. У меня назначена встреча с господином Джефферсоном на девять».

«Да. Он передал мне, чтобы вы подождали в Восточном кабинете. Он выйдет к вам через пару минут». - Мария провела меня по коридору в большой конференц-зал. Я остановился у ряда больших окон, выходивших на внутренний двор, вокруг которого шелестели зелеными листьями леса Коннектикута. Через минуту с лишним послышался быстрый стук в дверь и вошел Бад.

«Привет, Том. Спасибо, что пришел, - сказал он с широкой улыбкой на лице и протянул мне руку. - Присаживайся, пожалуйста. Тебе что-то принести? Кофе, сок?»

«Нет, спасибо, - ответил я, - я уже пил утром».

Я расположился в ближайшем кресле из черной кожи, спиной к окну, и подождал, пока Бад нальет себе воды в стакан в углу комнаты. Он вернулся, захватив кувшин с водой и еще один пустой стакан. Все это он поставил на столик между нами. «Иногда тут становится действительно жарко. У меня много работы сегодня утром. Пожалуйста, угощайся, когда захочешь».

«Спасибо», - сказал я с запинкой. Я был благодарен за его щедрый жест, но не понял, что именно он имел в виду.

«Том, - резко произнес Бад, - я попросил тебя прийти сегодня сюда по одной простой причине, очень важной причине».

«Да-а, понимаю», - я ответил ровным голосом, стараясь не выказывать все то беспокойство, которое было у меня на душе.

«Том, у тебя есть проблема. Проблема, которую тебе придется решить, если ты хочешь достичь успеха в «Загуме».

Мне показалось, что этими словами мне нанесли удар в живот. Я попытался найти подходящее слово для ответа, но все мысли в голове перемешались, а голос на минуту покинул меня. Я сразу же почувствовал, как быстро забилось сердце и кровь прихлынула к моему лицу.

Насколько бы я ни был успешным в своей карьере, моя скрытая слабость давала о себе знать - меня очень легко можно было выбить из равновесия, даже словесно. Я хотел компенсировать прилив чувств, сдерживая мышцы на лице, расслабив глаза, чтобы внезапная конвульсия не выдала мое беспокойство. И сейчас мое лицо как будто знало, что не стоит выказывать, что творится в сердце. Прямо как в третьем классе, когда приходилось обливаться потом каждый раз, когда Миссис Ли раздавала проверенные домашние работы, и переживать по поводу своей оценки.

Наконец-то мне удалось совладать с собой и адекватно отреагировать: «Проблема? О какой проблеме идет речь?»

«Ты действительно хочешь знать?» - спросил Бад.

«Н-не уверен. По крайней мере, мне следует о ней знать, судя по вашему

тону».

«Да, тебе следует знать», - согласился он.

Глава 2. Проблема

«У тебя есть проблема, - продолжал Бад. - Люди на работе знают о ней, твоя жена знает, теща тоже знает. Бьюсь об заклад, что и твои соседи знают о ней». Несмотря на всю колкость его замечаний, он тепло улыбнулся и произнес: «Твоя проблема в том, что ты не знаешь, что у тебя проблема».

Я был поражен. Как я мог знать, что у меня есть проблема, если я даже не знал, в чем она заключалась? «Боюсь, я не совсем понимаю, о чем вы говорите», - сказал я, стараясь проявлять спокойствие.

«Для начала вспомни о таких ситуациях, когда у тебя была возможность заправить автомобиль перед тем, как твоя жена должна была его взять, но ты решил, что она также с легкостью сможет его заправить, поэтому ты приехал домой с почти пустым баком».

Я задумался об этом на мгновение: «Полагаю, что такое случалось, да». *Ну и что с того?* - удивился я.

«Или вспомни, когда ты обещал детям взять их на прогулку в парк, но в последнюю минуту придумал какое-то слабое оправдание, потому что решил заняться чем-то более интересным для себя».

Я сразу же вспомнил о своем сыне, Тодде. Это правда, что я избегал проводить гораздо больше времени с ним. Однако я не думал, что в этом была полностью моя вина.

«Или что-нибудь другое при аналогичных обстоятельствах, - продолжил Бад, - к примеру, когда ты повел детей туда, куда они хотели, но сделал так, чтобы они чувствовали себя за это виноватыми».

Да, но, по крайней мере, я отвел их туда, - сказал я самому себе. - Разве это не считается?

«Или вспомни о том, как ты парковал машину на стоянке для инвалидов, а потом притворялся хромым для того, чтобы окружающие не сочли тебя полным придурком».

«Такого я никогда не делал», - сказал я обороняясь.

«Не делал? Что ж, а ты когда-нибудь ставил машину в неположенном месте, а потом выбегал из нее с таким видом, будто у тебя настолько важное поручение, что ты вынужден был тут остановиться?»

Мне стало немного неловко: «Возможно».

«Или, может быть, ты никогда не позволял коллеге сделать что то, зная, что ему это навредит, хотя ты мог бы легко его предупредить или остановить?»

Я ничего не ответил.

«И раз уж мы заговорили о работе, - продолжил он, - ты когда-нибудь утаивал какую-то важную информацию, даже если знал, что она реально поможет твоему коллеге?»

Мне пришлось признаться, что я делал это.

«Ты иногда относишься пренебрежительно к окружающим людям? Приходилось ли тебе ругать их за лень или некомпетентность, например?»

«Я не знаю, ругал ли я их», - неуверенно ответил я.

«Так что же ты делаешь, когда считаешь других некомпетентными?» - спросил Бад.

Я пожал плечами: «Стараюсь заставить их измениться другими способами».

«То есть получается, ты балуешь подчиненных добротой и другими «мягкими приемами» для того, чтобы заставить их делать то, что ты хочешь? Даже притом, что ты чувствуешь в ту минуту в основном презрение к ним?»

Я подумал, что это было несправедливо по отношению ко мне, и возразил: «На самом деле, я думаю, что изрядно стараюсь, чтобы относиться к своим подчиненным правильно».

«Не сомневаюсь в этом, - сказал Бад, - но позволь задать тебе вопрос. Как ты себя чувствуешь, когда, как ты говоришь, «стараешься относиться к ним правильно»? Ты все так же думаешь, что проблема заключается в людях?»

«Я не уверен, что понимаю, о чем идет речь», - ответил я.

«Я имею в виду вот что: чувствуешь ли ты, что придется мириться с этими людьми? Ты чувствуешь, только честно, что должен серьезно поработать, чтобы преуспеть в роли менеджера, даже если ты застопорился в работе с этими людьми?»

«Застопорился?» - спросил я, стараясь потянуть время.

«Подумай об этом. Ты знаешь, что я имею в виду», - сказал он улыбаясь.

По правде говоря, несмотря на то, что я знал, о чем говорил Бад, я не соглашался с тем, что он под этим подразумевал. Я лихорадочно пытался найти лучший способ защиты для себя: «Думаю, что я и вправду считаю некоторых людей ленивыми и некомпетентными, - наконец ответил я. - А вы хотите сказать, что я ошибаюсь, что в действительности никто не ленив и все компетентны?»

Мое ударение на слове «никто» было слишком сильным, и я проклинал себя за то, что проявил отчаяние.

Бад покачал головой: «Вовсе нет. Я как раз имею в виду только тебя, и никого другого. Разве что только себя я могу еще здесь упомянуть, - он на мгновение замолчал, а затем продолжил. - Так что же ты делаешь, когда считаешь человека, находящегося перед тобой, ленивым или некомпетентным?»

Я задумался: «Это зависит от ситуации. В некоторых случаях я не жалею человека и говорю так, как есть. Но не все адекватно реагируют на меня и продолжают делать по-своему. Других сотрудников я склоняю лестью или попросту советую им поступать «как лучше». Но со всеми я научился держаться дружелюбно. И это мне всегда помогает. На самом деле, я считаю, что у меня неплохо получается ладить с людьми».

Бад кивнул: «Понимаю. Но в конце нашей беседы твое мнение может кардинально измениться».

Этот комментарий ошеломил меня. «А что плохого в том, чтобы находить общий язык с сотрудниками?» - запротестовал я.

«Ничего плохого, однако у тебя не получается находить общий язык с ними. Вот в чем проблема. Ты вредишь им больше, чем думаешь сам».

«Каким это образом?» - я был в недоумении. Моя взволнованность сразу же отразилась на щеках. Пытаясь скрыть свои эмоции, я сказал: «Объясните,

пожалуйста, причину таких выводов». Мои слова прозвучали воинственно даже для моих собственных ушей, а щеки покраснели еще больше.

«С радостью объясню, - ответил Бад спокойным тоном, - я помогу тебе узнать причину проблемы и что с ней делать. Как раз для этого мы и встретились сегодня. Я в состоянии тебе помочь, потому что с такой же проблемой приходилось иметь дело и мне самому».

Бад встал с кресла и стал неторопливо расхаживать вдоль длинного стола со словами: «Для начала давай рассмотрим нашу проблему с точки зрения науки».

Глава 3. Самообман

«У тебя же есть дети, правда, Том?»

Я был благодарен за столь простой вопрос, который буквально вернул меня к жизни: «Да, у нас один ребенок. Его зовут Тодд, и ему 16 лет».

«А ты помнишь, что чувствовал, когда он только родился, насколько этот факт поменял всю перспективу в жизни?» - спросил Бад.

Я попытался воскресить в памяти день рождения сына, но это вернуло мне лишь чувство боли в сердце. Сразу после рождения у Тодда диагностировали синдром дефицита внимания и активности. Вообще, он был трудным ребенком; моя жена Лора и я постоянно задавались вопросом, что с ним делать. Дела начали ухудшаться по мере его взросления, и мне так и не удалось построить между нами настоящие теплые отношения. Однако, когда Бад спросил меня о моем сыне, мне удалось припомнить первый эмоциональный опыт, который связан с рождением первенца в молодой семье: «Да, я помню, - начал я с теплом в голосе, - помню, как впервые обнял его, как был полон надежд по поводу его будущего. Я был вне себя от счастья, я был исполнен благодарности». Внезапно мои приятные мысли о прошлом пронзила боль о его настоящем.

«Ты знаешь, у меня было точно так же. Ты не против, если я расскажу тебе историю рождения своего сына, Дэвида?»

«Да, пожалуйста», - ответил я счастливо и облегченно, что мне придется лишь слушать о чужом опыте, а не переживать снова свой собственный.

«В то время я уже был молодым юристом, - начал Бад, - и я много работал в престижной фирме в нашей стране. Одной из моих задач была работа над очень серьезным финансовым проектом, который затрагивал интересы сразу тридцати крупнейших банков по всему миру. Нашим клиентом был ведущий кредитор из их числа.

Сделка была действительно сложной, и много юристов и адвокатов работали над ней одновременно. Я был вторым младшим сотрудником в команде и отвечал перед начальством за 50 или больше соглашений, стоявших за основным контрактом. Они касались дел сильных мира сего и цифр с шестью нолями в сфере международного сообщения.

Через неделю после моего назначения младшим сотрудником проекта мы узнали, что Нэнси беременна. Это было удивительным известием для нас. Спустя восемь месяцев, 16 декабря, на свет появился Дэвид. До его рождения я решил упорнее поработать над соглашениями, чтобы взять три недели отпуска по случаю рождения ребенка. Таким счастливым, как тогда, я никогда еще не был.

Но неожиданно мне позвонили. Это было двадцать девятого декабря. Звонил главный партнер нашей сделки. Мое присутствие требовалось на совместном заседании в Сан-Франциско».

«Как долго это должно было продлиться?» - спросил я.

«Пока сделка не будет завершена. Предположительно от трех недель до трех месяцев. Пока не утрясем все детали», - так меня предупредили.

Я был ужасно подавлен. Мысль о том, что мне придется бросить Нэнси и маленького Дэвида в Вирджинии, заставляла меня впадать в отчаянье. Два дня мне потребовалось, чтобы уладить дела в офисе в Вашингтоне, сесть на самолет до Сан- Франциско. Я спешно попрощался с семьей прямо возле входа в Национальный аэропорт, который сейчас носит имя Президента Рейгана. С фотоальбомом маленького Дэвида в руках я с болью в сердце оторвал себя от жены и ребенка и устремился к входу в терминал.

К тому времени как я прибыл в нашу штаб-квартиру в Сан- Франциско, все остальные были уже в сборе. Даже наш представитель из лондонского офиса опередил меня. Я обустроился в последнем свободном офисе на двадцать первом этаже. Главное бюро и все остальное находилось на двадцать пятом.

Я обложился бумагами и принялся за работу. Все события и вся суэта крутилась вокруг двадцать пятого этажа - двусторонние встречи, собрания, абсолютно все. Я оказался совсем один на двадцать первом - наедине с кучей работы и фотоальбомом, который я разложил на столе.

Я трудился с шести утра до позднего вечера. Три раза в день я спускался в гастроном и покупал багет, бутерброды и салат, затем поднимался к себе наверх и жевал все это, уставившись в свои документы.

Если бы тогда ты спросил меня, с какой целью я это делал, я бы ответил: «Чтобы составить документы соглашения наилучшим образом для нашего клиента и поскорее завершить сделку», или что-то в этом роде. Однако тебе следует еще кое-что знать о моем пребывании в Сан-Франциско.

Все переговоры, касавшиеся документации, над которой я работал, проходили на двадцать пятом этаже. Они были крайне важны для меня, так как малейшее изменение условий должно было правильно отображаться на бумаге. Но я не могу сказать, что поднимался туда достаточно часто.

По правде говоря, только на десятый день я узнал, что у них там подавали полноценные обеды в течение всего дня - а я по невежеству бегал в магазин. Мне стало очень обидно, что никто не сказал мне об этом. А также я дважды за эти десять дней переделывал цифры и вносил существенные изменения в соглашения, потому что никто меня об этом не предупреждал! Как-то раз меня даже обвинили в том, что я не сижу на рабочем месте, как положено. Кроме того, за это же время наш главный партнер несколько раз спрашивал меня об условиях контракта, о которых я не знал, но которые обязательно встретились бы мне, если бы я хоть немного чаще об этом задумывался и спрашивал. Ведь они входили в сферу моей ответственности. Партнер не обязан был делать всю информационную сводку для меня». С этими словами Бад вернулся в кресло.

«Теперь позволь мне задать тебе один вопрос, Том. Уже из этой короткой истории о моем пребывании в Сан-Франциско сказал бы ты, что я был действительно привержен своей работе по составлению документов с целью ускорить процесс завершения сделки?»

«Нет, - ответил я, качая головой, удивляясь тому, что меня попросили судить самого Бада Джефферсона, - похоже на то, что вы были заняты чем-то другим. Все указывает на то, что исход проекта вас не так уж сильно беспокоил».

«Правильно. Я не был полностью погружен в работу, так сказать. Скажи, а

было ли это заметно нашим партнерам?»

«Полагаю, что спустя десять дней это стало очевидно», - предположил я.

«Да уж, он, как минимум, несколько раз мог меня отругать или сделать выговор. А что ты скажешь на это: мог ли он назвать меня человеком с большим виденьем? Или приверженным работе человеком? Или человеком, максимально полезным другим членам команды?»

«Нет, не думаю. Сам факт того, что вы держались особняком от других, изолированным от событий, ставил на карту все дело - его дело», - я ответил.

«Я должен согласиться с тобой. Я стал целой проблемой, это вне всяких сомнений. Я не участвовал в общем проекте, не был заинтересован, не думал о перспективах проекта, создавал проблемы для других и так далее. Задумайся вот над чем: как бы я отреагировал на его замечания, если бы он все-таки решил отчитать меня? Я бы с ним согласился, как ты думаешь?»

На минуту я задумался над вопросом: «Вряд ли. Тяжело соглашаться с тем, кто критикует тебя. Скорее всего, вы бы начали защищаться, услышав такие обвинения».

«Подумай еще: какие аргументы я бы использовал в свою защиту в таком случае? - спросил Бад, соглашаясь с моим предыдущим утверждением. - Смотри: кто оставил новорожденного ребенка и улетел в Сан-Франциско? Я. Кто работал по двадцать часов в сутки? Я. Кого заставляли работать дольше всех остальных сотрудников? Меня. Кому забыли рассказать даже об основных правилах питания на фирме?

Мне. Итак, с моей точки зрения, кто кому усложняет жизнь?»

«Хм-м, скорее всего, вы рассматривали других как виновных в своих проблемах», - ответил я, находя всю ироничность его намеков.

«А то! А что насчет приверженности, видения и вовлеченности? Ты видишь, что, с моей стороны, я не только считался приверженным, а *самым приверженным* из всей команды юристов? По моему мнению, ни у кого не было столько сложных задач, как у меня. И, несмотря на это, я все равно продолжал тяжело работать».

«Это точно, - я утвердительно кивнул головой, ерзая в кресле, - вы бы чувствовали себя именно так».

«Что ж, давай еще раз рассмотрим это, - Бад опять встал и принялся ходить. - Вспомни о проблеме. У меня была полная свобода действий, я работал изолированно, я не уловил основную суть сделки, и в то же время мне поручили заняться самой сложной частью сделки. Все это - правда. И это было проблемой, большой проблемой. Но была еще большая проблема - и это именно то, о чем нам с тобой надо поговорить».

Бад полностью завладел моим вниманием.

«Большей проблемой было то, что я не видел, что у меня была проблема».

Бад остановился на мгновение, а потом, наклонившись ко мне, сказал более низким и более серьезным тоном: «Невозможно решить проблему отсутствия приверженности до тех пор, пока не разберешься с большей проблемой - с *незнанием* того, что ты не привержен».

Мне вдруг стало не по себе, и я почувствовал, как мое лицо вновь исказилось.

Я так увлекся историей Бада, что забыл о том, что он рассказывал ее мне по одной причине: эта история предназначалась мне. Он, должно быть, знает, что у меня есть более серьезная проблема. Несмотря на все мои усилия, чтобы сохранять спокойствие, мое лицо и уши снова начали краснеть.

«Том, есть специальное название гой упорной слепоты, которую я проявил в Сан-Франциско. Философы называют

это самообманом. В «Загруме» мы используем для этого менее формальное название - мы называем это «попасть в ловушку». У нас принято говорить, что когда ты самооправдываешься, то это значит, что ты попал в «ловушку». Тебе еще предстоит многое узнать о «ловушке», но в качестве отправной точки думай об этом так: в каком-то смысле я просто застопорился там, в Сан-Франциско. Я застопорился, потому что столкнулся с проблемой, о которой даже не подозревал, проблемой, которую я не мог увидеть. Я рассматривал ситуацию только со своей ограниченной точки зрения и всячески сопротивлялся любому предположению, что истина была совершенно иной. То есть я попал в «ловушку» или, как иногда мы шутим, «в коробку», то есть отрезанный от всего, замкнутый, слепой. Понимаешь логику?»

Я кивнул.

«Нет ничего более общего в организациях, чем «самооправдание», - продолжил Бад. - Например, вспомни какого-нибудь проблемного человека со своей прежней работы, скажем, кого-то, кто был основным препятствием для совместной работы».

Это было просто: Чак Стели - главный операционный директор моего бывшего работодателя. Он был самодовольным типом, простым и бесцеремонным. Он думал только о себе. «Да, я знаю такого человека».

«Что ж, ответь мне на вопрос: человек, о котором ты подумал, подозревает о том, что он является проблемой, как ты думаешь?»

Я энергично покачал головой: «Нет. Однозначно, нет».

«Обычно так и бывает. Определи человека с проблемой, и ты найдешь человека, сопротивляющегося тому, что он сам и есть проблема. Это и есть самообман - неспособность увидеть, что проблемой является сам человек».

Бад взялся руками за спинку стула, наклоняясь через нее. «Помнишь, как я упомянул о том, что тебе необходимо узнать кое о чем с точки зрения науки?»

«Да».

«Это оно и есть. Самооправдание или жизнь в «ловушке» - это та проблема, которую я имел в виду. Это самая распространенная и опасная беда любой компании», - Бад сделал паузу, чтобы дать возможность освоиться с мыслью. Затем он продолжил: «В «Загруме», Том, наша главная стратегическая инициатива заключается в минимизации индивидуального и коллективного самооправдания. Чтобы дать тебе представление о том, почему это так важно для нас, - сказал он, опять начав расхаживать, - я должен рассказать тебе об аналогичной проблеме в медицине».

Глава 4. Проблема видимая и невидимая

«Ты слышал когда-нибудь о таком враче, как Игнац Земмельвайс?» - спросил Бад (он произнес это имя по-немецки - Игнауц Зэмэлвайс).

«Нет, не думаю, что где-либо его встречал. Это какой-то военный врач, в честь которого названа болезнь?»

«Нет, ты не угадал, - ответил он с усмешкой, - но ты был близок. Земмельвайс был врачом-акушером в Европе в середине 1800-ых годов. Он работал в Общественной больнице в Вене, где также проводил медицинские исследования, а именно пытался обосновать высокий процент смертности женщин во время родов в своем родильной отделении. В этом отделении процент составлял один случай из десяти рожениц. Задумайся, каждая из десяти женщин, рожавших там ребенка, не выживала после родов! Представляешь?»

«Да уж, свою жену я бы туда не пустил», - ответил я.

«Да, наверное, никто бы не пустил. Общественная больница в Вене имела такую ужасную репутацию, что женщины даже решались рожать на улице, а затем шли в больницу».

«В данном случае их не в чем винить».

«Набор симптомов, которые наблюдались в случае смертей, называли «родильной лихорадкой». Традиционная медицина того времени работала только над устранением каждого из них в отдельности. Воспаление означало, что кровотечение приводило к подкожному набуханию, поэтому врачи в те времена практиковали кровопускание или лечение пиявками. Точно так же как и любую другую лихорадку. Утрудненное дыхание означало, что воздух был плохим, поэтому они старались улучшить вентиляцию. И так далее. Однако ни один из этих методов не помогал существенно. Больше половины женщин, будучи зараженными «лихорадкой», умирали через несколько дней.

Эта устрашающая ситуация получила огласку. Земмельвайс рассказывал, что перед родами женщины ползали по полу и заламывали руки, молясь, чтобы их перевели в другое отделение, где процент смертности рожениц был один к пятидесяти - высоким, но тем не менее не таким рискованным, как в секции Земмельвайса.

Доктор Игнац постепенно становился одержимым решением этой проблемы. В частности, его интересовало, почему процент смертности в одном отделении так существенно и стабильно отличается от другого. Единственная очевидная ему причина была в том, что в одном отделение работали преимущественно врачи, а в другое заходили и медсестры. Все же опытный врач не понимал, каким образом это может влиять на исход родов, поэтому занялся тем, что начал «выравнивать» шансы обеих секций по каждому пункту ухода за больными. Земмельвайс стандартизировал все: от родовой позиции до еды и вентиляции в палатах. Он даже проследил, чтобы белье стиралось одинаковым образом в обоих отделениях. Он искал любую возможность найти причину, но ответа так и не видел. Что бы он ни пробовал изменить или стандартизировать - на процент смертности это не влияло.

Но тут случилось нечто странное. Доктору Игнацу необходимо было уехать на несколько месяцев в другую лечебницу, и после своего возвращения он с удивлением обнаружил, что уровень смертности значительно уменьшился в его отсутствие».

«Действительно?»

«Да. Он не знал почему, но исход многих родов оказался совсем иным. Он копнул глубже в факты в поисках причины. Понемногу расследование привело его к мысли о влиянии исследований, проводимых им на трупах в другой части больницы».

«На трупах?»

«Да, - продолжил Бад, - помнишь, я говорил в начале, что общественная больница в Вене была еще и исследовательским пунктом тех времен, и многие врачи занимались медицинской наукой, помимо практики. Они не видели проблемы в проведении исследований рядом с лечением живых пациентов, потому что не подозревали о существовании бактерий. Доктора лечили отдельные симптомы. Анализируя свою работу и сравнивая свою врачебную практику с практикой врачей, которые не проводили исследования, Земмельвайс обнаружил, что единственной разницей между ними было то, что он проводил куда больше времени с трупами.

На основе этих наблюдений он разработал теорию «родильной лихорадки», теорию, которая впоследствии сыграла ключевую роль в развитии науки о бактериях. Он установил, что частицы с трупов и с тел других больных пациентов передавались здоровым через руки медработников. Доктор Игнац сразу же установил жесткие правила санитарии в больнице среди сотрудников: мыть основательно руки в хлорно-известняковом растворе перед тем, как осматривать пациентов. И ты знаешь, что случилось дальше?»

Я покачал головой: «Что?»

«Процент смертельных случаев снизился с одного к десяти до одного к ста».

«Значит, врач оказался прав, - сказал я, сдерживая дыхание, - медработники были переносчиками заразы?»

«Да. Кстати, сам Земмельвайс однажды прокомментировал это так: «Только Господь Бог знает, скольких пациентов я непреднамеренно свел в могилу по своему незнанию». Представь, как жить с таким на сердце. Врачи умели лечить существующие симптомы, но не подозревали, что этим заражали других. Это было причиной множества изнуряющих болезней, которых можно было бы избежать, зная об их единственной причине - распространении болезнетворных бактерий».

Бад остановился. Он положил руки на стол и наклонился ко мне: «Подобные бактерии могут распространяться и в организациях - это микробы, которые мы переносим в той или иной форме, микробы, убивающие лидерство, эффективность, командную работу, микробы, которые порождают проблемы с людьми и которые можно изолировать и устранить».

«Что вы имеете в виду?» - спросил я.

«То, о чем мы только что говорили, - ловушка самооправданий, или, проще говоря, самообман - вот наша болезнь. Ее надо изучить так же, как много лет

назад изучили болезнетворные бактерии.

Том, я всего лишь хочу сказать, что, каким образом обнаружили причину родильной лихорадки, таким же образом обнаружение в себе семян самооправдания - это и есть объяснение, каким образом набор наших симптомов на работе - проблемы с людьми, в лидерстве и мотивации - проявляется в ежедневной жизни. Все потому, что мы являемся их переносчиками. Зная это, можно намного эффективнее преодолевать трудности, которые ранее казались непреодолимыми. Есть четкий способ как этого добиться: не справляться с каждым симптомом по отдельности, а влиять на причину заболевания».

«Ничего себе заявление!» - произнес я.

«Да. На самом деле, это действительно открытие. Но я не призываю тебя верить безоговорочно каждому моему слову. Я, скорее, помогу тебе самому сделать такое открытие у себя. Надо, чтоб ты понял, как это работает, чтобы быть уверенным в стратегии, следовать ей и применить в своем отделе».

«О'кей», - сказал я.

«Теперь я хочу рассказать тебе, о своем первом опыте работы в «Загруме».

Глава 5. Что такое эффективное лидерство

«После десяти лет работы в юридической фирме я ушел оттуда, чтобы стать генеральным советником в «Сиерра продакт системе». Ты помнишь эту компанию? - спросил Бад. - «Сиерра» была пионером нескольких технологических процессов, которые потом использовал «Загрум», чтобы подняться до своего лидирующего статуса».

«Еще бы, - сказал я, - их технологии изменили целую индустрию. А что все-таки случилось с «Сиеррой»?»

«Компанию купил «Загрум».

«Серьезно? Никогда не слышал об этом».

«Сделка была своего рода фиктивной. Если кратко, то «Загрум» приобрел наиболее ценную интеллектуальную собственность «Сиерры» - патенты и т. д.

Это случилось шестнадцать лет назад. В то время я был главным операционным директором «Сиерры» и по условиям сделки перешел работать в «Загрум». Я понятия не имел, что будет за этим стоять, - Бад потянулся к столу и взял свой стакан. - В то время «Загрум» был довольно таинственным местом. Но тайна раскрылась очень быстро - на моем втором генеральном совещании, если быть точным.

Будучи, в конечном счете, в курсе ключевых приобретений «Сиерры», я возглавил часть исполнительской команды. На моем первом совещании мне поручили несколько трудных проектов, которые я должен был выполнить до следующего совещания, через две недели. Вникать в новый бизнес и во все остальные нюансы было большой нагрузкой.

В конце концов, накануне следующего совещания оставалось только одно поручение, которое мне предстояло еще выполнить. Было поздно, и я слишком устал. Учитывая все, чего я достиг и через что мне пришлось пройти, это последнее задание показалось мне несущественным. Так что я его упустил.

На следующий день на собрании я отчитался по проделанной работе, дал рекомендации и поделился той важной информацией, которую мне удалось собрать. Затем я рассказал, что все свое время потратил на выполнение поставленных задач, и, учитывая все препятствия, через которые мне пришлось пройти, мне все еще не удалось выполнить одно из последних поручений.

Я никогда не забуду, что случилось дальше. Лу Герберт, который на то время был на посту президента компании, повернулся к Кейт Стенард, занимавшей мою нынешнюю должность, и попросил ее выполнить то поручение до следующего собрания. Затем совещание продолжилось отчетами других сотрудников.

Мне больше ничего не сказали, но я заметил, что был единственным в команде, кто оставил что-то незавершенным.

Я провел остаток собрания, копаясь в собственных мыслях, чувствуя себя растерянным, никчемным, сомневаясь в том, подходил ли я команде вообще и хотел ли подходить.

Собрание завершилось, я собрал свои документы в папку, а все остальные о

чем-то беседовали. Я не чувствовал желания вступить в какой-либо разговор с ребятами и постарался тихо проскользнуть в коридор мимо них, как вдруг почувствовал руку на своем плече.

Я повернулся и увидел Лу: он улыбался и смотрел на меня добрым и проникательным взглядом. Он спросил, не возражаю ли я, если он прогуляется со мной до офиса. К моему удивлению, после того что он сделал со мной на совещании, я сказал, что не возражаю».

Бад остановился на мгновение, что-то вспоминая. «Том, ты же не знаком с Лу и, вероятно, не проработал здесь достаточно долго, чтобы узнать истории о нем, но Лу Герберт - это легенда. Он был лично ответственен за то, чтобы превратить посредственную, незначительную компанию в безжалостную корпорацию благодаря, а иногда вопреки, своим слабостям. Все, кто работал в «Загруме» на тот момент, были преданны ему».

«На самом деле, несколько историй о Лу я все-таки уже слышал, - перебил я. - Я помню, когда работал в компании «Тетрикс», как руководители большого звена восхищались им, а Джо Алверез, гендиректор «Тетрикса», считал Герберта пионером всей индустрии».

«Он был прав, - согласился Бад, - Лу действительно был родоначальником этой индустрии, но Джо, наверняка, даже не догадывался, с чего пришлось начинать Лу. Как раз об этом и предстоит узнать тебе, - подчеркнул Бад. - Лу уже десять лет, как отошел от дел, но он до сих пор приходит на пару минут где-то раз в месяц узнать, как идут дела. Его взгляд просто бесценен. Мы до сих пор держим для него офис».

Во всяком случае, я тоже был наслышан о Лу еще до того, как попал сюда работать. Так что ты меня понимаешь, что я чувствовал после того собрания, когда Лу захотел поговорить со мной. Казалось, что со мной вообще никто не считается, и, кроме того, я ужасно боялся, что Лу подумает обо мне. И тут он просит разрешения пройти со мной в офис! Конечно, мне это польстило, хотя и напугало, однако я не понимал, чего именно мне стоит бояться.

Он спросил, как прошел у меня переход из одной команды в другую, здорова ли моя семья и с какими вызовами мне приходится справляться здесь, в «Загруме». Ему было очень грустно услышать, что моим повышением недовольна жена, и пообещал позвонить ей лично и спросить, чем он может помочь. Это Лу сделал в тот же вечер.

Когда мы пришли в мой офис, не успел я открыть дверь, как он взял меня за плечи худощавыми руками и посмотрел в глаза. В его взгляде и в линиях лица читался неподдельный интерес: «Бад, мы рады, что ты работаешь с нами. Ты хороший человек и очень талантливый сотрудник. Ты - важный игрок в команде, и больше ты нас не подведешь, правда?»

«Он так и сказал?» - переспросил я удивленно.

«Да».

«Не имею ничего против Лу, - сказал я, - но я думаю, что это было немного неуместно, учитывая все, что вы сделали».

Можно напугать много людей, говоря подобные вещи».

«Это правда, - согласился Бад, - но ты знаешь что? Тогда я так не думал. В тот

момент Лу не получилось меня обидеть. В каком-то смысле я был даже воодушевлен. Я опомнился, говоря следующее: «Нет, Лу, нет. Я никогда больше вас не подведу».

Я знаю, что теперь это звучит банально, но именно так все и случилось. Лу редко действовал по правилам. Если бы сто человек попытались проделать со мной то, что сделал мистер Герберт после собрания, то только бы один из ста смог бы добиться моего сотрудничества, а не моей обиды. По всем правилам это не должно было сработать. Но в любом случае, это сработало. С Лу так обычно и получалось. Том, вопрос в другом: *почему* это у него получалось?»

Это был хороший вопрос. «Я не знаю, - наконец ответил я, пожимая плечами, и почти машинально добавил, - может быть, вы чувствовали, что Лу таким образом заботиться о вас, поэтому вы не увидели угрозы в его поведении, как могли бы в другом случае».

Бад улыбнулся и снова сел в кресло напротив меня: «Ты считаешь, что я понял тогда, с какой целью президент компании относился ко мне подобным образом?»

«Да, я думаю, что подсознательно понимали».

«То есть я изначально понимал, что Лу на самом деле ценил меня - по крайней мере, я так думал - и что такое заботливое отношение ко мне важнее, чем слова и действия? Считаешь, что я все это правильно воспринял?»

Некоторое время я ничего не отвечал, вспоминая, как я показываю свое отношение к сотрудникам во время общения с ними и что важно для меня. Я на самом деле обращал внимание на то, каким меня видят окружающие и сотрудники, что думает обо мне жена Лора, например, задумывается ли она об этом вообще. Казалось, я принимал во внимание их мнение обо мне, соответствуя их требованиям. Поэтому я ответил: «Наверное, вы правильно поняли господина Герберта. Однако, когда я чувствую, что человек говорит со мной неуважительно, я обычно ставлю под сомнение его слова».

Бад кивнул с понимающим видом: «У нас был хороший пример такого поведения несколько лет назад, Том. У двух людей из шестого корпуса назревала проблема: они не могли работать вместе. Один из них, Гейб, пришел ко мне поговорить об этом и сказал: «Не знаю, что с этим делать. Не могу заставить Леона отвечать на мои просьбы и сотрудничать со мной. Что я только не пытался сделать - Леон не понимает, что я искренне им интересуюсь. Я спрашиваю о его семье, приглашаю их на воскресный обед, я уже сделал все, что мог, но ничего не помогает!»

«Я хочу, чтоб ты подумал над следующим, Гейб, - сказал я тогда ему, - действительно задумайся вот над чем. Когда ты из шкуры вон лезешь, чтобы доказать ему, что ты интересуешься им просто как человеком, в чем на самом деле ты заинтересован: в нем или в его мнении о тебе?»

Полагаю, что Гейб был порядком удивлен моим утверждением: «Наверное, Леон думает, что тебе до него нет дела, потому что ты думаешь только о себе».

Гейб наконец-то понял проблему, но для него это был по-настоящему болезненный момент. От этого зависели дальнейшие действия в команде, и ему предстояло задействовать те принципы, о которых мы еще поговорим с тобой

сегодня. Хорошо то, что эти принципы применимы и в твоих отношениях в семье, и в твоих отношениях на работе. Позволь привести пример из разряда семейных отношений».

Бад улыбнулся мне: «Вы с женой наверняка никогда не ссорились, правда?»

Я не сдержался от смеха: «Нет, пару раз было».

«Ну, моя жена Нэнси и я как-то раз сильно поссорились. Дело было утром, перед работой. Как я припоминаю, ее расстроило то, что я с вечера не помыл посуду, а меня расстроило то, что она расстроилась по этому поводу. Понимаешь, о чем я?»

«О да! У нас тоже такое бывает», - сказал я, вспоминая последние пререкания с Лорой сегодня утром перед работой.

«Через некоторое время, - продолжил Бад, - мы с Нэнси выработали систему обитания в разных частях комнаты. Меня выматывали ее продолжительные дискуссии, из-за этого мне приходилось опаздывать на работу, и вот однажды я решаю положить этому конец тем, что просто беру и извинюсь за свое поведение. Я подошел к жене и сказал: «Извини», и поцеловал ее. Наши губы встретились лишь на долю секунды. Это был самый короткий в мире поцелуй! Я не делал это специально, это просто было лучшее, на что мы оба оказались способны.

«Ты ведь это не искренне», - тихо сказала Нэнси, когда я отошел. Разумеется, она была права - по той же причине, что и Леон был прав. Мои подлинные чувства давали о себе знать. Я почувствовал боль от того, что меня неправильно поняли и не оценили мои старания, и не мог справиться с этим чувством, даже с помощью поцелуя. Помню как, не ответив на вопрос, ушел в гараж, качая головой, и бормотал про себя глупости. Теперь у меня было явное свидетельство того, что моя жена несправедливо ко мне относится - она даже не может принять мои извинения!

Но, вот в чем дело, Том: а было ли это на самом деле извинением с моей стороны?»

«Нет, потому что, вы были не искренни - Нэнси так и сказала».

«Правильно, мои слова говорили «Извини», а не мое сердце! Я просто почувствовал облегчение, старался показать это голосом, взглядом, всем своим видом, что уровень моего интереса к ее нуждам был не высок. И именно это она увидела во мне, а не настоящие извинения».

Бад сделал паузу, а я вспоминал, как прошло вчерашнее утро с Лорой: ее лицо, которое раньше искрилось энергией, радостью и любовью к жизни, теперь было омрачено болью, мои слова о нашем браке еще больше заставляли кровоточить невидимые раны. Сегодня она сказала: «Такое ощущение, что ты полностью изменился, Том, и я тебя больше не узнаю. И хуже всего то, что мне постоянно кажется, что ты даже не хочешь узнать, что чувствую я. Как будто я тебя угнетаю, или что-то в этом роде. Даже не помню, когда последний раз я чувствовала, что ты меня любишь. Ты полностью охладел ко мне и похоронил себя в работе, даже будучи дома со мной. И, если честно, я тоже не испытываю к тебе прежних чувств. Мне очень жаль, но все это между нами - просто какая-то пустая болтовня. Мы вместе, но будто живем порознь. Мы ведем две разные

жизни под крышей одного дома, проходя мимо друг друга, и только время от времени уточняем какие-то даты и встречи. Даже иногда улыбаясь друг другу, на самом деле мы не чувствуем улыбки, просто обманываем самих себя. За словами и действиями абсолютно нет никаких чувств».

Бад прервал мои воспоминания: «Как ты говорил, мы часто чувствуем то, как по-настоящему относится к нам человек, который пытается нас в чем-то убедить? Проходит всего чуть- чуть времени, и мы без тени сомнения можем сказать, манипулируют ли нами или пытаются схитрить. Нечестность рано или поздно выходит наружу. Мы в любом случае чувствуем неодобрение по отношению к себе, скрывающееся за показной благожелательностью. И мы сразу обижаемся. На работе, например, не будет иметь значение, если человек пытается руководить, расхаживая с важным видом, старается практиковать активное слушание, сидя на краешке стула, спрашивает обо всех членах семьи, чтобы показать, что *ему интересно*. По сути, такой руководитель просто использует выученные навыки, для того чтобы быть более эффективным лидером в команде. А что мы знаем и на что реагируем - это то, что такой человек на самом деле чувствует к нам, какими он в действительности нас видит».

Мои мысли снова обратились к Чаку Стели: «Да, я знаю о чем вы говорите, - сказал я, - вы знакомы с Чаком Стели, генеральным операционным директором «Тетрикса»?»

«Это тот высокий, приблизительно метр девяносто ростом, с редяющими рыжими волосами и глубоким взглядом?» - спросил Бад.

«Да, это он. Что ж, мне хватило десяти минут беседы с ним, чтобы понять, что он считает, будто весь мир вращается только вокруг него. И раз так, то и все остальные компании тоже должны вращаться вокруг него. Я припоминаю, например, конференцию по телефону с Джо Альварезом после лихорадочного исправления дефекта в одном из наших продуктов. Это была огромная нагрузка, которая поглощала все мое время и восемьдесят процентов времени одной из моих групп. По телефону Джо выразил нам наилучшие поздравления за хорошо проделанную работу. И угадай, кто принял все поздравления на себя?»

«Стели?»

«Да, Стели. Он слегка признал наши заслуги и сделал это с таким преуменьшением, что было еще хуже, как если бы он вообще нас не поблагодарил. Он просто утопал и грелся в лучах славы. Думаю, в тот момент он действительно чувствовал себя несущим ответственность за весь мир. Откровенно говоря, меня просто тошнило от этого. И это был лишь один пример из многих».

Бад с интересом слушал меня, и я вдруг осознал, что только что сделал: я критиковал своего бывшего босса перед лицом нового. Я почувствовал, что должен замолчать. Немедленно. «Как бы там ни было, мне кажется, Чак был хорошим примером того, о чем вы ранее говорили». Я откинулся на спинку стула, давая знак, что я закончил, и надеясь, что не наговорил много лишнего.

В любом случае, если бы Бад услышал в моих словах нечто плохое, он бы не дал об этом знать: «Да, это хороший пример плохого руководителя. Теперь

давай сравним Стели и Лу. Если точнее, давай сравним влияние каждого из них на других членов команды. Ты бы сказал, что твой бывший начальник Стели воодушевлял тебя на тот объем работы и уровень лидерства, на который Лу воодушевил меня?»

Это было просто: «Ни за что, - ответил я, - Стели не культивировал ни трудолюбие, ни преданность делу. Поймите меня правильно. Я в любом случае упорно работал, потому что меня заботила моя собственная карьера. Однако никто из наших и пальцем бы не пошевелил ради него».

«Заметь, Том, что некоторые люди, такие как мистер Герберт, например, вдохновляют других на преданность делу или приверженность другим, даже если у них самих не все идеально получается, - сказал Бад. - И то, что они не посетили кучи тренингов или не знакомы со всеми новейшими технологиями, не мешает им быть хорошими руководителями. Кажется, их выработка и без того высока. Им удастся воодушевлять окружающих делать то же самое. Несколько самых лучших лидеров из нашей компании относятся к этой категории. Они не всегда говорят и делают «правильные» вещи, но люди обожают работать вместе с ними. Отсюда и другие результаты.

Но есть и другие люди, такие как Чак Стели, которого ты уже описал. Они обладают совершенно другого рода влиянием. Даже если они делают правильные вещи, применяют новейшие методы и техники в своих проектах и в общении, это им не помогает. Люди, в конечном итоге, отказываются работать с ними и подчиняться их тактикам. Это приводит к тому, что они терпят неудачу как лидеры, потому что изначально провоцируют людей сопротивляться».

Все, что говорил Бад, казалось правдой, относительно Чака Стели, но не зашел ли он слишком далеко? Я добавил: «Я понимаю, о чем вы говорите и, скорее всего, согласен с вами. Тем не менее вы же не утверждаете, что навыки работы с людьми неважны? Потому что в таком случае я вряд ли с вами соглашусь».

«Нет. Я, конечно же, не хочу тебе внушать неверные принципы. Но я хочу сказать, что навыки работы с людьми никогда не имели первостепенного значения. По моему опыту, они могут быть ценными, когда используются такими людьми, как Лу, - они могут уменьшить непонимание и неловкость. Но они не настолько полезны, если используются такими людьми, как Стели, что видно из твоего рассказа: навыки работы с людьми только создают негодование в группе, если человек попытается их применить для того, чтобы заставить людей сделать что-то. Будут ли успешны лидерские навыки или нет, зависит от кое-чего более глубокого».

«Кое-чего более глубокого?»

«Да, глубже образа действий и навыков управления. Это то, чему меня научили в день того второго совещания здесь, в «Загруме». А также то, чему меня научил президент этой компании уже на следующий день, когда я пришел к нему на встречу, которая продлилась целый день».

«Вы имеете в виду?»

«Да, Том, - ответил Бад, не дожидаясь окончания моего вопроса, - Лу провел со мной такую же беседу, какую я сейчас провожу с тобой. Такие встречи назывались «встречами с Лу», - добавил он с улыбкой и понимающим взглядом.

- Запомни: у меня когда-то были такие же проблемы, как и у тебя».

Глава 6. Осознанное решение определяет влияние

«Так что же значит «нечто более глубокое»?» - спросил я с неподдельным интересом.

«Одна из концепций, определяющая понимание или непонимание глубокой мудрости, - это концепция, которую мы называем самооправданием, то есть нахожусь я в ловушке собственного мнения или я вне ее».

«О'кей», - произнес я медленно, ожидая разъяснений.

«Как мы уже с тобой определились, независимо от того, как ты ведешь себя «снаружи», люди всегда будут отвечать лишь тому состоянию, которое у тебя «внутри». А то, что мы чувствуем по отношению к людям, зависит от того, находимся мы в собственной ловушке или нет. Позволь объяснить тебе мою точку зрения с помощью нескольких примеров.

Около года назад я летел из Далласа в Феникс рейсом без указания места на посадочном талоне. Во время посадки я услышал, как стюардесса говорила кому-то, что почти все места на рейс были проданы и осталось всего несколько свободных кресел. Я почувствовал себя счастливо и облегченно, найдя свободное место возле окна, примерно в третьем ряду с конца самолета. Пассажиры, по-прежнему нуждавшиеся в местах, продолжали двигаться вглубь самолета, осматривая глазами и оценивая свои шансы занять одно из немногих оставшихся свободными мест. Я положил свой портфель на свободное место рядом, достал утреннюю газету и принялся читать. Я помню, как глядя поверх края газеты, наблюдал за людьми, которые проходили дальше по проходу. Мой портфель ясно давал понять, что место рядом со мной было занято, поэтому я развернул газету пошире, делая это место как можно менее привлекательным для посадки. Ты представил себе эту картину?»

«Да».

«Отлично. Теперь позволь мне задать вопрос: какие качества и привычки я проявил тогда в самолете? Как ты опишешь те вещи, которые я делал?»

«Ну, с одной стороны, вы вели себя как придурок», - ответил я.

«Это, несомненно, правда, - сказал Бад, широко улыбаясь,

- но это не совсем то, что я имел в виду, во всяком случае, не сейчас. Я имел в виду конкретные действия, которые я применил в самолете. Каково было мое внешнее поведение?»

Я еще раз представил себе ту ситуацию: «Вы были... нет, вы заняли два места. Вы это имели в виду?»

«Конечно. Что еще?»

«Э-э... вы читали газету. Вы наблюдали за людьми, которые, возможно, хотели бы сесть рядом с вами. Короче говоря, вы сами сидели на двух креслах».

«Хорошо сказано, - сказал Бад, - вот еще один вопрос: когда я демонстрировал такое поведение, как я выглядел в глазах людей, искавших свободное место? И что я чувствовал по отношению к ним?»

«Я бы сказал, что вы видели в них опасность, неудобство или даже проблему - что-то вроде этого».

Бад одобрительно кивнул головой: «Ты мог бы сказать, что я считал потребности тех, кто все еще искал место, столь же важными, как и мои собственные?»

«Вовсе нет. Свои потребности вы учитывали, потребности других людей - нет, - ответил я, удивляясь своей прямоте, - вы считали себя очень важной персоной».

Бад рассмеялся, явно наслаждаясь таким комментарием. «Хорошо сказано, хорошо сказано, - затем продолжил, но уже более серьезно, - ты совершенно прав, я учитывал потребности остальных пассажиров гораздо меньше собственных. А теперь сравни тот случай со следующим: около шести месяцев назад мы с Нэнси решили поехать во Флориду. Каким-то образом произошла ошибка в оформлении билетов, и наши места оказались порознь. Самолет был почти полный, и стюардесса с большим трудом пыталась найти способ посадить нас вместе. Когда мы стояли в проходе, пытаюсь что-то сообразить, сзади к нам подошла женщина с поспешно сложенной газетой в руках и сказала: «Извините, если вам нужны два места рядом, я полагаю, что второе кресло возле меня свободно, и я бы с радостью поменяла его на одно из ваших».

«Теперь задумайся об этой женщине. Как бы ты сказал: что она увидела в нас - угрозу, неудобство или проблему?»

«Нет, - сказал я, качая головой, - кажется, она разглядела в вас людей, нуждающихся в том, чтобы сесть вместе. Это, наверное, слишком примитивное описание того, что вы хотели, но...».

«Скорее, наоборот, - сказал Бад, - это прекрасный способ описать события. Женщина просто увидела в нас людей (мы еще вернемся к этому через минуту). А теперь давай сравним то, как предположительно видела других людей та женщина и как видел их я в той истории с моим портфелем на сидении. Ты сказал, что я считал себя тогда очень важной персоной, более важной, чем другие, с потребностями, которые были выше потребностей остальных людей в самолете».

Я кивнул головой.

«Считаешь ли ты, что та женщина видела себя и других так же, как это делал я? - спросил Бад. - Неужели она, как и я, считала свои потребности и желания выше потребностей и желаний других?»

«Нет, мне так не кажется, - ответил я, - это вроде как, с ее точки зрения, в данных обстоятельствах ваши и ее потребности считались примерно одинаковыми».

«Это то, что я почувствовал в тот момент, - сказал Бад, одобрительно кивая головой. Он поднялся и пошел к другому концу стола. - Смотри, у нас две ситуации, в которых человек сидит в самолете, рядом с ним свободное место, он, по-видимому, читает газету и наблюдает за другими людьми, которые все еще ищут свободные места в самолете. Это то, что лежит на поверхности - поведение или образ действий».

Он открыл две большие дверцы из красного дерева в стене возле дальнего конца стола и достал большую доску для записей. «Но обрати внимание, насколько разным был подобный опыт для меня и той женщины. Я

преуменьшал потребности других, она - нет. Я чувствовал беспокойство, страх, раздражение, угрозу и злость, в то время как она, казалось, не испытывала подобных негативных эмоций. Я сидел там, осуждая других в том, что они посягали на место моего портфеля: кто-то выглядел слишком веселым, кто-то - слишком мрачным, у одного было слишком много ручной клади, другой - слишком много болтал и т. д. Она же никого не порицала, а наоборот, относилась с пониманием. Будь-то веселый человек или грустный, с тяжелой ручной кладью, разговорчивый или нет - им всем нужно было где-то сесть. А если так, то почему место возле нее или даже собственное место не может быть в равной степени занято любым другим человеком?

Теперь вопрос к тебе, - продолжил Бад, - разве это не тот случай, когда люди на обоих самолетах имели соизмеримые надежды, потребности, тревоги и страхи, и что все они имели более или менее ту же потребность удобно и безопасно сесть?»

Мне это показалось правильным: «Да, я соглашусь с этим».

«Если это правда, значит, у меня тогда были большие проблемы, потому что я не смотрел на людей в том самолете с такой точки зрения. Моя точка зрения была такова, что я имел больше прав или был выше тех, кто все еще искал места. То есть я вообще не видел в них людей как таковых. Они мне больше напоминали вещи в тот момент, нежели людей».

«Да, я это вижу», - согласился я.

«Обрати внимание, как мой взгляд на себя и на других был искажен и отличался от того, что мы приняли с тобой за реальность, - сказал Бад. - Однако правда заключалась в том, что все мы были людьми с одинаковой потребностью - найти свободное место и сесть. Но я не видел ситуацию таким образом. Так что мой взгляд на мир был систематически неправильным способом видеть других и себя. Я рассматривал людей как объекты с потребностями и желаниями, вторичными и менее значимыми, нежели мои собственные. Но я не мог увидеть проблему, с которой я столкнулся. Я был в ловушке самооправдания. Женщина, которая предложила нам свое место, напротив, отчетливо видела других людей и ситуацию в целом, без искажения. Она видела других такими, какими они были - людьми, как и она сама, со схожими потребностями и желаниями. Она все видела прямо. Она была за пределами «ловушки» или «коробки» - называй как нравится.

Таким образом, внутренние переживания двух людей, - продолжил Бад, - хотя и показывают одинаковое внешнее поведение, были совершенно разными. И эта разница очень важна. Я хочу выразить это при помощи схемы».

При этом он повернулся к доске и провел там минуту, рисуя следующее:



Вот что я хотел тебе показать, Том, - сказал Бад и становился рядом с доской так, чтобы мне было хорошо видно схему. - Другими словами, что бы я ни делал «на поверхности»: сидел, наблюдал за другими, читал газету или что-то другое - это основывается на одном из двух фундаментальных способов действий. Первый: видеть людей прямо, какими они есть сейчас, - такими же людьми, как и я, у которых есть свои неоспоримые нужды и потребности. Второй: не видеть этого.

Я слышал, как это озвучила Кейт: *«В первом случае я чувствую себя как человек среди других людей, то есть я нахожусь вне рамок своего мышления. Во втором случае я чувствую себя как человек среди посторонних объектов, и здесь я ограничена собственным мышлением». Ты видишь смысл в моих словах, Том?»*

Мне на ум пришла ситуация, которая произошла неделю назад, когда одна из сотрудниц моего отдела сама вовлекла себя в неприятности. И я не мог понять, как здесь можно было бы сменить мышление стандартное на нестандартное. Тем не менее эта ситуация, казалось, отражала то, что объяснял Бад.

Поэтому я ответил: «Не могу сказать, что я все понял. Давайте я расскажу вам об одной ситуации, а вы скажете, подходит ли она под этот принцип».

«Хорошо, давай», - сказал Бад, усаживаясь обратно в кресло.

«В здании, где я работаю, есть конференц-зал, прямо за моим офисом, куда я хожу поразмыслить над стратегией. Мои сотрудники знают, что для меня этот зал, как второй офис. И после нескольких изменений в графике они теперь заботливо оповещают меня, прежде чем занять кабинет. На прошлой неделе, однако, моя коллега без разрешения заняла целый зал на продолжительное время и, более того, стерла все мои записи на белой доске. Что вы думаете по этому поводу?»

«Учитывая обстоятельства, думаю, что эта сотрудница неправильно оценила ситуацию».

Кивая, я продолжил: «Я разозлился, мягко говоря. Чтобы восстановить свои мысли на доске, потребовалось дополнительное время, и я до сих пор не уверен,

не забыл ли я там какую-нибудь деталь».

Вообще-то, я собирался продолжить свой рассказа о том, как я вызвал сотрудницу в офис, даже не пожав ей руку и не предложив присесть. Я объяснил ей, что больше так не следует поступать, иначе ей придется искать новую работу. Но тут мне в голову пришла другая мысль: «А как принцип самооправдания применим к этому сценарию?»

«Позволь тебе задать один вопрос, - сказал Бад в качестве ответа на мой вопрос, - и затем ты сам узнаешь, как правильно надо было поступить: какие мысли и чувства переполняли тебя по отношению к этой женщине, после того как ты узнал, что она сделала?»

«Ну... сначала я подумал, что она неуважительно отнеслась к распорядку».

Бад кивнул вопросительно, поощряя меня говорить дальше.

«Еще я думал, что с ее стороны было очень глупо так поступать, не спросив разрешения. Мало кто может быть настолько самонадеян, правда?» - добавил я после паузы.

«Да, мудрым поступком это не назовешь, - согласился Бад. - Что-то еще?»

«Нет, это все, что я помню с того момента».

«Хорошо, тогда скажи мне следующее: знаешь ли ты, для чего она захотела использовать ту комнату?»

«Н-нет, а какая разница для чего? Это не отменяет того факта, что она не имела права занимать ее без разрешения, не так ли?»

«Наверное, так. Но скажи, ты знаешь, как зовут эту женщину?»

Вопрос застал меня врасплох. На минутку я задумался. Не помню даже, спрашивал ли я ее об этом. Неужели даже секретарша не упомянула? Или, может быть, сама сотрудница произнесла невнятно, протянув мне руку? Я пытался найти хоть одну зацепку, но в памяти по этому запросу ничего не нашлось.

Какая вообще разница? - подумал я про себя, пытаюсь найти себе оправдание. - *Ну, не помню я ее имени и что из того? Неужели это преступление?* - «Нет, я не знаю, как ее зовут, то есть не помню».

Бад кивнул: «Теперь я хочу, чтобы ты подумал вот над чем. Допустим, эта женщина действительно легкомысленная, самонадеянная и бестолковая. Ты веришь, что она по жизни точно такая же, какой ее видишь ты?»

«Ну, я ее не так хорошо знаю, чтобы обвинять во всех грехах».

«Может, на словах ты ее и не обвиняешь, но ты же с ней общался со времен инцидента?»

Я вспомнил о том холодном приеме, который оказал ей в своем офисе, даже не ответив на ее приветствие.

«Да, один раз мы разговаривали».

Бад наверняка заметил изменения в моем голосе, так как сам снизил тон и стал говорить не так сухо, как прежде: «Том, представь себе, что ты находишься на ее месте. Что бы ты почувствовал во время первой встречи с начальником?»

Ответ, конечно, был очевиден. Ей наверняка было так неприятно, как если бы ее били по голове деревянной битой. Я вспомнил, как дрожал ее голос и как быстро она убежала из моего кабинета. Впервые я задумался о том, какую боль я

причинил и что она почувствовала после встречи со мной. Я представил, как тихо и неуверенно она ведет себя на работе, особенно с того момента, как все в отделе узнали о случившемся. «Да уж, - ответил я медленно, оглядываясь на свой поступок, - боюсь, что я поступил неправильно».

«Тогда позволь мне вернуться к своему первому вопросу: не думаешь ли ты, что твое мнение о сотруднице было хуже, чем она была на самом деле?»

Я медлил с ответом, не потому что был не уверен, а потому что хотел найти подходящие слова, чтобы сохранить хладнокровие: «Ну, может быть. Но это не отменяет тот факт, что ей не следовало делать то, что она сделала, правда?»

«Конечно, нет. И мы еще к этому вернемся. Но сейчас давай поразмыслим, независимо от того, правильно ли она поступила или неправильно, твое мнение о сотруднице совпадает с моим мнением о людях на самолете или с мнением женщины, которая уступила нам с Нэнси места?»

Я задумался над вопросом Бада.

«Посмотри сюда, - сказал он, обращая мое внимание на схему на доске, - ты видел в своей сотруднице такого же человека, как ты сам, с похожими надеждами и желаниями, или она представлялась тебе лишь помехой, объектом трудностей, проблем и угрозы?»

«Скорее всего, она была просто объектом неприятностей для меня», - ответил я, в конце концов.

«А теперь, скажи мне, применим ли здесь принцип самообмана? Был ли ты «в ловушке» или нет?»

«Можно сказать, что да, я был «в ловушке».

«Над этим стоит еще поразмышлять, Том. Потому что эта разница показывает, что стоит за успехом Лу Герберта и «Загрума». Так как Лу был за пределами стандартного мышления, он видел все без искажений. Он видел в человеке то, что необходимо, - самого человека. И он нашел способ построить организацию людей, которые тоже разделяют его взгляды, в отличие от сотрудников других компаний. Если хочешь знать, в чем секрет этой фирмы, то присмотришься к культуре отношений, которую нам удалось развить, чтобы видеть в людях их потребности. Когда видишь человека прямо, без искажений, он отвечает тебе тем же. Вот что я почувствовал к мистеру Герберту в ответ на его чувства ко мне».

Все это звучало замечательно, но казалось слишком простым элементом отличия «Загрума» от других. «Неужели в этом весь секрет, Бад? Если бы только эта теория была в основе компании, то уже все конкуренты сдублировали бы это, разве не так?»

«Пойми меня правильно, - сказал Бад, - я не хочу уменьшить важность, например, найма умных и квалифицированных людей, или трудолюбие, или еще что-нибудь, что способствовало успеху этой компании. Но обрати внимание, что конкуренты сдублировали все это, однако не достигли тех же результатов. А это потому, что они не понимают, какими умными становятся умные люди, какими квалифицированными становятся квалифицированные люди и какими трудолюбивыми становятся трудолюбивые, когда к ним относятся непосредственно как к людям.

И не забывай, самообман - это сложная проблема для лидера. До определенного уровня поражения болезнью самооправдания организации не видят проблемы. Они застряли «в коробке».

Последние звуки намертво зависли в воздухе. Бад взял стакан воды и сделал глоток. «Кстати, ту женщину зовут Джойс Малман».

«Какую женщину?»

«Твою сотрудницу, которой ты не хотел пожать руку. Ее имя - Джойс Малман».

Глава 7. Люди или объекты

«Откуда вы ее знаете? - спросил я обеспокоенно. - И как вы узнали о том, что произошло?»

Бад обнадеживающе улыбнулся: «Не думай, что наши здания находятся настолько далеко друг от друга. Слова распространяются быстро. Я услышал об этой ситуации от парочки лидеров из твоей команды, которые обсуждали это за ланчем в кафетерии пятого здания. Кажется, ты произвел на них впечатление».

Я восстановил некоторое самообладание и сумел взять под контроль свое выражение лица.

«А по поводу того, откуда я ее знаю, - продолжил Бад, - на самом деле мы не знакомы, просто я стараюсь, насколько это возможно, узнать и запомнить имена как можно большего количества людей в компании. Правда, с каждым месяцем, по причине роста компании, это становится делать все труднее и труднее».

Я кивнул, поразившись тому, что Бад, находясь на такой высокой должности, беспокоится о том, чтобы запомнить имена таких рядовых сотрудников, как Джойс.

«Помнишь те фотографии, которые мы делаем для оформления пропусков?»

Я кивнул головой.

«Так вот, члены исполнительной команды получают копии всех тех фотографий и стараются, если не полностью все заучить, то хотя бы ознакомиться со всеми лицами и именами людей, присоединяющихся к компании».

Я обнаружил, по крайней мере, как это работает у меня, - продолжил Бад. - Если я не заинтересован в том, чтобы узнать имя человека, то, вероятно, я не очень заинтересован в этом человеке как в личности. Для меня это как базовый тест с лакмусовой бумажкой. Однако это не меняет ситуацию кардинально: я могу заучить и знать имена всех людей, но они для меня по-прежнему будут лишь объектами. Но, если мне даже не хочется запомнить чье-то имя, это само по себе является знаком, что этот человек, вероятно, не интересен для меня, а это значит, я попал «в ловушку». Во всяком случае, вот почему я знаю Джойс, или, по крайней мере, как я знаю о ней».

Пока Бад говорил, я мысленно составлял список людей в моем отделе. Я понял, что из приблизительно трехсот человек в моей части компании я знал по имени всего лишь двадцать человек. *Но я же работаю там всего лишь месяц!* - сказал я себе в знак протеста. - *Чего еще я мог ожидать?* Но я знал себя. Я знал: то, что Бад говорил о себе, в равной степени касалось и меня. Продолжительность работы в компании не имела решающего значения, это всего лишь отвлекающий маневр самооправдания. Правда была в том, что на самом деле я даже *не пытался* запомнить чье-либо имя. И как только я подумал об этом, мне стало понятно, что отсутствие интереса в таком важном вопросе, как имена сотрудников, было довольно ярким индикатором того, что я, скорее всего, не видел в них людей.

«Предполагаю, вы думаете, что я действительно все испортил», - сказал я, а

мои мысли вернулись к Джойс.

«Не важно, что я думаю. Важно то, что *ты* думаешь».

«Ну, я вроде как, разрываюсь. С одной стороны, я чувствую, что должен извиниться перед Джойс. Но, с другой стороны, я до сих пор считаю, что она не должна была занимать ту комнату и стирать что-либо с доски, не спросив сначала об этом».

Бад кивнул головой: «Почему ты не допускаешь мысли, что может быть и так, что ты прав в обоих случаях?»

«Что? Что я ошибался и был прав одновременно? Как такое может быть?»

«Подумай об этом следующим образом, - предложил Бад. - Ты говоришь, что Джойс не следовало врываться в конференц-зал и стирать то, что написал кто-то другой, не выяснив сначала, можно ли это сделать. Все верно?»

«Да».

«Это кажется вполне разумным для меня. И второе твое утверждение, что правильно в такой ситуации было бы сказать ей, чтобы она никогда больше такого не делала, ведь так?

«Да, именно так мне кажется».

«Мне тоже», - сказал Бад.

«Тогда что я сделал не так? Я ведь правильно поступил».

«Да, именно это ты и сделал, - согласился Бад, - но вот еще вопрос: был ли ты «в ловушке» самооправдания или нет, когда делал это?»

Внезапно меня озарило: «Ааа, я понял. Дело не в том, что я совершил плохой поступок, а в том, может, я совершил и правильный поступок, но сделал это неправильным путем. Я разговаривал с Джойс, не видя в ней человека. Я был в ловушке своих старых мыслей. Вот что вы пытаетесь мне сказать».

«Точно. Когда ты делаешь что-то, что внешне оценивается как правильный поступок, однако делаешь его, будучи в ловушке, ты натыкаешься на совершенно другую и менее позитивную реакцию, как если бы ты выбрался из ловушки. Не забывай, что люди отвечают изначально не на то, что мы делаем по отношению к ним, а на то, кем мы являемся - лидером в ловушке или нет».

Казалось, что в этом есть смысл, но я не был уверен, применимо ли это правило к работе в компании.

«Есть ли у тебя какие-либо вопросы?» - спросил Бад.

«Пока что нет, - ответил я убежденно, - но я все же не могу понять одну вещь».

«Тогда скажи, что именно».

«Мне не понятно, как вы можете заниматься бизнесом, стараясь каждый раз видеть в каждом человеке личность. Я имею в виду, у вас наверняка эмоции выплескивают через край! Я понимаю, что более чувствительным надо быть в семье, но разве можно быть таковым и на работе, когда надо принимать решения быстро и вообще быть решительным?»

«Я рад, что ты задал этот вопрос, - сказал Бад, - как раз об этом я и хотел поговорить». Он сделал паузу, а затем произнес: «Вначале давай подумаем о Джойс. То, как ты «решил» конфликт, наверняка отбило у нее желание использовать зал в будущем».

«Наверное, да».

«Поскольку это и было твоей целью на тот момент, то можно сказать, что ты добился успеха в переговорах».

«Ну да, с такой точки зрения все верно», - ответил я, почувствовав себя немного лучше по поводу своего поступка.

«Давай оставим ситуацию с залом. Как ты думаешь, будучи лидером «в коробке», ты старался донести до нее свою мысль, передавая энтузиазм или лишая его?»

Вопрос Бада снова застал меня врасплох. Вдруг я понял, что для Джойс Малман я был как Чак Стели. Помню, как меня отчитывал Чак, который, казалось, все время находился в ловушке, и помню из первых рук, как обескураживающее это было и в результате привело к нежеланию работать с ним. В глазах Джойс я, вероятно, не отличался от Чака. Эта мысль привела меня в полное уныние.

«Наверняка, я лишил ее уверенности, - произнес я. - Уладив вопрос с конференц-залом, я создал другие проблемы».

«Вот над этим стоит подумать, - согласился Бад, кивая, - однако твой вопрос заслуживает более глубокого ответа. Давай попробуем ответить на него».

Бад снова встал и продолжил шагать по комнате: «Твой вопрос предполагает утверждение, что, когда мы находимся вне стандартного мышления, мы становимся мягче. А когда мы находимся в ловушке, мы как бы «твердеем» в душе. Я понимаю, почему ты так об этом спрашиваешь: можно ли поддерживать бизнес, будучи вне ловушки и лидером одновременно. Давай лучше задумаемся над этим предположением: разница между двумя состояниями такого руководителя - это только его поведение?»

Я поразмыслил минуту. Не будучи уверенным, мне показалось, что разница все-таки заключается в поведении руководителя. «Не уверен», - сказал я.

«Давай вернемся к нашей схеме, Том, - обратил мое внимание Бад, указывая на то, что он нарисовал раньше. - Вспомни: я и женщина из самолета проявляли одинаковое поведение на борту, однако наш образ мышления был абсолютно разным - я был в ловушке, она - нет».

«О'кей», - кивнул я.

«Это очевидный вопрос, но его предпосылки чрезвычайно важны, - заметил Бад. - Где на этой схеме находится поведение?»

«На самом верху», - я ответил.

«А где на схеме находится состояние лидера в ловушке или вне ловушки?»

«Ниже, там внизу».

«Да, - Бад отошел от доски поближе ко мне, - почему это именно так, Том?»

Я не понимал, на что он намекает, поэтому сидел тихо, надеясь нащупать правильный ответ.

«Я хочу сказать, - добавил Бад, - что на этой схеме показано два способа... Два способа чего, Том?»

Я принялся разглядывать доску. И тут я увидел, к чему он ведет: «Я понял, есть два способа поведения».

«Правильно. Так вот еще один вопрос: различие, о котором мы говорим, - это,

по существу, только различие в поведении или это нечто более глубокое?»

«Более глубокое», - сказал я.

Бад кивнул головой: «Теперь давай снова задумаемся о Лу на минутку. Как бы ты охарактеризовал его поведение ко мне? Помнишь, там, на общем заседании, перед моими коллегами, он дал мне поручения, которые я не смог вовремя выполнить, хотя сделал все остальное, о чем он просил. Затем он поинтересовался, подведу ли я его снова когда-нибудь. Как бы ты охарактеризовал такое поведение ко мне, он было мягким или жестким?»

«Это, несомненно, было жестко, - сказал я, - даже слишком жестко».

«Да. Но был ли Лу в ловушке самооправдания или нет, когда так поступал?»

«Вне ловушки».

«А как насчет тебя? Как бы ты описал свое поведение по отношению к Джойс, оно было мягким или жестким?»

«Опять-таки, жестким, возможно, слишком жестким», - я слегка заерзал в кресле.

«Вот видишь, - сказал Бад, проследовав к своему креслу мимо меня, - существует два способа быть жестким. Я могу вести себя жестко и быть при этом как в ловушке, так и за ее пределами. Однако разница не в поведении, а в том, каким ты есть внутри, когда совершаешь какие-либо поступки, - мягким или жестким?»

Давай посмотрим на это с другой стороны, - продолжил Бад. - Если я нахожусь вне коробки, я вижу в других людях личности, правда?»

Я кивнул.

«Тогда вопрос: неужели то, что надо человеку видеть в руководителе, - это его мягкость?»

«Нет, иногда людям нужна некая твердость в действии», - ответил я с улыбкой.

«Именно так. И твоя ситуация с Джойс - яркий тому пример! Нужно было, чтобы кто-то ей сказал, что не положено стирать чужие записи с общей доски. Такое послание руководителя уже расценивалось бы как жесткое. Дело в том, что можно высказывать жесткие обращения и все равно оставаться за пределами «коробки» самооправдания. Но сделать это и не попасть в ловушку можно, только если ты видишь личность в человеке, которому говоришь это. Вот что значит быть за пределами ловушки самооправдания. Как ты считаешь, чей жесткий тон способствовал более продуктивному отклику у сотрудников: Лу или твой?»

Я еще раз вспомнил, каким демотивирующим фактором был для меня Чак Стели и что я, вероятно, оказывал такое же влияние на Джойс, как и он на меня: «Боюсь, что слова Лу».

«Я тоже так считаю, - сказал Бад. - Таким образом, что касается жесткого поведения, у нас есть выбор: мы можем быть жесткими, побуждая к производительности и приверженности, или мы можем вести себя жестко, вызывая сопротивление и недоброжелательность. Выбор не в том, быть ли мягким или жестким, а в том, быть ли в ловушке или нет».

Бад посмотрел на часы: «Уже одиннадцать тридцать, Том. У меня есть

предложение. Если ты не против, давай сделаем перерыв где-то на полтора часа».

Я немного удивился, не заметив, что мы беседуем уже более двух с половиной часов, но все равно обрадовался перерыву. «Да, конечно, - сказал я, - тогда встретимся здесь в час дня и продолжим нашу встречу?»

«Да, это было бы здорово. Теперь вспомни все то, что мы уже успели рассмотреть. Есть нечто более глубокое, чем внешнее поведение, определяющее наше влияние на других, а именно: находимся ли мы в состоянии самооправдания или нет. Ты еще многого не знаешь о ловушке, но когда мы в нее попадаем, наш взгляд на реальность искажается: мы не видим ясно ни себя, ни других. Мы самих себя обманываем. И это создает все виды проблем для людей вокруг нас».

«Имея это в виду, - продолжил Бад, - я хочу, чтобы ты кое- что сделал для меня до того, как мы снова встретимся после обеда. Подумай о сотрудниках «Загрума», не только из твоего отдела, а обо всех, и спроси себя, был ли ты «в коробке» или нет по отношению к ним. И не смешивай всех людей в одну обезличенную массу. Думай о конкретных людях. Ты можешь быть в ловушке по отношению к одному человеку, и не быть - по отношению к другому. Думай о людях».

«О'кей, сделаю, - сказал я и встал с кресла. - Спасибо, Бад, было очень интересно. Вы дали мне много пищи для размышления».

«Не так много, как ты будешь иметь сегодня после обеда», - ответил Бад с улыбкой.

Глава 8. Сомнения

Августовское солнце уже грело в полную силу, когда я возвращался по тропинке вдоль ручья, названного в честь Кейт. Хотя я вырос в Сент-Луисе и много времени в детстве провел на восточном побережье, здесь мне уже стало комфортно в умеренном климате, однако до сих пор я не мог привыкнуть к высокой влажности и жаре, которая сопровождала лето в Коннектикуте. Так что я был рад пройти в тени деревьев небольшого сада, пока не свернул на дорожку, ведущую к зданию №8.

После встречи мне доставляла неудобство моя внутренняя нагота, которую, к сожалению, нечем было прикрыть. Я как будто был на незнакомой территории. Ничего из моих прошлых лет работы не подготовило меня как следует к сегодняшней встрече с Бадом. Хотя я чувствовал себя не совсем уверенно и уже не был так рад находиться среди топ-менеджеров «Загрума», как это было еще пару часов назад, я также не был ранее настолько воодушевлен по поводу своей работы, как сейчас. Кроме того, я знал, что мне надо было сделать во время перерыва - я просто надеялся, что Джойс Малман разрешит мне сделать это.

«Шерил, не могла бы ты мне сказать, где находится стол Джойс Малман?» - спросил я секретаря, проходя мимо нее в свой кабинет. Поставив ноутбук на стол, я обернулся и заметил, что Шерил с взволнованным видом остановилась в дверях:

«А что случилось? Джойс опять что-то натворила?» - спросила она не спеша.

Слова Шерил прозвучали, как беспокойство за меня, но на самом деле являлись предупреждением для Джойс, как если бы ее, например, хотели предостеречь о надвигающемся шторме. Я был удивлен тем, что Шерил поняла мой вопрос так, что причиной моей встречи с сотрудником обязательно было его порицание. Как будто я встречаюсь только с теми, кто что-то

натворил. Тут я понял, что встреча с Джойс может подождать, потому что сначала должен был состояться разговор с Шерил.

«Нет, ничего плохого не случилось. Зайди на минутку - мне надо с тобой кое о чем поговорить, - сказал я, заметив ее неуверенность, - садись, пожалуйста».

Сам я обошел стол и сел напротив нее. «Я здесь новичок, - начал я, - у нас с тобой не так много совместного опыта, но я задам тебе вопрос и хочу абсолютно честного ответа, хорошо?»

«О'кей, - ответила мне Шерил уклончиво.

«Тебе нравится со мной работать? Ну, то есть по сравнению с предыдущими начальниками я - хороший босс?»

Шерил заерзала в кресле из-за очевидно неудобного вопроса.

«Конечно, - ответила она пылким тоном, - конечно, мне нравится работать с вами. А почему вы спрашиваете?»

«Просто интересно. Иными словами, ты довольна начальником?»

Шерил закивала неубедительно.

«Но по сравнению с предыдущими работодателями со мной так же хорошо работается?»

«Ну, да... да, - ответила она с принужденной улыбкой, опустив взгляд на стол, - все, с кем я работала, мне нравились».

Мой вопрос загнал Шерил в угол. Он был чрезвычайно несправедлив. Но по ее виду я понял настоящий ответ: как начальник я ей не нравился. Это было видно по ее беспристрастию и беспокойному ерзанию на стуле. Но никаких негативных чувств к Шерил я не испытывал. Впервые за весь месяц мне стало жалко себя. А также немного стыдно.

«Спасибо тебе, Шерил, тем не менее мне кажется, что из меня получился плохой босс».

Она ничего не сказала.

Я посмотрел вверх и увидел, как ее глаза наполнились слезами. Прошло четыре месяца, как я здесь, а я уже успел довести до слез двух человек! Я почувствовал себя мерзавцем.

«Прости меня, Шерил, мне очень жаль. Мне надо разучиться делать многое из того, что я делаю неправильно. Я как будто ослеп по отношению к другим людям. Я толком и не знаю, что надо делать, но я точно знаю, что надо научиться видеть в окружающих личности. Понимаешь, что я имею в виду?»

К моему удивлению, она знающе закивала головой.

«Ты действительно меня понимаешь?» - переспросил я.

«Конечно. Ловушка, самооправдание и все остальное? Ну да, здесь каждый об этом знает».

«Бад и с вами об этом разговаривал?»

«Нет, не он. Он встречается лично только с каждым из старших руководителей отделов. Для нас существуют специальные курсы, которые мы проходим, чтобы всему этому научиться».

«Так ты знаешь, что значит жить «в коробке»: воспринимать людей, как вещи, а не как личности?»

«Да, это результат самообмана, а еще есть теория сговора между людьми, затем решение выбраться из ловушки, фокус на результат, четыре уровня производительности организации и всякое такое».

«Хм, о многом из этого я еще не слышал, или Бад забыл упомянуть. А что было это первое - результат чего?...»

«Результат самообмана, - ответила Шерил, заполняя мои пробелы, - это то, как мы с самого начала попадаем в ловушку. Но не буду пересказывать наперед ваше следующее занятие. Кажется, вы только начали».

Теперь я не только чувствовал себя придурком. Одно дело, относиться к человеку, как к предмету, который понятия не имел, через какие трудности мне приходилось пройти, другое дело, осознавать, что Шерил, будучи полностью осведомленной о принципах организации, наверное, все это время просто насквозь видела мои дурные поступки.

«Вот это да! В ваших глазах я, наверное, самый большой мерзавец, правда?»

«Не самый большой», - ответила Шерил.

Ее слова спасли меня от падения в собственных глазах, и я рассмеялся. Это была первая минута смеха между нами за все недели, что мы проработали вместе. И за это мне тоже было стыдно.

«Надеюсь, к концу дня вы будете знать, что следует предпринять, - уверила меня Шерил. - И, кстати, Джойс на тором этаже. Ее стол возле стойки с табличкой «8-13».

Когда я проходил мимо рабочего места Джойс, то сразу заметил, что оно было пустым. *Наверное, она на обеде*, - подумал я. Я уже было собирался уходить, но тут мне в голову пришла мысль, что, если я не сделаю этого сейчас, кто знает, сделаю ли я это вообще. Я сел на второй стул возле стола и стал ждать.

Рабочее место Джойс было уставлено фотографиями двух маленьких девочек примерно трех и пяти лет. А еще там лежал рисунок, сделанный цветным карандашом, где были изображены веселые лица людей, солнце и радуга. Мне казалось, что я сидел в каком-то детском саду, исключение составляли только стопки графиков и отчетов, сложенные по всему столу.

Я не знал точно, чем именно занималась Джойс в организации, точнее, в моей организации, что казалось особенно печальным, учитывая мою ситуацию, но, взглянув на все эти отчеты, я сделал вывод, что она была членом одной из наших групп по оценке качества продукции. Я разглядывал один из отчетов, когда она вышла из-за угла и увидела меня.

«О, мистер Каллем, - сказала она с ужасом в голосе, останавливаясь и прижимая руки к лицу, - простите меня. Простите за беспорядок. Обычно такого не бывает, честно». Мое появление явно выбило ее из равновесия. Я был, наверное, последним человеком, которого она ожидала увидеть у себя в офисе.

«Не беспокойтесь об этом. В любом случае, это ничто по сравнению с моим офисом. И, пожалуйста, зовите меня Томом».

Я увидел растерянность у нее на лице. Она, видимо, понятия не имела, что говорить или делать дальше. Она просто стояла у входа в офис и дрожала.

«Я, э-э, пришел извиниться, Джойс, за то, что вспылil на вас за гот конференц-зал и все остальное. Это было очень непрофессионально с моей стороны. Я прошу прощения».

«Ну что вы, мистер Каллем, я... я заслужила это, действительно заслужила. Мне не следовало стирать ваши записи. Я чувствую себя так ужасно из-за этого. Я почти не спала неделю».

«Ну, я думаю, вероятно, был способ разобраться с этим, не лишая вас сна».

Джойс вдруг вспыхнула от смущения: «Ой, что вы, вы не обязаны были извиняться передо мной», - потом она улыбнулась и опустила глаза, переминаясь с ноги на ногу. Я заметил, что она перестала дрожать.

Было уже двенадцать часов тридцать минут. У меня оставалось около двадцати минут до того, как мы с Бадом должны были продолжить встречу. Я чувствовал себя довольно хорошо и решил позвонить Лоре.

«Лора Каллем», - сказал голос в трубке.

«Привет», - сказал я.

«Том, у меня всего минутка, что ты хотел?»

«Ничего. Просто хотел сказать привет».

«Все в порядке?» - спросила она.

«Да, все отлично».

«Ты уверен?»

«Ну да. Неужели я не могу позвонить жене, чтобы при этом меня не расспрашивали?»

«Ты что, так часто звонишь? Обычно если ты звонишь, то только по делу».

«Нет, на самом деле я звоню просто так».

«Ну, ладно, как скажешь».

«Боже, Лора, почему ты сразу все усложняешь? Я позвонил узнать лишь, как у тебя дела!»

«У меня хорошо дела. Спасибо за беспокойство, в любом случае», - сказала она с сарказмом в голосе.

Внезапно за мгновение все, о чем целое утро рассказывал мне Бад, начало казаться мне наивным и слишком простым. Ловушка, коробка (или как там ее?), самообман, люди или вещи - возможно, все эти идеи и применимы где-то, но не здесь. Или, даже если бы и так, кто захочет их применять?

«Отлично, Лора, просто отлично. Хорошего дня! - ответил я, стараясь тоже выразить сарказм, и добавил, - надеюсь, ты со всеми так мила и радостна, как со мной, дорогая».

На другом конце послышались гудки.

Понятно, почему я в ловушке, - подумал я, повесив трубку. - Любой бы там оказался, будучи женат на такой женищине!

Я шел к центральному офису, а в голове скопилась масса вопросов.

Прежде всего, что, если твой партнер тоже находится в ловушке самообмана? Что делать тогда? Вот как мы с Лорой: что бы я ни делал, ничего не помогает. Например, позвонил, чтобы просто поговорить с ней, без желания ссориться. Но своим невозмутимо холодным тоном она прямо сбивает меня с толку, как обычно, впрочем. Тут проблема не во мне - проблема в ней. Не имеет значения, что делаю я. Даже если я и в ловушке? Чего уж здесь ожидать?

Ладно, с Шерил и Джойс у меня почти получилось. В итоге, они оказались положительно ко мне настроены. А чего же я хотел? Я ведь их начальник. Они обязаны подчиняться. И что из того, что Шерил чуть было не расплакалась? В чем тут вообще моя вина? Ей следует быть сильнее самой ситуации. Каждый слабый человек так или иначе пускает слезу, по крайней мере, тут себя винить не стоит.

Незаметно моя злость нарастала с каждым шагом. Как бы там ни было, все это - пустая трата времени. Все эти теории так абстрактны и утопичны. В идеальном мире, да, может быть. Но, черт возьми, это же - бизнес!

В ту же секунду я услышал, что кто-то зовет меня по имени. Я обернулся по направлению, откуда был слышен голос. К моему большому удивлению, это была Кейт Стенард - она бежала, сокращая путь по газону, прямоком навстречу мне.

***Как мы попадаем в
«ловушку»***

Глава 9. Кейт

Я встречался с Кейт лишь однажды. Она была последним, кто интервьюировал меня на одном из восьми собеседований о приеме на работу. Кейт понравилась мне сразу, что было общим чувством для всех ее сотрудников, о чем я узнал позже. Ее история напоминала историю самой компании «Загрум»: она передавалась из уст в уста от рядовых сотрудников к новичкам. Она начала здесь работать, еще будучи двадцатипятилетней выпускницей колледжа с дипломом по истории. Как одна из первых двадцати сотрудников «Загрума», она начинала простым клерком, в обязанности которого входило выписывать счета. В те времена будущее компании было под большим вопросом. Спустя пять лет на посту директора по продажам Кейт ушла с должности в поисках новых возможностей. Однако после появления в «Загруме» Лу Герберта она передумала и вернулась. С тех пор и до отставки Лу Кейт проработала вторым человеком в команде руководителей компании, а после ухода Герберта ее повысили до президента и генерального директора «Загрума».

«Привет, Том!» - повторила она, протягивая руку. - Рада снова тебя видеть. Как жизнь?»

«Не жалуюсь, - ответил я, стараясь не выказывать одновременно удивления встретить Кейт и разочарования по поводу личной жизни. - А как дела у вас, Кейт?»

«Никогда еще не были лучше», - ответила Кейт с усмешкой.

«Не могу поверить, что вы меня помните», - заметил я.

«Что? Забыть своего друга по бейсболу, фаната Сент-Луис Кардинале? Никогда! И, кроме того, я собралась на встречу именно к тебе».

«Ко мне?» - спросил я неуверенно, указывая пальцем на себя.

«Да, а что, Бад тебе ничего не говорил?»

«Нет. Или, может быть, я не помню. Хотя вряд ли я забыл бы, услышав такое».

«Ну, наверное, он хотел, чтобы это был для тебя сюрприз, а я его испортила, - ответила Кейт с улыбкой, но без жалости, - я обычно не принимаю участия в таких заседаниях, но, если позволяет график, обязательно сама провожу встречи - это мое любимое занятие».

«Часы напролет обсуждать проблемы других людей?» - переспросил я в шутку.

«Ах, вот чем, ты думаешь, мы занимаемся?»

«Нет-нет, это я пошутил. Все это очень интересно, на самом деле, хотя сейчас у меня больше вопросов, чем ответов».

«Это хорошо, я так и думала. Ты учишься у правильного человека: никто лучше Бада в этом не разбирается».

«Да, но я должен сказать, что мне вдвойне повезло, потому что сегодня вы оба собираетесь поработать со мной. Мне кажется, что есть более полезное время препровождения для вас, чем сидеть со мной».

Неожиданно Кейт остановилась. И как только она замедлила шаг, мне вдруг

ужасно захотелось перефразировать свое замечание.

Она посмотрела на меня серьезно и сказала: «Может, это и звучит смешно, Том, но нет ничего более важного, чем это. По крайней мере, с нашей точки зрения. Практически все, что мы делаем здесь, в «Загруме», - начиная с рабочих инструкций и заканчивая составлением отчетов и оценочными стратегиями - все построено на принципах, которые ты в данный момент изучаешь».

А какое отношение к этому имеет оценка работы? - удивился я про себя, не находя связи между ее словами.

«Но мне не странно, что ты еще не ощущаешь всю серьезность этого, потому что ты только начал работать с нами. Однако я, безусловно, понимаю, что ты имеешь в виду, - Кейт еще больше замедлила шаг. - Действительно, на первый взгляд кажется, что это ни к чему - общаться на одну и ту же тему одновременно со мной и с Бадом. Правда в том, что так и есть: это уже излишество. Мне не нужно быть с тобой. У Бада намного лучше получается объяснять, нежели у меня, в любом случае. Просто я так люблю подобные встречи, что, если бы я могла отказаться от всех своих других обязанностей, я бы занималась только таким обучением персонала все свое время. Кто знает, может, когда-то я так и сделаю: сниму все полномочия с Бада, а свои передам ему! - засмеялась Кейт. - Сегодня как раз такой редкий случай, когда я могу посвятить время своему любимому занятию, хотя, возможно, мне надо будет выскочить пораньше».

Пару минут мы шли молча. Затем Кейт спросила: «Расскажи мне, как там у вас все продвигается».

«Вы имеете в виду мою работу?»

«Твою работу... тоже, но меня интересует сегодняшняя ваша встреча утром. Как все прошло?»

«Ну, кроме того, что я узнал, что нахожусь в ловушке, все остальное - отлично», - ответил я, улыбаясь широко, как только мог.

Кейт засмеялась: «Да уж, я знаю, что ты имеешь в виду. Но не принимай это слишком близко к сердцу. Бад ведь тоже находится в своей ловушке, знаешь? - объяснила она, мило улыбаясь. - И я тоже, в таком случае».

«Но если все успешные люди, такие как вы и Бад, - «в коробке» самооправдания, тогда зачем все это изучать? Какой смысл?»

«Смысл в том, что, хотя все мы и в своих рамках ограниченного мышления и, наверное, всегда будем, но нашему успеху в компании мы обязаны тем временам, когда мы выходили из ловушки и думали нестандартно. Дело не в том, чтобы быть совершенным. Далеко не так. Дело в том, чтобы становиться лучше: систематическими и конкретными шагами улучшать основу компании. Именно такой тип ментальности лидера - на каждом уровне организации - вот что нас объединяет.

Одна из причин, почему я посещаю такого рода мероприятия, как только удастся, - продолжила она, - это то, что они напоминают мне о некоторых вещах. Ловушка самооправдания - очень коварное место. Ты узнаешь намного больше об этом под конец дня».

«Но есть один момент, который я не могу понять прямо сейчас, Кейт».

«Всего один?» - сказала она, улыбаясь, пока мы поднимались по ступенькам

на третий этаж.

«Ну, наверное, больше, нежели один, но для начала вот что: если действительно есть два способа прожить жизнь - в ловушке и вне ее, видеть сначала людей, а затем вещи, и наоборот, - что же определяет выбор между этими способами в самом начале?»

При этом я думал о своей жене и о том, как с ней тяжело, и поэтому добавил: «Я имею в виду, есть такие ситуации, когда невозможно выйти из ловушки навстречу кому-либо; это также невозможно, как вылезти из коробки, стены которой очень высоки, - это же просто невозможно...».

Казалось, мне следовало бы продолжить мысль или довести фразу до логического завершения, каким бы оно ни было, однако я не смог придумать, что еще сказать, поэтому остановился.

«Ты знаешь, Том, лучше все-таки, если тебе это подскажет Бад. Вот, кстати, мы и пришли», - ответила Кейт.

Глава 10. Вопросы

«Привет, Том, - тепло поприветствовал Бад, когда мы вошли в двери. - Ну, как прошел обед?»

«На самом деле, было слишком много происшествий как для обеденного перерыва», - ответил я.

«Действительно? Мне не терпится услышать об этом... Привет, Кейт».

«Привет Бад, - сказала она, проходя мимо мини-холодильника с соками. - Прости, что испортила твой сюрприз».

«Фактически я не хотел, чтобы твой приход был сюрпризом. Я просто не был уверен, сможешь ли ты точно прийти, поэтому не хотел заранее настраивать на это Тома. Я рад, что ты смогла прийти, - после этого Бад пошел к столу, - давайте все сядем и примемся за дело. Мы немного отстаем».

Я пошел к тому же креслу, в котором сидел утром, спиной к окну, посередине стола. Но как только я сел, Кейт, окинув взглядом комнату, предложила придвинуться ближе к доске. Кто я такой, чтобы спорить?

Кейт заняла ближайшее к доске место на другом конце стола, а я сел напротив нее, по-прежнему спиной к окну. Она жестом указала Баду на место между нами, во главе стола, спиной к доске: «Давай, Бад. Это же твоя встреча».

«Я надеялся, ты возьмешь управление на себя. Ты делаешь это лучше меня», - сказал Бад.

«О, нет. Я включусь в разговор сейчас и, может быть, еще в конце, но это твое представление. Я здесь для того, чтобы тебя подбодрить... и переучить нескольким вещам».

Бад сел туда, куда ему указали, и они с Кейт оба засмеялись, очевидно, наслаждаясь добродушным подшучиванием.

«Что ж, Том, перед тем как мы двинемся дальше, почему бы тебе кратко не поведать Кейт о том, что мы уже сделали».

«Хорошо», - сказал я, быстро собираясь с мыслями.

Затем я рассказал, чему научил меня Бад о самооправдании: о том, что в любой момент нашей жизни мы можем

находиться как «в коробке», так и выходить из нее навстречу людям; опираясь на историю Бада о самолете, рассказал о том, что предположительно любое внешнее поведение мы можем проявлять, будучи в ловушке или за ее пределами, и в этом есть огромная разница: как мы влияем на других людей. «По предположению Бада, - продолжил я, - успех организации - это следствие того, находимся ли мы в ловушке или нет, и наше влияние как лидеров зависит от того же самого».

«И я не могу передать тебе, насколько я верю этому», - сказала Кейт.

«Думаю, я уже тоже понимаю это, - сказал я, желая показать свое согласие, - но Бад также рассказал, что проблема ловушки самооправдания является центром большинства человеческих проблем, которые мы наблюдаем в организациях. Хочу отметить, я пока что не совсем уверен насчет этого. По дороге сюда я услышал, что система отчетности и оценка эффективности

компании зависит от этих принципов, и мне совершенно не понятно, как такое может быть».

«Да, не сомневаюсь, что тебе пока еще непонятно, - сказал Бад с довольным видом. - Я уверен, к тому времени как мы уйдем домой сегодня вечером, ты получишь полное представление об этих вещах. По крайней мере, я надеюсь на это. Но перед тем как продолжить, ты, кажется, упомянул о том, что у тебя был очень насыщенный час со времени нашей последней встречи. Это относится к тому, о чем мы говорили?»

«Я так думаю, что относится», - продолжил я, рассказав о разговоре с Шерил и Джойс. Бад и Кейт выглядели довольными, и когда я рассказывал, я будто бы снова испытал те же чувства. «Все шло очень хорошо, но потом...» - не подумав, я чуть было не начал рассказывать о своих проблемах с Лорой. Я вовремя себя остановил: «...потом я позвонил одному человеку...» - и моя фраза оборвалась.

Бад и Кейт заинтересованно ждали, что же я скажу дальше.

«Я не хочу вдаваться в подробности, - продолжил я, стараясь скрыть тот факт, что у меня были проблемы в браке, - это, наверное, не относится к тому, чем мы с вами занимаемся сейчас. Но этот конкретный человек глубоко застрял в своей «коробке», и все, что мне оставалось, это продолжить разговор в его манере. Когда я позвонил этому человеку, я в каком-то роде вышел за пределы ловушки самооправдания и хотел проверить это на том человеке, просто позвонив, спросить, как у него дела. Но он не дал мне это сделать. Он не позволил мне быть за пределами ловушки. Он просто откинул меня обратно в «коробку». При данных обстоятельствах я считаю, что сделал свою работу так хорошо, как только мог, - я ожидал, что Бад и Кейт скажут что-нибудь по этому поводу, но они оба молчали, будто призывая меня продолжить. - Но ничего страшного, - продолжил я, - этот разговор просто немного привел меня в замешательство».

«Что именно тебе не понятно?» - спросил Бад.

«Как работает концепция ловушки в данном случае, - ответил я, - я имею в виду, что нам делать, если другие вынуждают нас действовать «в коробке». Что я хочу узнать, так это то, как нам выбраться из ловушки, когда нас постоянно толкают обратно?»

На этом Бад встал, потирая подбородок: «Что ж, Том, - сказал он, - мы, безусловно, собираемся рассказать тебе, как в таком случае выбраться из ловушки самооправдания, но сначала нам нужно понять, как мы в нее попадаем. Позволь мне рассказать тебе еще одну историю».

Глава 11. Измена самому себе

«Скорее всего, сначала тебе покажется, что это глупая история. Но мы попытаемся применить ее к нашей рабочей обстановке, когда докопаемся глубже, до ее сути. В любом случае, это простая маленькая история, я бы даже сказал очень обычная для наших дней. Однако она хорошо демонстрирует, как мы попадаем в эту нашу «коробку», или ловушку, как мы говорим.

Однажды ночью, пару лет назад, когда мой сын Дэвид был еще маленьким ребенком, меня разбудил его жалобный плач. Ему было около четырех месяцев. Помню, как взглянул на часы: пробил час ночи. Помню, как под впечатлением этого момента у меня появилось чувство, или, скорее, желание пойти к Дэвиду и не будить Нэнси, чтобы она не просыпалась.

Если подумать, то мое желание было вполне естественным. Все мы - люди. Когда мы находимся не в ловушке, мы естественным образом чувствуем потребности других, и они совпадают с нашими: у всех нас есть надежды, потребности, заботы и страхи. Обычно на основе этого чувства возникает желание дать окружающим то, чего они хотят, одним словом, помочь им. Понимаешь, что я имею в виду?»

«Конечно, это понятно», - ответил я.

«То же самое в моем случае: я ощутил желание сделать что-то для Нэнси. И знаешь что? Я так ничего и не предпринял в связи с этим желанием: я остался лежать в постели, слушая плач собственного ребенка».

Как это было мне знакомо! Я много раз ждал, пока Лора займется плачущим ребенком, сам ничего не предпринимая.

«Можно сказать, что таким образом я «предал» свои чувства к Нэнси, - продолжил Бад, - даже грубым образом предал. Я имею в виду, что мои действия не соответствовали моим чувствам к жене, и я предал свое отношение, каким оно должно быть к другому человеку. Мы это называем «изменой самому себе».

С этими словами Бад повернулся к доске: «Ты не против, если я сотру эту схему?» - спросил он меня, указывая на диаграмму способа действий.

«Нет, пожалуйста, я ее запомнил», - я сказал.

На том же месте, в верхнем левом углу доски, Бад написал следующее:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.

«Измена самому себе - самая распространенная в мире вещь, - добавила Кейт уверенным тоном, - тебе надо услышать еще пару примеров». Она взглянула на Бада и спросила: «Можно мне продолжить?»

«Пожалуйста, буду только рад», - ответил он.

«Вчера я была в Нью-Йорке в Рокфеллер-центре. Зашла в лифт и, как только дверь начала закрываться, я увидела, как кто-то спешно приближается мелкими шагами из-за угла к лифту. В то мгновение я почувствовала, что должна придержать двери для него. Но я этого не сделала. Я просто ждала, пока они не закрылись, и последнее, что я увидела, - это рука, которая не успела дотянуться до двери. У тебя когда-нибудь было такое, Том?»

Мне пришлось признаться, что я неоднократно оказывался в такой ситуации, и я робко кивнул.

Кейт продолжила: «А как насчет такого: вспомни, когда в последний раз ты хотел помочь жене или ребенку, а потом решил не делать этого? Или хотел извиниться перед кем-то, однако так и не собрался этого сделать? А было такое, что ты владел информацией, полезной для сотрудника, но так и не сказал ему? Или тебе надо закончить начатую работу, но вместо этого ты уходишь домой, даже не предупредив других? Я могу продолжать бесконечно, потому что сама такое проделывала много раз, и уверена, что ты тоже, правда, Том?»

«Да, пару раз было».

«Это все примеры самоизмены - ситуации, когда мной овладевало чувство, что нужно помочь другому человеку, однако я не поступала соответствующим образом».

Кейт сделала паузу, чтобы вступил Бад: «Подумай теперь над этим, Том. Это не назовешь какой-то грандиозной мегаидеей. Все предельно просто. Тем не менее значение этого впечатляющее. Впечатляющая простота, если можно так сказать. Позволь еще объяснить».

Вернемся к истории о плачущем ребенке. Представь себе этот момент. Я чувствую, что должен встать и помочь Нэнси, чтобы она поспала, но я этого не делаю. Я просто остаюсь лежать рядом с ней. Она, в свою очередь, тоже лежит».

Произнеся эти слова, Бад нарисовал следующую схему посередине доски:



«Теперь, когда я лежу и слушаю, как плачет мой сын, что, по-твоему, я думаю и как поступаю по отношению к Нэнси?»

«Ну, наверняка вы подумали, что она еще более ленивая, нежели вы», - предположил я.

«Ладно, пусть будет «ленивая», - согласился Бад, добавляя слово в диаграмму.

«Невнимательная к другим, - добавил я быстро, - нечувствительна к тому, что вы для нее делаете».

«Довольно легко у тебя получается анализировать, Том», - заметил Бад с улыбкой.

«Просто у меня хорошее воображение, - ответил я, подыгрывая его настроению, - иначе я сам бы не додумался».

«Конечно, нет, - сказала Кейт. - Ты бы тоже быстро не нашел подходящие чувства, правда, Бад? Мужчины так заняты сном, что в любом случае были бы не в курсе всего этого», - хихикая, добавила она.

«Ага, ты хочешь посоревноваться, Кейт? - смеясь, возразил Бад. - Спасибо за комментарий. Ты затронула хорошую тему относительно сна! - Бад обернулся ко мне. - Том, ты думаешь, что Нэнси на самом деле спала, еще не проснувшись от крика?»

«О, очень сомневаюсь».

«Так ты тоже думаешь, что она притворялась?»

«Рискну такое предположить», - сказал я.

Бад дописал на доске слово «притворщик».

«Погоди, погоди, - запротестовала Кейт, - может, Нэнси на самом деле спала, потому что была достаточно уставшая от того, что ей приходится все делать за мужа», - сказала она, очевидно, потешаясь возможностью поспорить.

«Ладно, принимается, - с ухмылкой согласился Бад, - но смотрите, спала ли она на самом деле, это не столь важно, как то, что я думал о ней в тот момент. Мы же обсуждаем мое восприятие акта самоизмены, вот в чем суть».

«Я знаю, знаю, - ответила Кейт, откидываясь на спинку кресла, - я просто хотела уточнить. Был бы этот пример с моей стороны, к вам, ребята, было бы намного больше вопросов».

«Если посмотреть на ситуацию с такой точки зрения, - Бад продолжил, глядя на меня, - если Нэнси только притворялась, что спит, позволяя ребенку кричать, какой матерью она была в моих глазах?»

«Вероятно, довольно-таки плохой», - сказал я.

«А какой женой она была?»

«Опять же довольно плохой: она была невнимательна, думала, что вы помогаете недостаточно, и т. д.».

Бад записал оба моих предположения на доске.

«Итак, вот что, - сказал Бад, отступая от доски и зачитывая то, что написал, - изменив самому себе, я мог бы начать видеть свою жену в тот момент как невнимательную, ленивую, считающую, что я должен был встать первым в обязательном порядке, равнодушной, притворщицей, а также плохой матерью и плохой женой».

«Ого, Бад. Мои поздравления, - саркастично сказала Кейт, - тебе удалось полностью очернить человека, одного из лучших, кого я знаю».

«Ага. Это страшно, не так ли?»

«Согласна».

«Но дальше еще хуже, - продолжил Бад, - это то, как я начал смотреть на Нэнси. Но, изменяя самому себе, как, вы думаете, я начал видеть себя?»

«О, ты, вероятно, считал себя жертвой - бедным мужчиной, которому не дали поспать столько, сколько ему требовалось», - ответила Кейт.

«Все верно», - сказал Бад, дописывая слово «жертва» на доску.

«И вы, вероятно, видели себя трудолюбивым, - добавил я, - работа, которую следовало выполнить следующим утром, казалась очень важной для вас».

«Отлично, Том, это правда, - сказал Бад, - добавляя *«трудолюбивый»* и *«очень важная»* на доску».

После паузы Бад спросил: «Вот что интересно: что было бы, если бы я все-таки встал первым той ночью? Каким бы я видел сам себя в этом случае?»

«О, ты бы смотрел на себя, как на победителя», - ответила ему Кейт.

«Да, но кто более чувствителен к детским крикам?» - добавил Бад.

Я не сдержался и рассмеялся. Вся эта ситуация - как Бад видел Нэнси, как он видел себя - казалась такой абсурдной и смешной, но вместе с тем такой знакомой, что я сказал в итоге: «Ну, самым чувствительным здесь выглядели именно вы».

«Ага, и если я чувствителен к своему ребенку, то какой я отец?»

«Хороший отец», - сказала Кейт.

«Правильно. Давайте сложим все это вместе, - сказал Бад, указывая на доску, - когда я чувствую, что я трудолюбив, честен, чувствителен, хороший папа и все такое, то какой же тогда я муж?»

«Очень хороший муж, особенно для той жены, которую ты только что представил», - смеясь, сказала Кейт.

«Совершенно верно, - он добавил еще одно слово на доске. - Теперь смотрите, что мы имеем».



«Давайте задумаемся над этой схемой. Для начала посмотрите на то, как я начал видеть Нэнси, после того как изменил самому себе, как ленивую, безрассудную и т. д. А сейчас подумайте об этом: побуждали меня эти мысли и чувства к Нэнси пересмотреть свое решение и сделать то, что я чувствовал, что должен сделать для нее?»

«Нисколько», - ответил я.

«А что же они делали для меня?» - спросил Бад.

«Что ж, они оправдывали ваше бездействие. Эти чувства и мысли дали вам основания остаться в постели и не пойти к Дэвиду».

«Это правда, и называется это - самооправдание», - сказал Бад, поворачиваясь к доске. Он добавил второе предложение к своему описанию самоизмены:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.
2. Когда я нахожусь в состоянии самоизмены, я начинаю видеть окружающий мир таким образом, который оправдывает мою самоизмену.

«Если я предаю самого себя, - продолжил Бад, отходя от доски, - мои мысли и чувства будут убеждать меня, что у меня есть оправдание всему, что я делаю или не в состоянии сделать».

Он сел в кресло, а я подумал о Лоре.

«Следующие несколько минут, - сказал Бад, - я хочу посвятить изучению того, как мои мысли и чувства делают это».

Глава 12. Характеристики самопредательства

«Для начала скажите, пожалуйста, что испортило отношение Нэнси ко мне: мое поведение до самоизмены или после?»

«Разумеется, ваше отношение после», - ответил я на вопрос Бада, мысленно возвращаясь к его истории.

«А когда сон был для меня важнее: до или после?»

«Ну, наверное, после того как вы решили не вставать, сон был важнее».

«А другие мои интересы - моя работа и обязательства на завтрашнее утро - казались более неотложными до или после?»

«Снова-таки после».

Бад выдержал паузу.

«Обратите внимание, как я начал видеть свою жену. Вы действительно думаете, что она такая плохая, как я в тот момент думал?»

«Скорее всего, нет», - предположил я.

«Совсем нет, могу ручаться за Нэнси, - сказала Кейт, - а женщина, описанная выше на доске, совершенно на нее не похожа».

«Это точно», - согласился Бад.

«Ладно, а если бы она именно такой плохой женой и была? - перебил я. - Имею в виду, если бы она на самом деле была ленивой и невнимательной женщиной? Все было бы совершенно по-другому?»

«Очень хороший вопрос, Том, - сказал Бад, вставая с кресла, - давай об этом поговорим».

По привычке он начал вновь медленно расхаживать вдоль стола: «Предположим, что Нэнси в то время действительно была настолько ленива и, еще допустим, невнимательна. Такие люди есть, в конце концов. Тогда значит, что до этого случая она была бы такой, как и после того, как я решил не подниматься?»

«Ну да, если человек ленив и невнимателен, то он всегда ленив и невнимателен. До или после этого случая, не имело бы значения».

«Хорошо, в таком случае, я бы все равно почувствовал, что должен встать ради нее, какой бы она не была? До самоизмены я не использовал ее недостатки как причину не помогать. Только после самоизмены я начал об этом задумываться. Ее плохие качества как бы оправдывали мое бездействие. Понимаешь, о чем я?»

Я не уверен, что полностью понимал то, о чем говорит Бад. Казалось, что его слова содержательны, но весь этот разговор заставлял меня чувствовать себя дискомфортно, так как передо мной стоял пример собственной семьи. Моя жена, Лора, действительно думала лишь о себе, однако ленивой я бы ее не назвал. И как жена, казалось, она не выполняла все задачи. По крайней мере, с недавнего времени. Кроме того, это, наверное, имеет отношение к тому, почему я ей помогаю или не помогаю. Мне тяжело хотеть кому-то помогать, когда этот человек бесчувственно ко мне относится.

Я ответил: «Да, в этом всем есть смысл». Мне все еще было неловко

высказываться о своих семейных трудностях.

«Давай посмотрим на эту ситуацию по-другому, Том, - сказал Бад, заметив мою неуверенность, - вот о чем мы говорим: даже если бы Нэнси на самом деле была ленива и незаботлива, то когда бы это в большей мере проявилось - до моего самооправдания или после?»

«Да, я понимаю ваш вопрос, после вашего бездействия у Нэнси были бы весомые основания проявить недостатки».

«Верно, то есть, даже если бы она была плохой женой, то, лишив ее моей помощи, я заставил бы ее этим стать более невнимательной и бесчувственной, нежели обычно. А это зависит не от того, что делает она, это, как видишь, зависит от меня».

«Ага, я понял», - сказал я, кивая.

«Таким образом, - продолжил Бад, - в результате самооправдания я не хотел вставать, думая, что это по причине того, как она поступает, что она ленивее меня, невнимательнее и т. д. Однако правда ли все это?»

Я посмотрел на схему: «Нет, - тут я начал понимать настоящую картину, - вы только *думали*, что это правда, но это не так».

«Точно. А вся правда в том, что ее недостатки, казалось, имеют отношение к тому, следует ли мне ей помогать или нет. И об этом я думал уже после того, как решил не вставать. Я начал фокусироваться на ее плохих качествах только в тот момент, когда мне понадобилось как-то оправдать свои собственные. Итак, после самоизмены правда выворачивается наизнанку и полностью искажается».

«Думаю, что это так», - задумчиво кивнул я. Разговор становился интереснее, но я все еще думал, как это применимо ко мне.

«Мнение Бада о жене оказалось полностью искаженным, - добавила Кейт, - и это еще не все: его мнение о себе стало абсолютно искаженным. Ты и в правду считаешь себя таким трудолюбивым, важным, честным и чувствительным, каким назвал? Бад представлял себя хорошим отцом и мужем, однако был ли он таким в действительности?»

«Нет, не был, - сказал я, - в ту самую минуту, как Бад начал обвинять Нэнси, он стал минимизировать свои недостатки - он раздувал свою ценность».

«Совершенно верно», - ответила она.

«Итак, еще раз подумаем, - Бад хотел поддержать разговор, - правильного ли я был о себе мнения, когда изменил своим настоящим чувствам?»

«Нет».

«А как насчет Нэнси? О ней я правильно думал?»

«Нет. В общем-то, вы ничего не могли видеть и понимать ясно», - добавил я.

«Иными словами, как только я пошел наперекор истинным желаниям, вся картина мира оказалась искаженной», - подытожил наши высказывания Бад, снова обращаясь к доске. Он добавил третью линию в описание обсуждаемой концепции:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.
2. Когда я нахожусь в состоянии самоизмены, я начинаю видеть окружающий мир таким образом, который оправдывает мою самоизмену.
3. Когда я смотрю на мир с позиции оправдания своих недостатков, картина мира искажается.

«Итак, Том, - обратился он ко мне, после того как мы все задумались над тем, что он записал, - скажи мне, где я находился после этого случая?»

«Что значит *где?*», - переспросил я, пытаюсь понять вопрос.

«До того как я остался в кровати, я искренне хотел сделать что-то приятное жене. Она была просто нуждающимся человеком, которого я хотел выручить. Я видел ситуацию ясно и прямо. Тем не менее после всех моих самооправданий мое отношение к ней и к себе стало противоположным. Я смотрел на мир таким образом, чтобы оправдать свои бездействия и неудачи. Мое восприятие исказилось абсолютно в мою пользу. Когда я изменил своим истинным чувствам, я как бы обманул сам себя».

«А...а, теперь понимаю, - ответил я с энтузиазмом, - после этого вы находились уже в ловушке. Вот, что вы имели в виду и почему спросили, где находились, да?»

«Именно, - сказал Бад. Затем он обернулся и большими буквами записал:

Самооправдание - вот как мы попадем в ловушку. Также он добавил четвертый пункт к списку:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.
2. Когда я нахожусь в состоянии самоизмены, я начинаю видеть окружающий мир таким образом, который оправдывает мою самоизмену.
3. Когда я смотрю на мир с позиции оправдания своих недостатков, картина мира искажается.
4. Когда я не поступаю по совести, я попадаю в ловушку самооправдания.

«Учитывая то, о чем мы уже поговорили, думаю, нам следует добавить несколько элементов к диаграмме, Бад», - заметила Кейт, подходя к доске.

«Пожалуйста, давай», - сказал он, садясь на ее место.

Сначала она нарисовала коробку вокруг описания Бада, каким он казался себе, находясь в ловушке или «в коробке», на данной схеме. Затем сбоку она написала: «Когда я не поступаю по совести, я обманываю сам себя».

«Теперь, Том, я хочу сопоставить все это вместе и сделать выводы из истории Бада, определив четыре ключевые характеристики самообмана, а здесь под этой фразой я буду их записывать», - объяснила Кейт.

«Сначала, вспомним, как у Бада получилось обвинить жену в том, кем она даже не являлась?»

«Он преувеличил все ее недостатки на тот момент».

«Именно».

Она добавила эти слова под пунктом номер один.

«А что насчет его собственных недостатков? - спросила она. - Удалось ли ему правильно оценить себя, не оказав жене помощь?»

«Нет. Он вроде как проигнорировал свои недостатки и сфокусировался только на отрицательных качествах Нэнси».

«Так и есть», - Кейт добавила мои слова в список на схеме.

«А помнишь, что потом случилось у Бада с пониманием важности таких вещей, как сон и честность?» - спросила она.

«Да, помню. Они казались ему более важными, нежели раньше»

«Точно. После того как он оказался «в коробке», он считал наиболее важным все то, что могло бы оправдать его бездействие, например, важность хорошего сна или обязанности следующего дня».



На схеме появилась новая запись: «Безосновательное увеличение важности фактов, которые оправдывают самообман».

«Ладно, еще одна характеристика, и я сяду обратно. На каком этапе этой истории Бад начал обвинять Нэнси?»

Я еще раз рассмотрел схему: «В ту минуту, когда изменил сам себе», - ответил я тихо.

«Ты прав. Он начал обвинять Нэнси не тогда, когда думал, что ей стоит помочь, а тогда, когда у него *не получилось* ей помочь».

Кейт дописала слова: «Обвинение другого человека».

Тут в разговор вступил Бад: «Когда я переложил свою вину, то обвинения касались только Нэнси. Все эти мысли по поводу нее, которые вы видите на диаграмме, - это еще не все. Подумайте, какие чувства у меня были к ней, когда я уже был «в коробке»? Например, как вы думаете, меня раздражало ее поведение?»

«Да, абсолютно», - подтвердил я.

«Заметьте, - Бад обратил наше внимание на доску, - меня раздражала ситуация в момент, когда я хотел помочь?»

«Нет».

«А как насчет злости? Начал ли я злиться, после того как попал «в коробку?»

«О, да. Стоит только узнать, что вы о ней думали. Если бы моя жена казалась мне точно такой же, я был бы на нее очень зол», - мой собственный комментарий потряс меня, потому что глубоко в душе я видел свою жену именно такой, как на схеме.

«Совершенно верно. Меня лично очень расстраивало то, что я, казалось, видел в жене, а именно непонимание моей ситуации. Мои обвинения не остались только у меня в голове. В наличии самой ловушки я обвинял тоже только ее. Я считал, что «я раздражен, потому что ты меня раздражаешь, я зол, потому что ты сделала все, чтобы меня разозлить». Все, о чем я думал в этой «коробке», и все, что я чувствовал, крутилось вокруг обвинений и недостатков Нэнси».

«Тем не менее, на самом деле, была ли она тем самым человеком, на ком лежала вина? Была ли она причиной моего раздражения и моей злости, как мне подсказывали мои мысли? Говорили ли мои чувства правду?»

На минутку я задумался. Я не знал точно, что сказать. Это звучало как-то странно, что «*чувства могут лгать*», как выразился Бад.

«Подумай об этом с такой позиции, - сказал он, указывая на доску, - какая единственная вещь случилась в этой истории между временем, когда я был спокоен, и тем, когда я стал злым?»

Я взглянул на него и ответил: «В этот момент вы приняли решение не делать того, что следовало бы сделать: самооправдание».

«Хорошо сказано. Именно такое решение я принял на тот момент. Так что же привело к моему раздражению и злости на жену?»

«Ваш самообман», - мой голос дрожал по мере того, как я начал понимать значение этих слов для себя. *Неужели? Неужели это правда?*

На доске я увидел, что, до того как Бад принял неправильное решение, он видел в Нэнси человека, который просто нуждается в его помощи. Это я понимал. Однако после того жена как будто бы изменилась в его глазах. Она уже больше не заслуживала помощи, и Бад думал, что это полностью ее вина. Но это было неправильно, потому что такие изменения спровоцировала не Нэнси, а его собственные действия сделали его раздражительным и злым. Так что, чувства Бада на самом деле изменили ему!

Но такого не может быть со мной! - Внутри меня все кричало. - *Лора сама себе создает проблемы. Это просто плод моего воображения, и видит Бог, что я ничего не придумываю: в ней нет ни нежности, ни заботы ко мне вообще. Она холодная, как сталь на конце лезвия. А я знаю, как больно ранит это лезвие. Она им умело пользуется. А Бад хочет сказать, что это все моя вина? А что насчет Лоры? Почему же это не ее вина?*

Эта мысль застала меня врасплох. *Именно так, наверное, это и есть ее вина. Лора сама обманывает себя,* - я успокоил себя, и мне полегчало.

Но подождите, - продолжал я спорить с собой, - *это же значит, что я*

перекладываю всю вину на нее. Сама эта мысль делает меня виноватым. А это как раз то, что начал делать Вад, чтобы оправдать свое бездействие!

Да, и что? - Мне захотелось воодушевить себя. - Если Лора так холодно ведет себя, тогда мне приходится обвинять ее, а не наоборот.

А зачем же мне вообще кого-то обвинять?

О, Господи! Зачем мне все эти вопросы? Я уверен, что проблемы только у нее.

Именно так думал и Бад, - вспомнил я.

Я оказался на распутье между тем, что я знал, и тем, чему учился.

Или в комнате жарко, или это мне было жарко, но я казался себе мокрым комком полного замешательства.

Тут я увидел выход из ситуации.

Глава 13. Жизнь в «ловушке»

Я снова взглянул на доску.

Да! - Я радовался молча. - Все его проблемы возникли из-за того, что Бад предал те чувства, которые у него были к Нэнси. Но у меня редко возникали такого рода чувства к Лоре. И причина этого очевидна: Лора намного хуже Нэнси. Никто бы даже не подумал, что должен что-нибудь делать для нее, учитывая то, какая она есть. Мой случай совершенно иной. У Бада неприятности, потому что он изменил себе, предал свои чувства. Я же, наоборот, не изменяю себе. - Я откинулся на спинку кресла, оставшись удовлетворенным своими выводами.

«О'кей, я думаю, что понимаю это, - сказал я, готовясь задавать свои вопросы, - кажется, я понимаю идею самопредательства. Послушайте, прав ли я: будучи людьми, у нас есть ощущение того, что могут хотеть другие люди, и того, как мы можем им помочь. Правильно?»

«Да», - сказали Бад и Кейт почти в унисон.

Я продолжил: «И если бы у меня было такое ощущение, а я пошел против него, тогда бы я предал внутреннее желание оказать услугу ближнему. Это то, что мы называем самопредательством. Правильно?»

«Да, это правда».

«И когда я предаю самого себя, то начинаю видеть происходящее по-другому: мой взгляд на других, на самого себя и обстоятельства - все это искажается настолько, что позволяет мне чувствовать себя в порядке, относительно того, что я делаю».

«Да, все верно, - сказал Бад, - ты начинаешь видеть окружающий мир таким образом, что это заставляет чувствовать тебя оправданным в любых ситуациях».

«Хорошо, - сказал я, - я понимаю это. А еще вы называете такое состояние «коробкой». Я попадаю в «коробку», когда предаю себя».

«Да».

«Хорошо, но у меня есть вопрос: что если у меня нет ощущения самопредательства? Например, что если, когда ребенок плачет, у меня нет того чувства или ощущения, которое было у вас? Что если при этом я просто толкаю жену локтем и говорю пойти взять ребенка на руки? Такая ситуация не подпадает под описание самоизмены, поэтому я не могу находиться в «коробке», не так ли?»

Бад на мгновение остановился: «Это очень важный вопрос, Том. Нам надо подумать над этим с особой тщательностью. Что касается того, был ли ты в ловушке или нет, я не могу сейчас об этом судить. Ты должен сам подумать о тех жизненных ситуациях и определить все самостоятельно. Но есть кое- что, о чем мы еще не успели поговорить и что может помочь тебе решить этот вопрос».

«До сих пор мы говорили о том, как мы попадаем в ловушку самооправдания. С этого момента, я думаю, мы готовы рассмотреть, что заставляет нас оставаться там».

«Заставляет нас оставаться там?» - переспросил я.

«Да, - Бад встал с кресла и указал на схему на доске, - заметь, после того как я не поднялся к ребенку, я начал видеть себя определенным образом, который оправдывал бы мои действия, например, я думал, что я трудолюбивый, важный, справедливый, заботливый, а также я считал себя хорошим отцом и замечательным мужем. Так я искажал происходящее. Но вот что важно: правильно ли я думал, оправдывая себя подобным образом, когда не встал к ребенку?»

Я подумал над этим вопросом: «Нет, я бы так не сказал».

«Именно. Эти оправдывающие меня мысли возникли, когда я пытался обмануть свои чувства - мне просто необходимо было оправдать себя любым способом».

«О'кей, в этом есть смысл», - сказал я.

«Но вот что, Том, - продолжил Бад, - история с ребенком, которую мы сейчас анализировали, - всего лишь один простой пример, и случился он много лет назад. Как ты думаешь, был ли это единственный случай, когда я оправдывал свое бездействие?»

«Сомневаюсь в этом», - ответил я.

«Совершенно верно, Том, - сказал Бад, посмеиваясь, - более того, я думаю, что не прошло и дня, чтобы я не оправдывал себя каким-нибудь образом, или, возможно, даже часа. Я потратил целую жизнь, оправдывая себя, как делаешь это ты, и Кейт, и все остальные в «Загруппе». И каждый раз, обманывая себя, я пытался найти оправдание своим поступкам, точно так же, как в истории с ребенком, которую мы обсуждали ранее. В результате с течением времени некоторые принципы самооправдания стали *характерны* мне. Они становятся формой, которую обретает моя «коробка», когда я применяю эти принципы в новых и новых ситуациях».

При этом Бад добавил пятое предложение в список о самоизмене:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.
2. Когда я нахожусь в состоянии самоизмены, я начинаю видеть окружающий мир таким образом, который оправдывает мою самоизмену.
3. Когда я смотрю на мир с позиции оправдания своих недостатков, картина мира искажается.
4. Когда я не поступаю по совести, я попадаю в ловушку самооправдания.
5. С течением времени некоторые принципы самооправдания становятся характерны мне, и мне приходится применять их в новых ситуациях.

Я сидел, пытаюсь понять, что все это значит, но я не был полностью уверен, правильно ли я все понимаю.

«Позволь объяснить, что я имею в виду. Давай рассмотрим один пример, - сказал Бад, указывая на фразу «хороший муж» на доске. - Представим, что среди многих способов самооправдания эта фраза стала характерна мне. Таким образом, живя в браке и проживая жизнь, я в любой ситуации считаю себя хорошим мужем. Так ведь?»

Я кивнул головой.

«Представь себе следующее: сегодня День матери, и почти в конце дня моя жена тихим голосом говорит, что я о ней за целый день даже не вспомнил».

Бад остановился, а я вспомнил, как проходил День матери последние годы в моем доме. Лора постоянно твердила эти же слова.

«Если мой имидж говорит, что «я отличный муж», как бы я отреагировал на ее слова? Я бы начал защищать себя и винить ее?»

«Именно так, - ответил я, снова вспоминая Лору, - да, вы бы обвинили ее в том, что она не заметила или просто не придавала значения тем вещам, которыми занимаетесь вы, например».

«Да, я бы сказал, что она неблагодарна».

«Или, более того, - неожиданно для себя добавил я, - такой мужчина чувствовал бы себя загнанным в угол. Например, она обвиняет тебя, что ты не заботишься о семье, при этом не интересуясь тобой. Тяжело стараться что-то сделать для нее, когда сама жена прежде всего даже не стимулирует мужа к хорошим поступкам ради семьи...» - я быстро остановился, чувствуя, как холодный ветер стыда пронзил мою душу. История Бада перенесла меня в эпицентр моих семейных невзгод, и все чувства по отношению к жене полностью обнажились перед Бадам и Кейт. Я поклялся себе, что впредь буду начеку и не буду выказывать, что у меня на душе.

«Ты прав, - сказал Бад, - я сам хорошо знаю, каково это. Хуже того, когда думаешь таким образом о жене, то тем самым преувеличиваешь ее недостатки. От того, как я оправдывал себя, она ведь не стала лучше, нежели была на самом деле, правда?»

Я не хотел отвечать, но Бад терпеливо ждал моего ответа, и я пробурчал: «Да, наверное, вы правильно говорите...»

«И заметь еще кое-что, - продолжил он, - до тех пор пока я думаю именно так, смогу ли я по-настоящему понять, на что жалуется моя жена? Или, скорее всего, я отодвину ее замечание, что «я о ней не думаю»?

Я задумался о бесконечной череде ссор с Лорой. «Вы просто не задавали бы себе таких вопросов и не усомнились бы в том, что вы хороший муж», - ответил я, в конце концов, без энтузиазма.

«Вот таким был я, - указал Бад на доску, - обвинял Нэнси, преувеличивал ее недостатки и преуменьшал свои собственные. Так где же я находился?»

«Вы находились в ловушке или «в коробке», как вам угодно», - я ответил почти бесшумно, пока мой мозг сражался с выбором. - *А как же Нэнси? Может она тоже была в ловушке самооправданий? Почему бы нам не учитывать и*

это?

Внезапно я почувствовал отвращение к этим принципам, ко всем сразу.

«Да, - услышал я Бада, - но неужели у меня не появилось никакого ощущения самоизмены в тот момент, когда я забрался «в коробку» по отношению к Нэнси?»

Вопрос как-то не совсем вписывался в общий разговор. «И что это значит?» - со злостью уточнил я. Тон моего голоса удивил меня самого, и я понял, что выдал себя еще раз. Мой план оставаться беспристрастным к столь интимному разговору просуществовал ровно минуту. «Простите меня, - извинился я, пытаюсь прийти в себя, - я просто не понял вопрос».

Бад посмотрел на меня дружелюбно. Ясно было, что он заметил мою злость, но, казалось, она не была для него сюрпризом.

«Мой вопрос, Том, должен ли я был чувствовать самоизмену, когда по отношению к жене я уже находился в своей ловушке? Причем, продолжая обвинять ее, замечать ее плохие качества и не замечать своих, мог ли я понять, что случилось?»

По определенным причинам обмен мыслями и время, требуемое, чтобы ответить на вопрос Бада, позволили мне немного успокоиться. Я подумал обо всей этой истории. Я не мог припомнить, упоминал ли он, какие именно чувства предал. «Не совсем уверен, - ответил я, - но, предполагаю, что не могли».

«Правильно. У меня не должно было быть ощущения самопредательства в тот момент, для того чтобы оказаться в «коробке», *потому что я уже тогда был в ней.*

Я, должно быть, выглядел немного озадаченным, потому что Кейт быстро включилась в разговор с объяснениями: «Том, попытайся вспомнить то, о чем Бад только что говорил: со временем, предавая самих себя, мы начинаем оправдывать себя разными способами. В конечном итоге, мы начинаем применять данные методы в других жизненных ситуациях, и по мере того, как мы это делаем, в каждую новую ситуацию мы вступаем, *уже будучи в «коробке».* Мы не видим прямо других людей. А, скорее, рассматриваем их с точки зрения тех рамок, которые мы создали. Если люди действуют таким образом, чтобы поставить под сомнение наше самооправдание, мы видим в них угрозу. Если другие люди подкрепляют нашу ложную точку зрения, мы видим в них союзников. А если они не придают значения нашему самооправданию, то мы считаем их мнение несущественным. Независимо от того, как мы видим других людей, они для нас всего лишь объекты. Мы уже находимся в ловушке. Это то, что хотел сказать Бад».

«Совершенно верно, - согласился он, - и если я уже нахожусь «в коробке» по отношению к какому-то человеку, у меня, как правило, не будет ощущения того, что я должен для него что-нибудь сделать. И тот факт, что у меня есть некоторые чувства и желание помочь человеку, вовсе не означает, что я не нахожусь в «коробке». Это, скорее, признак того, что я глубоко внутри нее».

«То есть вы хотите сказать, что если в большинстве случаев, я не чувствую, что должен что-нибудь сделать для кого-то, скажем, моей жены Лоры, то, вероятнее всего, я нахожусь в «коробке» по отношению к этому человеку? Вы

это имеете в виду?» - спросил я.

«Нет, не совсем так, - ответил Бад, когда сел обратно в кресло. - Я всего лишь хочу сказать, что такое часто случается у меня с людьми, которые мне ближе всего. Будет ли такое предположение справедливо к тебе, по отношению, например, к Лоре, я не знаю. Тебе придется побороться с этим самостоятельно. Но, как правило, так и есть. Позволь мне предположить следующее: если ты считаешь, что находишься в «коробке» в приведенной ситуации и не можешь определить, какие именно чувства ты предаешь в тот момент, то это верный признак того, что ты уже находишься в ловушке. И в этом случае полезно задуматься, крутятся ли уже у тебя в голове образы, оправдывающие бездействие, или нет, так как они угрожающе действуют на результат».

«Например, образ идеального мужа?» - спросил я.

«Да, или образ компетентного и незаменимого, трудолюбивого и умного сотрудника. Равно как и образ человека- всезнайки, который все делает без ошибок, и т. д. Практически все можно исказить в целях самооправдания».

«Исказить? Что вы хотели этим сказать?»

«Я хотел сказать, что большинство образов в ловушке - это искажение того, что могло быть вне ловушки. Например, замечательно быть своей жене хорошим мужем. Нам следует учиться быть такими. Отлично заботиться о других; быть нужным и компетентным в любой из сфер жизни и работы и тому подобное. Но именно этим мы и не являемся, будучи «в коробке». Мы используем эти роли для самооправдания».

«Не уверен, понимаю ли я, о чем речь», - сказал я.

«Ну, тогда давай немного задержимся на этих искажениях, - Бад снова встал и возобновил ходьбу. - К примеру, хорошо думать о других людях. Однако, о ком я думаю на самом деле, когда думаю, что думаю о людях?»

Я засмеялся и ответил: «На самом деле, вы думаете о себе самом».

«Точно. Значит, мой образ заботливого человека обманывает меня. Он говорит, что я фокусируюсь на одном, в данном случае на людях, но в действительности я сфокусирован на себе».

«В принципе, я согласен, - сказал я, продолжая искать пробелы в его теории, - а как насчет того, кто считает себя умным и всезнающим? Что в этом плохого?»

«Сейчас посмотрим. Предположим, у тебя такой образ самооправдания - человека, у которого на лбу написано «Знаю все». Что бы ты чувствовал по отношению к сотруднику, который предлагает тебе что-то новенькое?»

«Наверное, я бы возмутился и начал искать недостатки в его предложении».

«Логично. А этот знакомый вернулся бы к тебе позже с новой идеей?»

«Вряд ли».

«А ты бы научился в результате чему-то новому?»

«Тоже нет. Теперь понимаю, о чем вы, - внезапно я начал соглашаться, - мой образ человека ученого мешает мне чему-то научиться».

«Да, Том. Итак, если ключ к моему самооправданию - это знание всего, действительно ли я стараюсь все знать?»

«Да нет же, ваша главная проблема в таком случае - как выглядеть хорошо в глазах окружающих».

«Молодец! Теперь понятно? Такова природа всех самооправданий», - резюмировал Бад.

Он продолжил свой рассказ, но я уже слушал его не так внимательно. Мной овладели собственные мысли: *Что же, получается, я могу постоянно находиться в ловушке. Возможно, у меня тоже есть некоторые образы самооправдания, о которых говорил Бад. Может быть, я нахожусь в «коробке» по отношению к Лоре. Возможно, Лора - вообще, просто объект для меня. Хорошо. А как насчет нее самой? Все это, кажется, свидетельствует о том, что я единственный, у кого есть проблемы. А что же тогда говорить о ее проблемах? Неужели у нее нет своих образов самооправдания? Давайте поговорим об этом!*

Мой гнев начал все больше расти, пока внезапно я не осознал нечто большее: я увидел *лицемерие*, скрывавшееся за моим гневом. Потому что до этого я злился на Лору за то, что она находится в «коробке», но мой гнев на нее указывает, что я сам нахожусь в «коробке». Я был зол на нее за то, что она была абсолютно такой же, как и я! Когда я поймал эту короткую мысль, мне показалось, что в одно мгновение я начал видеть жену совершенно по-другому. Не в том смысле, что у нее теперь не было проблем, а в том, что я увидел свои собственные. Ее проблемы уже не казались мне оправданием моих.

Внезапно голос Кейт ворвался в мои мысли: «Том?»

«Да».

«Ты понимаешь всю эту концепцию?»

«Да, понимаю, - медленно ответил я. - Это не значит, что она мне нравится, но я ее понимаю, - я сделал паузу, все еще думая о Лоре. - Мне теперь кажется, что у меня есть несколько дел, над которыми стоит поработать в этом ключе».

Это было поистине интересно. Впервые за весь день я полностью открылся мыслям, которые пытались донести до меня Бад и Кейт. Они пытались мне доказать возможность того, что проблемы в действительности у *меня*. Где-то на подсознании я догадывался о проблеме, но не знал, каких она может достигать масштабов. До этого момента согласиться с их доказательствами было для меня сродни превратиться в неудачника. Иными словами, дать Лоре выиграть. Сейчас же все было по-другому. Казалось, что я освободился от какого-то груза и стал свободным. Лора не победила, а я не проиграл. Мир казался совершенно иным по сравнению с прошлым мгновением. Я почувствовал надежду. Удивительно. Я почувствовал надежду в ту самую минуту, когда стал свободным.

«Я тебя сейчас хорошо понимаю, - подчеркнула Кейт, будто прочитав мои мысли, - мне самой пришлось над этим много поработать».

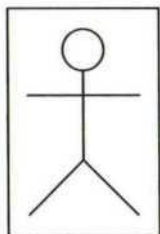
«И мне тоже», - соглашаясь, добавил Бад.

Минута или даже две прошли в полном молчании. Бад прервал его:

«Нам осталось поговорить всего лишь об одном, Том, а затем я хочу вернуться и посмотреть, как все эти принципы работают в «Загуме».

Глава 14. Сговор

«До сих пор, - сказал Бад, - мы рассматривали только внутреннее состояние человека, который находится в ловушке. Но, как ты можешь представить, моя «коробка» может оказывать большое воздействие на других».



«Подумай, пожалуйста, об этом, - сказал он, идя к доске. - Представь, что это я в своей «коробке». Бад нарисовал прямоугольник с человечком внутри него.

«Если я нахожусь здесь, в своей «коробке», как я общаюсь с другими людьми?

«Как вы общаетесь с другими людьми?»

«Да».

«Ну... предполагаю, что вы обвиняете их».

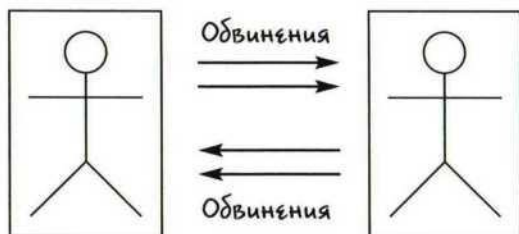
«Именно. А как ты думаешь, другие люди, как правило, ходят и говоря себе: *Вот это да, я действительно чувствую себя предосудительно сегодня. Как хорошо слышать, что это я виноват!*»

Я засмеялся: «Ага, как бы ни так!»

«Я тоже не думаю, что они так поступают, - сказал Бад. - Большинство людей обычно думают что-то вроде: *Ну, я, конечно, не совершенен, но, черт побери, я делаю примерно то же, что вы могли бы ожидать при данных обстоятельствах и от другого человека.* А поскольку большинство из нас имеет свои образы самооправдания, то мы постоянно находимся в оборонительной позиции и в любой момент готовы защищать свое положение от внешнего нападения. Поэтому, если я нахожусь в «коробке», обвиняя других, мои действия провоцируют делать их... что?»

«Предполагаю, что наши обвинения заставят их забраться в собственную «коробку».

«Совершенно верно, - сказал Бад, рисуя второго человечка в «коробке», - обвиняя других, я побуждаю их поскорее забраться в свою «коробку» и начать обвинять меня за то, что я их несправедливо обвинил. И потому, что я чувствую себя невиновным, обвиняя их, я считаю их нападки несправедливыми по отношению ко мне, поэтому обвиняю их еще больше. Само собой разумеется, находясь в такой же «коробке», они чувствуют то же самое. Таким образом, они обвиняют меня еще больше. И так далее. Получается замкнутый круг. Иными словами, находясь в ловушке, я «поощряю» других залезть в «коробку» в ответ, - далее Бад дорисовал стрелки в обоих направлениях между двумя прямоугольниками, - а другие, защищаясь, побуждают меня оставаться в «коробке», вот как-то так»



Потом Бад добавил шестое предложение к списку принципов самоизмены, которые он написал ранее:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.
2. Когда я нахожусь в состоянии самоизмены, я начинаю видеть окружающий мир таким образом, который оправдывает мою самоизмену.
3. Когда я смотрю на мир с позиции оправдания своих недостатков, картина мира искажается.
4. Когда я не поступаю по совести, я попадаю в ловушку самооправдания.
5. С течением времени некоторые принципы самооправдания становятся характерны мне, и мне приходится применять их в новых ситуациях.
6. Будучи в «коробке», я провоцирую других тоже попасть в «коробку».

«Примеров этого определения великое множество: можешь представить себе любой разговор на работе между начальником и подчиненным, - включилась в разговор Кейт, указывая на список, - всегда заметно, если человек сам находится в ловушке, - все идет по схеме и обязательно возникает взаимное самооправдание. Я могу привести следующий пример.

У меня есть восемнадцатилетний сын, его зовут Брайан. Откровенно говоря, мне было с ним трудно. Что беспокоило меня больше всего, так это то, что он приходил домой ночью».

Меня так зацепили наши проблемы с Лорой, что я полностью забыл о проблемах с нашим сыном. Сама мысль о нем в ответ на рассказ Кейт ввела меня в состояние глубокой печали.

Кейт тем временем продолжала: «Представь себе, как глубоко я погрузилась в себя по отношению к Брайану. Как вы думаете, каким я видела его и как

относилась к его поздним возвращениям? »

«Ну, вы считали его безответственным».

«Хорошо, Том, что еще?» - переспросила Кейт.

«Считали его сущей проблемой, нарушителем спокойствия, так сказать».

«И непослушным», - добавил Бад.

«Да», - согласилась Кейт. Затем она глянула на доску и спросила Бада, можно ли стереть схему обвинения.

«Конечно», - ответил Бад.

Бад присел, а Кейт подошла к доске. Она нарисовала краткое резюме того, о чем мы собирались поговорить: «Вот так, - начала она, добавляя еще пару слов, - вот что я хочу объяснить»



«Итак, если я в рамках своего мышления вижу Брайана безответственным и непослушным проказником, то что теоретически я могла бы предпринять по этому поводу?»

«Даже не знаю...» - ответил я, задумавшись.

«Наверное, ты старалась приучить его к дисциплине строгими методами», - предположил Бад.

«А так же вы, должно быть, его немало критиковали», - добавил я.

«Да, правильно, - Кейт ждала других ответов, - что-нибудь еще?»

«Может, вы начали внимательно следить за всем, что он делает, чтобы убедиться, что у него нет никаких неприятностей», - ответил я.

Она добавила слова на рисунок и отошла в сторону.

«Теперь предположим, что Брайан тоже не поступает по совести и попадает в ловушку по отношению ко мне. Если это так, то как он реагирует на мои наказания, критику и контроль, Том?»

«В таком случае он увидит в вас, скорее диктатора, а не любящую мать».

«Ты станешь ему надоедать», - прибавил Бад.

«Хорошо, так и запишем: диктатор, надоедливая и нелюбящая мама, - повторяла она. - Теперь взгляните, что получилось».



Если Брайан находится в своей «коробке», и видит во мне критикующего и нелюбящего диктатора, то захочет ли он приходить домой раньше или нет?»

«О, Брайан захочет прийти домой позже, это точно».

«Действительно, вряд ли он вообще начнет что-то делать по твоему указанию, Кейт».

«Именно так, - согласилась она, рисуя еще одну стрелочку от коробки Брайана к своей, - получается замкнутый круг. Таким образом, мы провоцируем друг друга делать вещи, которые ненавидим друг в друге!»

«Да уж... подумай об этом, Том, - сказал Бад. - Если ты спросишь Кейт, чего в такой ситуации она хотела бы больше всего на свете, то, что ты думаешь, она бы тебе ответила?»

«Думаю, она хотела, чтобы Брайан был более ответственным, не создавал столько проблем и так далее».

«Точно. Но какой эффект получается, если она делает это, будучи в «коробке»? Призывает ли она Брайана делать больше из того, чего сама хочет?»

Я еще раз посмотрел на схему: «Нет. На самом деле, похоже, что она призывает его делать *еще больше* таких вещей, *которых она не хочет видеть*».

«Вот именно, - согласился Бад, - она провоцирует Брайана еще сильнее проявлять в своем поведении те качества, которые, как она говорит, ненавидит».

Этот комментарий заставил меня задуматься о Тодде, который частенько делал такие вещи, которые я не хотел, чтобы он делал. С одной стороны, действия Кейт в данной ситуации выглядели сумасшедшими. Казалось, будто она на самом деле разжигала в Брайане такое плохое поведение, а потом жаловалась на это. Но, с другой стороны, что еще ей оставалось делать? Просто позволить сыну поздно приходить домой?

«Но неужели Кейт делает что-то такое, чего бы не сделали другие родители в такой ситуации? - спросил я. - Время от времени мы должны поправлять или наказывать детей для того, чтобы заставить их делать то, что они должны делать, не так ли?»

«И как ты думаешь, мое пребывание в «коробке» побуждало Брайана

приходить пораньше домой?» - ответила Кейт.

«Ну, вообще-то, нет, - сказал я, - но...»

«Получать критику всегда тяжело, даже от человека, который находится за пределами «коробки», не так ли? - вставила Кейт. - Но если этот человек попал в «коробку», то каковы шансы того, что его критика воспримется положительно?»

«Я понял. Вероятно, не слишком высоки».

«Как ты думаешь, в данных обстоятельства когда моя дисциплина была бы более подходящей, а следовательно, намного эффективней? Когда я нахожусь в «коробке», преувеличивая недостатки других, или, когда я вне «коробки» и вижу все происходящее ясно?»

Я закивал головой: «Когда вы находитесь вне «коробки».

«Итак, видишь ли, Том, будучи в ловушке, я в конечном итоге подрываю эффективность всего, что я делаю. Даже, например, в том случае, если дисциплина - это именно то, что

Брайану сейчас нужно. Моя «коробка» дает полную уверенность в том, что я не смогу пробудить в Брайане те изменения, которые я бы хотела в нем увидеть. И проблема заключается не только в том, что «коробка» делает все мои действия неэффективными, а в том, что она дает им разрушительную силу. А все потому, что в результате я заставляю Брайана делать еще больше того, на что жалуюсь, а также все то, о чем говорил Бад, что я буду ненавидеть так же, если не больше».

«Но это же безумие, - сказал я после минутного размышления, - почему бы вам и всем остальным родителям не перестать это делать? Почему мы позволяем существовать такому разрушительному замкнутому кругу?»

Кейт сделала паузу, очевидно, собираясь с мыслями: «Я думаю, Том, что ответ на этот вопрос заключается в том, что моя «коробка» требует этого, для своего существования».

«Что?» - спросил я рефлексивно. Мне показалось, такой ответ не имеет смысла.

Кейт улыбнулась: «Да, знаю, это звучит абсурдно, не так ли? Кому бы пришло в голову умышленно вести себя так, чтобы вызывать жалость и негодование у других? Никто бы такого себе не пожелал!»

«Логично, никто бы такого не хотел», - машинально повторил я ее слова.

«А ответ в том, что мы так и поступаем. Ты и я. И Бад. И все остальные в «Загрубе». Как только мы попадаем в ловушку, у нас появляется сильная реакция на плохое отношение к нам, которое мы сами провоцируем. Так и получается, что наша ловушка потакает подобному поведению, осложняя жизнь».

«Как? А почему?» - я не мог понять.

«Давай я отвечу на твои вопросы, рассказав, что произошло с моим Брайаном приблизительно год назад. В один из пятничных вечеров он спросил разрешения взять мою машину. Я не хотела, чтобы он садился за руль, поэтому поставила временные условия в виде комендантского часа - время, которое, я думала, его не устроит и он оставит попытки уехать.

Поэтому я сказала: «Ладно, можешь брать, но только при условии, что в половине одиннадцатого вернешься». «Договорились», - ответил Брайан к

моему удивлению, забирая ключи из моей сумочки. Вскоре за ним захлопнулась дверь.

Я же в расстройстве вернулась назад на диван, давая себе обещание больше никогда не позволять ему так поздно ездить на машине. Весь вечер я места себе не могла найти. Чем больше я об этом думала, тем больше сердилась на своего безответственного ребенка.

Помню, как в десять вечера начался последний выпуск новостей, а мое волнение по поводу Брайана продолжало расти. Мой муж Стив тоже был дома. Мы как раз начали снова обсуждать поведение сына, когда услышали шум подъезжающего автомобиля. Я взглянула на часы: было 10.29. И знаете что? В тот самый момент, как я поняла, что он не нарушил обещание, я почувствовала приступ разочарования.

Задумайтесь над этим. В тот вечер я бы вам сказала, что больше всего на свете хочу, чтобы Брайан был более ответственным и дисциплинированным, чтобы он всегда держал слово, чтобы на него можно было положиться. Но когда он поступил по правилам и сдержал слово и доказал, что ему можно доверять, была ли я довольна?»

«Нет, - я покачал головой, не будучи уверен, почему так произошло, - вам еще долго досаждало его бывшее поведение, да? Вы наверняка еще и поговорили с ним о скорости езды?»

«Напротив. Стыдно признаться, но я совершила нечто более странное, - ответила Кейт. - Когда он наконец-то зашел в дом вовремя, заметьте, пожалуйста, я не начала благодарить его, поздравлять его или поощрять, нет. Вместо этого я недовольным тоном спросила: «Ты там все закрыл?»

Кейт присела и продолжила: «Поймите: даже тогда, когда он проявил ответственность, я не позволила ему остаться ответственным, а продолжала контролировать. Мне надо было, чтобы он был неправ, чтобы я смогла оправдать себя».

Я вспомнил, как тревожился за своего сына.

«Том, - обратилась она ко мне, - когда я говорила, что хочу ответственного сына, чего я на самом деле хотела?»

«Похоже, чего-то другого».

«Именно. Когда я в ловушке своих рамок мышления, мне требуется кое-что намного большее, чем то, чего я хочу. Как ты думаешь, что это? Что мне надо больше всего на свете, когда я «в коробке?»

Я повторил эти вопросы про себя еще раз. *Что мне надо больше всего на свете, когда я «в коробке»?* Я не знал, что отвечать.

Кейт наклонилась ко мне и ответила сама: «Чтобы чувствовать себя в ловушке удобно, больше всего я нуждаюсь в оправдании своего поведения. Самооправдание - это как пища для моей ловушки и для меня, чтобы выжить в мире несогласий.

Проводя всю ночь, а иногда даже больше времени, обвиняя сына, чего я от него ожидала, чтобы чувствовать себя «правильной» и «разумной?»

«Для этого требовалось, чтобы неправым оказался он, - медленно произнес я с комком в горле, который то и дело перекрывал мне дыхание. - Чтобы оправдать

свои обвинения против него, вам надо было, чтобы он был виноват».

В тот момент, я словно вернулся во времени на шестнадцать лет назад, когда медсестра в родильном отделении вручила мне небольшой сверток, который смотрел на меня хмурыми глазами. Я был абсолютно не готов к тому, как ребенок будет выглядеть при рождении: весь в крови, морщинистый. Он был забавным существом, а я был его папой.

Я начал винить Тодда едва ли не с того самого дня. Он никогда не был достаточно умен и скоординирован. И он всегда оставался таким. С того времени, как он пошел в школу, у него постоянно были какие-то проблемы. Я не припомню, чтобы хоть раз испытал чувство гордости за него, когда кто-нибудь узнавал, что он мой сын. Он никогда не был достаточно хорош.

История Кейт напугала меня до смерти. Я спросил себя: *Как это быть сыном отца, для которого ты никогда не будешь достаточно хорош? Ведь если Кейт права, тогда есть смысл в том, что именно я не могу позволить ему быть достаточно хорошим. Мне нужно, чтобы он оставался проблемным ребенком, для того чтобы оставить себе повод для самооправдания за причастность к этому.* - Мне стало не по себе, и я постарался вытеснить мысли про Тодда из головы.

«Это совершенно верно, - услышал я, как говорит Кейт, - проведя весь вечер и обвиняя Брайана в том, что он меня разочаровывает, *мне нужно было, чтобы он меня разочаровал, тогда я смогла бы оправдать себя за такие обвинения*».

Мы просидели минуту в раздумье.

В конце концов, Бад прервал молчание: «История Кейт подводит нас к определенной точке: когда мы находимся в ловушке самооправдания, нам нужно, чтобы другие создавали проблемы для нас - *нам действительно нужны проблемы*».

Как бы странно это ни звучало, в этом слышалась истина.

Бад встал с кресла: «Вспомни, как ты спросил меня сегодня утром, можно ли работать, постоянно находясь за пределами «коробки»? Тебе казалось, Том, что легко задохнуться от всей информации и чувств, если беспокоиться за каждого отдельного человека в личной жизни и в бизнесе».

«Да, я помню».

«Потом мы еще определили, что этот вопрос сформулирован неточно, потому что любое поведение - мягкое или жесткое - можно осуществлять и в ловушке, и за ее пределами. Помнишь это?»

«Да».

«Что ж, теперь мы можем ответить на твой вопрос более полно, потому что он действительно важен. Давай посмотрим через призму того, о чем только что рассказывала Кейт: кому на самом деле необходимо «выдохнуться» - человеку в ловушке или обвиняемому?»

«Человеку в ловушке», - ответил я, изумленный тонкостью вопроса.

«Естественно. Будучи вне «коробки», меня не волнует какое-либо неэтичное отношение другого человека ко мне и как сильно «я пострадал». Мне это просто не надо. Более того, я никогда не допускаю того, чтобы стать обиженным на кого-то.

И такой услуги никто от меня не дождется. Будучи в ловушке, наоборот, я получаю самое нужное от того, что «мною пользуются»: я получаю самооправдание. Я получаю доказательства того, что я обижен точно так же, как и сам «виновный», на кого можно «слить» все обвинения за собственный провал».

«Получается, что в ловушке мы действительно ждем, чтобы нас обидели, так? - переспросил я. - Но это же странно. Когда Кейт рассказывала о себе, я вспомнил своего сына Тодда, жену Лору, и, кажется, мы часто ссоримся, тем не менее этого же никто не хочет делать намеренно...»

«Конечно, - ответил он, - я и не говорю, что нам нравятся проблемы. Скорее, наоборот, мы ненавидим проблемы. Самое большое счастье для нас было бы не иметь их вовсе. Но, согласись, если мы в ловушке, мы склонны оправдывать себя. Мы слепы и не видим правду, какой она есть, не видим других и даже самих себя в правильном свете. А еще мы не замечаем, как сами рамки мышления подрывают каждое наше усилие, направленное на получения желаемого исхода в чем бы то ни было».

Бад подошел к доске: «Вернемся к истории Кейт. Мы видим, как ее обвинения провоцируют Брайана быть безответственным, и в таком случае она может использовать этот факт в качестве оправдания собственной безответственности. В свою очередь, Брайан провоцирует Кейт еще больше контролировать его. И когда она так и поступает, он использует этот факт как оправдание для себя! Иными словами, просто находясь в узких рамках своего мышления, каждый из них винит другого и получает идеальное оправдание для себя!»

«Кстати, Том, могу добавить, что мы с Брайаном, как будто находились в тайном сговоре, чтобы каждый из нас имел по частичке самооправдания на всякий случай, - смеясь, сказал Кейт. - Это могло звучать так: *Слушай, Брайан, я буду неправильно относиться к тебе, чтобы ты мог винить в этом меня и чтобы я в итоге могла обвинить в безрассудстве тебя.*

Разумеется, мы такого вслух не говорили и, возможно, даже не думали, но мы так поступали! Тем не менее наши внутренние глубинные противоречия так хорошо срослись, что складывается впечатление, что мы об этом «договорились». Вот почему, когда два человека уже продолжительное время находятся в ловушке по отношению друг к другу и когда они одновременно изменяют своим истинным чувствам, мы условно называем это «сговор». Например, когда мы были в сговоре, мы «договорились» обвинять друг друга в ненадлежащем поведении на то время».

Бад снова присоединился к разговору: «И мы это делаем не потому, что нам нравится, когда к нам плохо относятся другие, а потому, что мы «в коробке», а коробка как раз и существует благодаря самооправданиям - видеть себя «обиженными». Так и получается, что вся эта концепция построена на человеческой иронии: как бы сильно я не жаловался на своего обидчика и проблемы, которые он мне создает, я одновременно наслаждаюсь оправданием себя, мол, это ж не моя вина! Это своего рода доказательство, что другие по-настоящему заслужили наши обвинения, а я, в свою очередь, настолько невиновен,

насколько утверждаю. Поведение, на которое я жалуюсь, - это то самое поведение, которое оправдывает мои ошибки».

Закончив предложение, Бад положил руки на стол, наклонился ко мне и медленно и серьезно произнес: «С помощью своей ловушки я поощряю поведение окружающих, которое больше всего ненавижу. А затем они поощряют во мне поведение, которое ненавижу. Порочный круг, ведь так?»

Бад повернулся и добавил еще одно определение к списку измены истинным чувствам:

«Самоизмена»

1. Действия, идущие вразрез с желанием помочь другому человеку.
2. Когда я нахожусь в состоянии самоизмены, я начинаю видеть окружающий мир таким образом, который оправдывает мою самоизмену.
3. Когда я смотрю на мир с позиции оправдания своих недостатков, картина мира искажается.
4. Когда я не поступаю по совести, я попадаю в ловушку самооправдания.
5. С течением времени некоторые принципы самооправдания становятся характерны мне, и мне приходится применять их в новых ситуациях.
6. Будучи в «коробке», я провоцирую других тоже попасть в «коробку».
7. В ловушке мы способствуем неправильному отношению друг к другу, оправдывая себя самого. Мы «сговорились» обмениваться причинами, чтобы оставаться в ловушке.

«В «коробке», - сказал Бад, отходя от доски, - мы склонны предлагать друг другу причины, чтобы самому остаться в «коробке». И, кстати, делаем мы это не только посредством плохого обращения с другим человеком, но также мы можем начать обсуждать и распускать сплетни про него с другими людьми. Чем больше людей мы найдем, которые будут соглашаться с нашей версией происходящего, тем более оправданными мы будем себя чувствовать, полагая, что наша история - правильная. Я могу призвать свою супругу присоединиться ко мне, и мы вместе будем обвинять нашего сына. Или, например, я могу сплетничать о других для того, чтобы привлечь союзников в мой сговор против третьего человека или даже целого отдела на работе. И так далее. Находимся мы на работе или дома, наши «коробки» вынуждают нас искать дополнительные источники оправдания. С каждым новым плохим обращением - прямым или косвенным - мы даем друг другу дополнительные

поводы для того, чтобы оставаться в «коробке». Вот такова суровая реальность».

Я втиснулся в кресло, внезапно ощутив боль за своего сына.

«Теперь, Том, - сказал Бад, присаживаясь обратно в кресло, - подумай о том, как самообман и все то, о чем мы говорили сегодня, разъясняют нам причину самооправдания - состояние, в котором мы не можем увидеть, что у нас есть проблемы. Прежде всего, когда я нахожусь в ловушке, кого именно я считаю проблемой?»

«Других людей».

«Но если я в «коробке», у кого на самом деле проблемы?»

«У вас», - ответил я.

«На что моя «коробка» провоцирует других?» - спросил Бад.

«Она провоцирует их вести себя плохо по отношению к вам».

«Вот именно. Другими словами, моя «коробка» обуславливает появление *проблем в других* людях. Она провоцирует нечто, что я воспринимаю как доказательство того, что я не тот человек, у кого есть проблемы».

«Да, совершенно верно», - согласился я.

«Так что я буду делать, если кто-нибудь попытается исправить ту проблему, которую он видит во мне?»

«Вы будете противиться этому».

«Однозначно, - сказал он, - когда возникает проблема, я не думаю, что причина во мне. Я считаю ответственными за нее других, - Бад на минуту сделал паузу, а потом сказал, - у меня есть вопрос: и что из того?»

Что из того? - повторил я себе. «Что вы подразумеваете под этим вопросом?»

«Я имею в виду только одно, - ответил Бад, - почему мы должны беспокоиться обо всем этом в «Загруме»? Какое отношение это имеет к нашей работе?»

Глава 15. Фокусирование на «ловушке»

«Это-то имеет прямое отношение к работе», - сказал я, удивляясь силе своей мысли.

«Как именно это относится к карьере?» - спросил Бад.

«Как именно?» - переспросил я.

«Да, как?» - сказал Бад с небольшой улыбкой.

«Ну, для начала, - сказал я, - почти каждый на работе находится в «коробке», насколько я могу знать. По крайней мере, так было в «Тетриксе».

«Ну и что из того?»

«Что из того?» - повторил я удивленно.

«Да, что из того? - опять сказал Бад.

«Ну как же, ведь если мы в «коробке», мы будем провоцировать других тоже попадать туда, и закончится все это разного рода конфликтами, что будет мешать тому, что мы пытаемся делать».

«Чему будет мешать?» - спросил Бад.

Я колебался, не зная, что он имеет в виду.

«Ты только что сказал, что конфликты будут мешать тому, что мы пытаемся делать, - продолжил он, - поэтому я спрашиваю, что именно мы пытаемся делать?»

«Пытаемся быть продуктивными, я полагаю».

«Ах, вот оно что, - Бад сказал так, как будто нашел то, что давно искал, - получается, «коробка» встает на пути достижения наших результатов».

«Именно так», - согласился я.

«Давай рассмотрим то, как она это делает, - сказал он. - Существует на самом деле две основные причины, почему «коробка» подрывает результаты работы. Первая - это то, чему нас научила Кейт. Когда мы находимся в ловушке, нас больше всего мотивирует потребность самооправдания, и то, что принесет нам оправдание, очень часто расходится с тем, что лучше всего подходит для организации. Это имеет смысл?»

Я закивал намеренно, учитывая, что «организация» может означать и фирму, и семью.

Бад рассказывал дальше: «Здесь, в «Загруме», мы часто говорим «предметный фокус», когда человек сконцентрирован на достижении той или иной цели. Вне ловушки мой фокус в работе - это результаты. В ловушке, наоборот, мой фокус - оправдание. По этой причине, «коробка» всегда подрывает хорошие результаты».

Фраза звучала вполне логично. «А какая вторая причина важности использования этих принципов?» - спросил я.

«Это уже имеет отношение к «личностному фокусу», - непонятно для меня ответил Бад.

«Иными словами, будучи «в коробке», человек сфокусирован на себе самом, так ведь?» - брякнул я.

«Однозначно, Том, и пока я фокусируюсь на себе, я не могу полностью

сконцентрироваться ни на результатах, ни на людях, для которых я добиваюсь этих результатов. Собственно, если задуматься, многие люди, которые описывают себя «готовыми фокусироваться на результате», как раз этого и не умеют делать. Будучи в ловушке, они ценят результаты в первую очередь как средство поддержания или создания собственной звездной репутации. То есть их «личностный фокус» направлен на себя. Кроме того, это видно еще и потому, что они обычно не ценят результатов других членов команды, так как свои считают самыми важными. Если понаблюдать, большинство людей менее счастливы от того, что кто-либо другой достиг успеха, и более счастливы, когда успеха достигли они сами. Часто бывает, что такой человек «идет по головам других», пытаясь выиграть в одиночном забеге, однако последствия таких «результатов» катастрофические. Возможно, он и бьет себя в грудь, доказывая, что готов умереть за победу, но это ложь. Как и все остальные, в ловушке он фокусируется только на себе. И, как и все остальные люди в ловушке, он этого даже не замечает».

«Бывает еще и похуже, - добавила Кейт, - потому что, ты знаешь, будучи «в коробке», мы провоцируем других забираться в свои рамки - заодно с нами или против нашей воли. Мы и те, с кем мы «сговорились», сдерживаем информацию и тем самым даем право другим делать то же. Мы пытаемся контролировать окружающих, что приводит к сопротивлению, а мы чувствуем желание иметь над этим человеком еще больший контроль. Мы «воруем» ресурсы других людей, которые затем вынуждены скрывать их от нас. Мы обвиняем членов команды за то, что они еле ноги волочат, а таким образом они получают оправдание своего промедления. И так далее.

Такие рамки заставляют нас думать, что все проблемы решились бы, если бы Джек стал делать так-то и если бы Линда делала вон то, и если бы другой отдел улучшил эффективность, тогда будет толк. Но это - самообман. Все это ложь, и это не работало бы, даже если бы Джек, Линда и тот департамент и вся компания на самом деле нуждались в изменении, а я уверена, что так и есть. Правда, если я обвиняю их, я это делаю не потому, что им надо улучшаться; я это делаю, чтобы оправдать свое срезание углов и свои неудачи.

Получается, один человек в организации, будучи в ловушке и в неправильном «предметном фокусе», способствует тому, чтобы его сотрудники тоже были не в фокусе. Такой «сговор» может распространиться еще больше: один сотрудник будет обвинять другого, команда будет сердиться на команду, а отдел винить другой отдел. В результате люди, которые пришли в организацию помочь ей достичь успеха, наслаждаются взаимными упреками и препятствуют продвижению друг друга».

«Да это же сумасшествие какое-то! - воскликнул я в изумлении. - Однако я хорошо понимаю, о чем именно вы сейчас рассказываете: «Тетрикс» был бы отличным примером такой организации».

«Да, это легко проверить. Скажи, Том, когда ты чувствовал себя счастливее: когда твой босс Чак Стели проигрывал или когда выигрывал?»

Вопрос застал меня врасплох. Я хотел сказать, что замечал такое поведение у других за все время работы там, но я не знал, что речь может идти обо мне.

Стели действительно был большой проблемой. Мне не пришлось выдумывать про него все эти ужасные истории. В своей собственной команде он умудрялся создать конфликты, разлад и все такое. Я ответил негромко: «Я, ну, я же... просто... я не знаю».

«Можешь подумать пару минут. Вспомни, что в работе с микробами сам факт того, что кто-то другой болен, еще не означает, что я здоров. Скорее, наоборот, если я окружен больными людьми, то шансов больше, что эту же болезнь подхвачу и я». Бад сделал паузу и вопросительно посмотрел на меня: «Помнишь доктора Земмельвайса? Доктора, который обнаружил причину высокой смертности в родильном отделении?»

«Да. В том случае проблемой были сами врачи - люди, фокусировавшиеся на болезнях и проблемах других, - они-то и были переносчиками заразы. В итоге лихорадка с множеством симптомов распространялась мгновенно, убивая жертву за жертвой. Причиной тому была единственная бактерия, о которой даже никто и не догадывался. В особенности те, кто был ее переносчиком».

«Ты все правильно понял, Том. Так вот, то, что происходит в организациях, аналогично этому рассказу, - Бад подошел к доске. - Позволь объяснить, что я имею в виду».

Глава 16. Проблемы в «ловушке»

«Ты помнишь, что произошло со мной в Сан-Франциско?» - спросил Бад.

«Да, конечно».

«Помнишь, какие проблемы были у меня тогда? Я не был полностью привержен работе и тем самым усложнял жизнь других».

«Да, я помню».

Бад стер все, что было написано рядом со схемой самоизмены. А потом он написал следующее:

Отсутствие обязательств

Отсутствие приверженности

Нарушение нормальной работы коллектива

«Хорошо, вот некоторые проблемы, с которыми я столкнулся в Сан-Франциско, - сказал он, отступая от доски назад, - мои «симптомы», если можно так сказать. Но давайте попробуем добавить к этому списку как можно больше проблем разного типа. Какие еще общие человеческие проблемы в организациях вы знаете?»

«Конфликтность, - сказал я, - отсутствие мотивации».

«Стресс», - добавила Кейт.

«Плохая командная работа», - сказал я.

«Остановитесь на минутку, - сказал Бад, принявшись быстро писать на доске, - я запишу все проблемы одним списком. - Все, можете продолжать. Что еще?»

«Сплетни, несогласованность действий, отсутствие доверия», - продолжила Кейт.

«Отсутствие подотчетности, - предложил я, - плохое отношение к другим. Проблемы общения».

«Ладно, хорошо, - сказал Бад, дописывая несколько последних пунктов, - получился приличный список. Теперь давайте посмотрим и применим его к истории, в которой я принял решение не вставать ночью к ребенку».



«Заметьте: были ли у меня проблемы с выполнением обязательств и преданностью после того, как я изменил своим настоящим чувствам?»

«Да», - ответил я.

«А как было до этого? Покидали меня эти чувства, когда я просто хотел подняться и пойти к Дэвиду, чтобы Нэнси могла поспать?»

«Нет, несколько», - ответил я.

«Можно сказать, что я попросту усложнял жизнь окружающим? Я же поставил жену в трудное положение, когда хотел помочь ей?»

«Нет, Бад, вы поставили ее в трудное положение, когда бездействовали, *вместо того чтобы* помочь ей».

«Точно! А где проявилась в этой ситуации моя конфликтность? Когда я был под давлением стресса - до или после того, как преувеличил важность

запланированных дел на завтра?»

«О, разумеется после. То же самое с желанием пойти на конфликт. Ведь вначале его не было - вы просто хотели помочь жене. Но затем вступили в конфликт вначале с самим собой, а затем с ней».

«Ты правильно рассуждаешь, - согласился он со мной, - можно еще дальше углубиться во все эти проблемы, и мы, несомненно, найдем их все в данном примере. Но главное - они имели место после самообмана».

Бад сделал паузу, давая мне возможность посмотреть на список и увидеть там отражение своего поведения.

«Так что же это означает?» - он спросил.

«Не понимаю, о чем вы».

«Ну, все эти проблемы у меня были после того, как я не поступил по совести, но не до того. Так что же это означает?»

«Ну, это означает, что... что... Это означает, что они спровоцированы самообманом», - наконец выдавил я из себя.

«Вот именно, Том. А это значит, что решение проблемы самообмана - это решение всех остальных человеческих проблем».

Бад вновь остановился, давая мне время осознать сказанное. Потом он продолжил: «Я уже говорил, что это схоже с медицинским открытием того австрийского врача. Решение проблемы самооправдания сродни обобщающей теории, которая показывает, как различные проблемы, которые мы еще называем «человеческий фактор», имеют одни и те же причины».

«Понимаю».

«Смотри, что я подразумеваю под этим, - показал он на схему, - простая история иллюстрирует, как все происходит. Самообман - это как вирус, который распространяет болезнь самооправдания по целой группе людей. Как и родильная лихорадка, самообман имеет целую кучу симптомов: отсутствие мотивации и приверженности, стресс и проблемы в общении с коллегами. Организации погибают по этой причине или серьезно поражены такими симптомами. И все это происходит из-за людей, которые переносят вредоносный вирус, однако сами не подозревают об этом».

Я задумался над сутью сказанного, изучая глазами схему, и спросил: «И то же самое можно сказать о любом другом бизнесе? В смысле, как ни как ваш пример касается отношений между мужем, женой и их ребенком. На работе же такого не происходит!»

«Верно, ты прав в одном, что люди на работе не обманывают сами себя иным образом, то есть никто не проигнорирует плачущего ребенка, - пошутил Бад, - тем не менее многие люди не делают для сотрудников того, что, они чувствуют, стоило бы сделать. И каждый раз при этом находят себе удобную отговорку, точно так же как и в примере. Этим так схожи две сферы жизни - личная и корпоративная. В случае самообмана, не зависимо от того, где это произошло - на работе, дома, в магазине, еще где-нибудь, - «коробка» порождает идентичные проблемы в любой из вышеперечисленных ситуаций.

Стоит упомянуть еще, что самообман определенного вида, с которым сталкиваются практически все на работе в определенной степени, - это

самообман, касающийся цели, ради выполнения которой нас и наняли сюда, а именно: сфокусироваться на помощи организации и отдельным людям в достижении результатов. Ключ к преодолению разных препятствий, с которым им приходится сталкиваться на пути, скрыт в распознании того, как избежать самооправдания на рабочем месте».

«Так как же нам это сделать?» - я спросил, ожидая уточнений.

«А-а, мы еще не готовы полностью узнать как. Впереди у нас есть еще несколько идей для рассмотрения. Но, может, мы сделаем небольшой перерыв перед этим?»

Кейт взглянула на часы: «Боюсь, ребята, я вынуждена вас покинуть. У меня встреча на четыре тридцать с Говардом Чином. Я очень хотела бы остаться с вами, жаль, что не могу отменить встречу. Том, - сказала она, вставая с кресла и протягивая мне руку, - я получила истинное удовольствие, проведя это время с тобой. Я ценю то, как серьезно ты к этому относишься. Как я уже говорила ранее, нет ничего более важного для нас в компании, чем то, чему ты сейчас учишься. Это стратегическая инициатива номер один в «Загруме». Ты поймешь, что это значит, когда получишь следующую информацию».

«Что скажешь насчет этого? - сказала она, разворачиваясь к Баду. - Ты попытаешься закончить с основами сегодня?»

«Если так, нам придется задержаться здесь допоздна. Мы с Томом еще это решим».

«Звучит хорошо, - сказала Кейт и направилась к двери. - Между прочим, Том, - продолжила она, развернувшись ко мне, - я ушла из «Загрума» когда-то. В то время это была совершенно другая компания».

«Почему вы ушли?» - спросил я.

«Из-за Лу у Герберта».

Это был ответ, которого я не ожидал: «Неужели? Я считал, вы с Лу очень близки».

«Не в те старые дни. Лу ни с кем не был в хороших отношениях тогда. Много талантливых людей ушло из компании в то время».

«Тогда почему вы вернулись?»

«Из-за Лу», - сказала она.

Я был в замешательстве: «Как такое может быть?»

«Лу обнаружил этот материал - тот, который ты сейчас изучаешь, - и он преобразовал его. Повлияв на Лу, эти принципы тем самым изменили всю компанию. Когда в следующий раз Лу пришел ко мне, он пришел извиниться, и у него был план. Я работала на «Загрум» дважды, но с уверенностью могу сказать, это две абсолютно разные компании. Ты узнаешь о необходимости извиняться, как сделал это Лу. И еще ты скоро узнаешь о плане развития, который основывается на этих принципах. Как я уже говорила ранее, все, что мы здесь делаем, построено на том, что ты сейчас учишь. Это то, что заставляет биться сердце каждой компании, которая хочет быть построенной на века».

Она сделала паузу: «Мы очень рады, что ты являешься частью команды, Том. Ты не находился бы здесь, если бы мы не верили в тебя».

«Спасибо», - ответил я.

«И спасибо тебе, Бад, - сказала Кейт, поворачиваясь в его сторону, - ты никогда не пересташь удивлять меня».

«Что ты такое говоришь?» - спросил он, посмеиваясь.

«Я имею в виду, что ты значишь много для всей организации и для людей, которые в ней работают. Ты сейчас похож на Лу сразу после того, как он изменился. Ты - наше секретное оружие».

Кейт улыбнулась и направилась к двери: «Как бы то ни было, спасибо тебе. Не забывайте поддерживать наших «Кардиналов», вы оба. Даже ты Бад, хотя я знаю, что ты не любишь бейсбол, - сказала она, видя, как нахмурился Бад, - мы знаем как это потребуется им в финале!»

«Ого, не могу поверить, что с нами столько времени провела Кейт», - заметил я про себя.

«Поверь мне, Том, это еще очень мало. У Кейт невероятно глобальный взгляд на жизнь. Но она не все время может уделять таким встречам. Тем не менее она всегда старается присутствовать по причине того, что все темы, которые мы сейчас обсуждаем, непосредственно оказывают большее влияние на результаты этой компании, нежели что-либо другое из того, что мы здесь делаем. Ее присутствие - это просто способ сказать новому человеку: «Мы достаточно серьезно к этому относимся. А если ты - нет, то долго ты здесь не продержишься».

Бад похлопал меня по плечу: «Со мной было то же самое, Том. Люди, которые отказываются выходить из ловушки, не достигают успеха здесь. Это касается меня в той же степени, как и тебя. Мы - в одной команде», - он утвердительно улыбнулся.

Как бы там ни было, все, о чем я мог думать в тот момент, были Тодд и Лора.

«Итак, Том, - Бад хотел показать, что собирается поменять тему разговора, - нам нужно принять решение. Нам осталось всего несколько часов, чтобы закончить с основами. Как вариант мы можем сделать это сегодня вечером, или назначить встречу на завтра, если у тебя получается».

Я подумал о своем расписании. Послеобеденное время было уже занято, а вот утро я мог оставить себе, поэтому я ответил: «Думаю, мне лучше подойдет завтра утром».

«Отлично. Скажем, в восемь? И если мне удастся все организовать, возможно, сделаю тебе один сюрприз».

«Сюрприз?»

«Да, если повезет!»

Теплый августовский ветер развеивал мои волосы, когда я сворачивал домой на своем кабриолете с востока Лонг-Ридж роад на Мэритт парквэй. Меня ждали жена и сын. Они нуждались в моем внимании и, наверное, в моих извинениях. Я не был уверен, с чего начать разговор. Но я знал, что Тодду нравилось возиться с автомобилями, хотя я постоянно пресекал этот чрезмерный интерес, чтобы потом не услышать «мальчик Тома Калллама стал механиком». Еще я знал, что уже несколько месяцев моей жене никто даже обед не приготовил - она все делала сама. Я решил заехать и купить кое-что для барбекю, а также мне стало ужасно интересно услышать от Тодда, как настраивать двигатели.

Впервые за много-много лет я очень спешил домой.

Как выбратъся из «ловушки»

Глава 17. Лу

Уже было восемь пятнадцать, я сидел в конференц-зале, а Бада все еще не было. Я уже начал вспоминать, правильно ли я запомнил вчера назначенное время, как двери быстро распахнулись и в комнату вошел пожилой джентльмен.

«Вы - Том Каллем?»

«Да».

«Рад с вами познакомиться, меня зовут Лу, Л у Герберт».

«Лу Герберт?» - переспросил я с удивлением.

Я видел фотографии Лу и старое видео с ним, но его появление здесь было настолько неожиданным, что я бы даже не узнал его, если бы он сам не представился.

«Да, это я, и простите, что без предупреждения. Я вижу, что вы немного шокированы, но Бад скоро придет, ему осталось еще кое-что проверить перед нашим сегодняшним заседанием».

У меня как будто отняли дар речи. Ни одно слово не приходило мне в голову, поэтому я просто безмолвно стоял, нервничая.

«Ничего, что я перейду на ты? Тебе, наверное, любопытно, что я здесь делаю», - сказал он через минутку.

«Ну, собственно говоря... то есть да, любопытно».

«Вчера вечером мне позвонил Бад и попросил, чтобы я к вам сегодня присоединился. Он захотел, чтобы именно я объяснил несколько фактов, касательно нашей истории. Я так или иначе собирался сегодня ехать в офис на собрание, поэтому не отказался приехать раньше».

«Даже не знаю что сказать. Невероятно рад познакомиться с вами. Я так много о вас слышал».

«Я знаю. Похоже на то, что я уже давно умер и про меня рассказывают разные легенды, правда?» - сказал он смеясь.

«Да, что-то в этом роде», - сказал я с непривычки с ухмылкой.

«Так, Том, давай проходи, садись. Бад попросил меня начать до его приезда, - Лу показал рукой в сторону кресла, - пожалуйста».

Я сел в мое уже знакомое со вчерашнего дня кресло, а Лу занял место прямо напротив меня.

«Ну, так как все это происходило?»

«Вы имеете в виду вчера?»

«Да».

«Это был довольно удивительный день, на самом деле. Совершенно удивительный».

«Серьезно? Расскажи мне об этом поподробнее», - попросил он.

Несмотря на то, что я находился в компании Лу всего лишь минуту или две, моя нервозность как будто испарилась. Его добрые глаза и мягкое поведение напомнили мне моего отца, который умер десять лет назад. Я чувствовал себя вполне комфортно в его присутствии и понял, что хочу поделиться с ним своими

мыслями, так как я сделал бы это с отцом.

«Что ж, - сказал я, - даже не знаю, с чего мне начать. Я очень много выучил вчера. Давайте, я начну с того, что расскажу о своем мальчике».

В течение следующих пятнадцати минут я рассказал о вчерашнем вечере, о самом лучшем вечере, по крайней мере, за последние лет пять, который я провел с Лорой и Тоддом. Этот вечер был таким исключительным только потому, что я просто получал удовольствие от пребывания и общения со своей семьей, не предпринимая при этом ничего экстраординарного. Я приготовил ужин, я смеялся, мой сын научил меня, как настроить двигатель авто. Впервые, даже не знаю за какое время, я наслаждался и чувствовал признательность своей семье. И впервые за долгое время я лег спать, не чувствуя ничего плохого по отношению к кому-либо из своих родных.

«Что твоя жена подумала обо всем этом?» - спросил Лу.

«Я уверен, она даже не знала, что и думать. Она постоянно спрашивала, что происходит, до тех пор, пока, наконец, я не рассказал ей о том, что вчера выучил».

«И что, ты попытался научить ее?»

«Да, и это была катастрофа. Я думаю, мне потребовалось всего минуту или около того, чтобы основательно сбить ее с толку. «Коробка», «самообман», «измена самому себе» - я так плохо преподнес ей все эти идеи, что потом не мог сам в этом разобраться».

Лу понимающе улыбнулся: «Я прекрасно осознаю, что ты имеешь в виду. Ты слышишь, когда кто-то вроде Бада объясняет все это, и тебе кажется, что это простейшая в мире вещь, но попробуй только сделать это сам, и ты быстро поймешь, как все здесь тонко устроено».

«Совершенно верно. Я полагаю, мои объяснения, вероятно, создали больше вопросов, чем дали ответов. Но, во всяком случае, Лора пыталась вникнуть в суть дела».

Мистер Герберт внимательно слушал, его глаза светились добротой, и, хотя я не мог быть уверен на все сто процентов, мне показалось, что я увидел в них одобрение.

«Тебе надо сначала проверить эту информацию у Бада, но в прошлом несколько раз в году мы собирали вечерний тренинг, где члены семей наших сотрудников могли узнать о наших ценностях и идеях. Многие из них очень ценили такие мероприятия как знак того, что компания о них заботится. Если такой вечер в ближайшее время запланирован - Лоре он наверняка понравится».

«Спасибо, я обязательно уточню».

В ту же минуту двери широко распахнулись, и в комнату влетел Бад. Возбужденный он быстро проговорил: «Том, привет, извини за опоздание. Мне надо было кое-что проверить в самый последний момент перед сегодняшней встречей с группой Клофхаузена. Как всегда, времени в обрез, и мы все не успеваем».

Он поставил свой портфель на пол и сел на стул, стоящий во главе стола между мной и Лу: «Видишь, Том, нам повезло».

«Что вы имеете в виду?»

«Я имею в виду мистера Герберта - это и есть тот сюрприз, о котором я вчера упоминал и на который надеялся. История, которой поделится Лу, - это история как этот учебный материал положена в основу принципов «Загрума». Вот зачем я попросил его, по возможности, присутствовать на нашей встрече».

«Я очень рад быть здесь, ребята, - поблагодарил Лу, - но прежде чем мы перейдем к этой истории, Бад, давайте дослушаем о вчерашнем вечере от Тома».

«Да, точно, Том, расскажи нам, как ты вчера себя чувствовал».

Не знаю почему, может, из-за того, что Бад - мой непосредственный начальник, но я так захотел впечатлить его, однако вначале не мог заставить себя разговориться, как было с Лу, и тормозил на каждом предложении. Но с помощью подсказок господина Герберта, который счищал меня как луковицу, типа «расскажи то», «расскажи это», я расслабился и поведал Баду о вчерашнем вечере. И спустя десять минут Бад одобряюще улыбался, так же как и Лу вначале.

«Это просто замечательно, Том, - сказал он. - А как вел себя Тодд весь вечер?»

«В принципе так, как обычно, ничего особенного - он молчал. Он в основном отвечал на мои вопросы, как делает всегда: «да», «нет», «я не знаю». Если честно, вчера вечером я не слишком старался обращать на это внимание, хотя раньше его молчаливость сводила меня с ума».

«Это напоминает моего мальчика», - произнес Лу. Он замолчал, вглядываясь в пейзаж за окном, далеко за его горизонт, так будто вспоминая что-то очень-очень далекое. «Кстати, история преобразования компании начинается именно с него».

Глава 18. Лидерство внутри «ловушки»

«Мой младший сын, Кори, которому сейчас почти сорок лет, был очень проблемным юношей. Наркотики, выпивка - что ни назовите, он это делал. Ситуация накалилась до предела, когда его арестовали за продажу наркотиков в выпускном классе школы.

Сначала, я не мог в это поверить. Никогда и никто из Гербертов не употреблял наркотики. А чтобы еще и продавать их - это было вообще немислимо. Я обошел все инстанции, требуя доказательств его невиновности. Это не могло быть правдой. Только не *мой мальчик*. Поэтому я потребовал полного судебного разбирательства. Но наш адвокат отговаривал нас от этого, а окружной прокурор предложил нам сделку: признание вины в обмен на срок заключения всего на тридцать дней. Но я бы никогда на такое не согласился. «Будь я проклят, если мой сын когда-нибудь сядет в тюрьму», - сказал я тогда. И мы начали борьбу.

В итоге мы проиграли, и Кори целый год провел в исправительном учреждении Бриджпорта. Меня сильно волновало, что это ляжет пятном на чести семьи. Я навестил его всего дважды за весь год.

Когда он вернулся домой, мы едва разговаривали. Я изредка спрашивал его о чем-нибудь, и, когда такое случалось, он давал еле слышимый односложный ответ. Кори снова связался с плохой компанией, и в течение трех месяцев его снова арестовали - теперь уже за магазинную кражу.

На этот раз я хотел сделать все по-тихому, без афиширования. У меня уже не было иллюзий по поводу его невиновности, поэтому я согласился на сделку с окружным прокурором, которая предполагала шестидесятидневную программу перевоспитания в исправительном учреждении в горной местности Аризоны. Пять дней спустя мы с Кори сели в самолет, следовавший из аэропорта имени Кеннеди в Феникс. Я вез его на перевоспитание.

Мыс женой Кэрол высадили его возле главного офиса того учебного заведения, под чьим патронатом осуществлялась тренинговая программа для трудных подростков. Мы наблюдали за тем, как он садится в автобус вместе с другими проблемными ребятами, а потом они уехали в сторону гор Центрально-восточной Аризоны. Позже нас провели в комнату, где проводился двухдневный семинар, на котором я ожидал услышать, как они собираются перевоспитать моего сына.

Но там я узнал совершенно другое: какие бы проблемы не были у моего сына, я был ответственен за это в той же степени, что и он. То, что я выучил, изменило мою жизнь. Не сразу, конечно же, потому что я сопротивлялся, как только мог, всему, что они предлагали. «*Что, я?*» - протестовало мое эго. - *Я не принимал наркотики. Не я провел большую часть времени в выпускном классе в барах. Я не воровал в магазине. Я - ответственный человек, уважаемый, я - президент компании*». Но постепенно я пришел к тому, что моя защита была неискренней. Я пришел к открытию, которое я могу охарактеризовать как болезненное и в то же время дающее надежду: я понял, что в течение многих лет я находился в

ловушке по отношению к жене и детям».

«В «коробке»?» - сказал я тихо, почти себе под нос.

«Да, в «коробке», или в ловушке, - ответил Лу. - В первый день, проведенный мной в Аризоне, я узнал то, что ты выучил вчера. И в тот момент, когда мой сын, вероятно, уже вышел из автобуса, осматривая изолированную территорию, которая должна была стать его домом на следующие два месяца, я почувствовал в себе - впервые за много лет - непреодолимое желание обнять его и не отпускать. Должно быть, он тогда испытывал такое отчаянное одиночество и стыд! А я еще больше добавил ему таких чувств тем, что обвинял его! Последние часы на свободе, проведенные с отцом, или даже месяцы и годы были для него пеленой стыда и позора. Я мог только сдерживать слезы и больше ничего.

Это еще не все. В тот день я осознал, что рамки моего мышления увели меня не только от сына, но и от самых важных людей в моей компании. За две недели до того начался процесс, который в кулуарах прозвали «весенняя оттепель»: пять или шесть руководителей покинули компанию, в поисках лучших возможностей.

«Предполагаю, в том числе была и Кейт?» - я поинтересовался.

«Да, Кейт была одной из них».

Лу снова пристально вглядывался в никуда, очевидно, глубоко задумавшись. «Не перестаю удивляться сейчас тому, что тогда происходило, - наконец произнес он. - Я почувствовал, что мои сотрудники меня предали, так же как и мой сын. *Ну и ладно, говорил я, убирайтесь все, мне никто не нужен!*

Я был решительно настроен сделать «Загрум» успешной компанией и без их помощи. *Если они ушли, значит, они не годятся,* - говорил я себе. Эти руководители, тем не менее, были со мной уже около шести лет, с первого дня, как я выкупил компанию у Джона Загрума, с тех пор она влачила жалкое существование. *За все это время, если бы они были потенциальными лидерами, то уже давно бы проявились,* — успокаивал я себя.

Однако это была ложь. Казалось, что все правильно, когда дела у нас начали налаживаться, однако это был самообман. Я лгал сам себе и преувеличивал свою непосредственную роль в работе компании. Кроме того, я не видел, что обвиняю бывших сотрудников не за их ошибки, а за свои. Как это обычно бывает, сидя в «коробке», многого просто не видишь.

И на том тренинге в Аризоне я буквально прозрел. Я увидел в себе лидера, который был настолько не уверен в эффективности собственных идей, что не мог увидеть красоту идей других лидеров; лидера, который считал себя таким продвинутым и талантливым, что должен был замечать в сотрудниках лишь негативные стороны, чтобы иметь доказательство своего таланта; лидера, который так старался быть лучше, что постоянно переживал, чтобы никто другой не стал лучше него.

Лу сделал паузу, а затем спросил меня: «Вы ведь уже обсуждали теорию сговора, Том? Когда двое или больше людей на уровне подсознания договариваются оставаться в ловушке, потому что им всем так «удобно»? Да?

Так вот, мой образ самооправдания убеждал меня, что я самый умный, самый

талантливый и, вообще, лучше всех. Представляете, скольких людей я удерживал в ловушке вместе с собой? Я прямо-таки создал «фабрику самооправданий» - для себя и для окружающих. Любому сотруднику, которому нужны были малейшие доказательства того, что он не годится на работу, после общения со мной мог найти разные образы для самообмана.

К примеру, я не понимал, что чем больше я беру ответственности на себя за результаты нашей команды, тем больше ее участники чувствовали, что им не доверяют. После этого они, естественно, начали сопротивляться мне разными способами: одни просто сдались, переложив инициативность на меня, другие - игнорировали меня и пытались делать все по-своему. А были и такие, которые вообще ушли из компании. Все эти реакции еще больше убедили меня в некомпетентности персонала, и я начал выпускать все более детальные инструкции для работы, разрабатывать новые политики и правила, процедуры и уставы. А люди усматривали в этом еще большее доказательство моего неуважения и сопротивлялись еще больше. Так все и продолжалось по замкнутому кругу. Мы обоюднo подкидывали друг другу оправдания для того, чтобы оставить все как есть. «Сговор» распространялся быстро. У нас был полный хаос, одним словом!»

«Равно как и у того австрийского врача», - сравнил я, затаив дыхание.

«А...а, Бад тебе рассказывал про открытие Земмельвайса?» - спросил Лу, поочередно оборачиваясь то ко мне, то к Бадy.

«Да», - сказали мы с ним одновременно, кивая.

«Ну, можно и так сказать. История о родильной лихорадке - это интересная параллель. Я тоже «убивал» людей в компании. Цифры «смертности лидеров» в моей компании сравнились бы с цифрами смертности в больнице Земмельвайса. Я был переносчиком болезни, в которой винил других людей.

Я заразил их и обвинял одновременно! Структура нашей организации была свалкой «коробок»! Полная неразбериха, как я уже говорил.

Но в Аризоне я узнал, что неразбериха была как раз в моей голове. Так как я сам находился в ловушке, я провоцировал проблемы, на которые жаловался. К сожалению, я отпугнул самых лучших людей в этой отрасли, которых знал. Но при этом я чувствовал, что поступаю правильно, потому что в рамках своего мышления чувствовал, что они не так уж хороши».

Через минутку Лу добавил: «Нет на планете человека, более талантливого, чем Кейт, но я даже не смог этого разглядеть через призму своей ловушки.

И вот сижу я там, в Аризоне, и понимаю, что у меня огромная проблема. Во-первых, потому что я сижу рядом с женой, которую все двадцать пять лет совместной жизни принимал как нечто само собой разумеющееся. Сто миль непроходимой земли отделяли меня от единственного сына, у которого воспоминания об отце были, наверное, самыми горькими в жизни. А моя компания потихоньку разваливается: распыление самого лучшего в мире потенциала, которому пришлось сражаться за карьеру в другом месте. Я чувствовал себя одиноким. Моя «коробка» разрушала все, что было мне действительно дорого.

И лишь один вопрос крутился у меня в голове и казался наиболее важным из всех остальных: как можно выйти из «коробки?»

Лу остановился, и я ждал, пока он продолжит.

«Так как же можно выйти? - с нетерпением воскликнул я. - Как можно оставить ловушку?»

«Ты уже это знаешь, Том».

Глава 19. Как выбраться из своей «ловушки»

«Я уже знаю?» - я копался в памяти, пытаюсь восстановить вчерашнюю встречу. Я был уверен, что мы не говорили об этом.

«Да. И я тоже знал, когда размышлял о том, как мне выйти из ловушки», - сказал Лу.

«А? Что?» - в тот момент я вообще потерялся.

«Только подумай об этом, - продолжил Лу, - я сидел там и сожалел о том, как я обращался со своей женой, сыном и сотрудниками компании. Кем они были для меня? Видел ли я их людьми или предметами в тот момент?»

«В тот момент они были людьми для вас», - сказал я и погрузился в размышления.

«Верно. Моя критика, чувство обиды и равнодушие как будто испарились. Я видел их теми, кем они были на самом деле, и я сожалел, что не делал этого раньше. Поэтому, скажи мне, пожалуйста, где я находился в тот момент?»

«Вы были вне «коробки», - сказал я мягко, словно в трансе, пытаюсь обнаружить причину изменения голоса. Я чувствовал себя зрителем магического представления, который увидел кролика в шляпе, но не может понять, откуда тот взялся.

«Именно так, - согласился Лу, - в тот момент, когда я ощутил острое желание быть вне «коробки» для всех тех людей, я уже был за ее пределами. Испытывать такое желание - это уже факт того, что ты находишься вне своих рамок мышления.

И то же самое касается тебя, Том, - продолжил он, - вспомни о вчерашнем вечере, который ты провел с семьей. Кем они были для тебя? Ты относился к ним как к людям или как к объектам?»

«Они были для меня людьми», - сказал я, будучи поражен таким открытием.

«Получается, если вчерашний вечер ты провел, будучи вне «коробки», то ты уже знаешь, как можно выбраться из нее».

«Но я не знаю, - сказал я, протестуя, - я понятия не имею, как такое получилось. Честно говоря, я даже не знал, что был вне «коробки», пока вы мне на это не указали. Я не могу сказать вам, как я вышел из ловушки».

«Еще как можешь. В действительности, ты уже это сделал».

«Что вы имеете в виду?» - я был в полном недоумении.

«Я хочу сказать, ты поделился с нами своим вчерашним опытом, о том, как ты пришел домой и провел весь вечер с семьей. Эта история учит нас, как мы можем выйти из ловушки самооправдания».

«Но это лишь моя точка зрения. Я действительно не вижу этого процесса в целом».

«А я считаю, что видишь. Просто ты еще не до конца осознал это. Но со временем у тебя все получится».

После этого, я почувствовал себя комфортнее, но не намного.

«Видишь ли, - сказал Лу, - вопрос о том, как выбраться из «коробки», на самом деле, состоит из двух вопросов. Первый вопрос звучит так: «Как мне

выбраться наружу?» А второй: «Как мне остаться в таком состоянии?» И, я думаю, в действительности тебя сейчас беспокоит лишь ответ на второй вопрос: как тебе остаться за пределами ловушки. Подумай об этом, а я хочу подчеркнуть еще раз: если ты испытываешь желание выйти из «коробки» по отношению к кому-то - это уже доказательство, что ты находишься вне ее пределов. Ты чувствуешь себя так потому, что видишь в нем или в ней человека. Так что в тот момент, как и сейчас, и вчера вечером, когда ты видишь и чувствуешь ясно и хочешь освободиться от «коробки», на самом деле, ты спрашиваешь себя вот о чем: *Что я могу сделать, чтобы остаться таким по отношению к ним? Что я могу сделать, чтобы сохранить изменения, которые я сейчас чувствую?* Вот в чем вопрос. И есть несколько довольно конкретных действий, которые мы можем предпринять, как только мы вышли из ловушки, для того чтобы остаться за ее пределами, в частности для наших целей на рабочем месте».

Во время того, как Лу говорил, я начал понимать, что он имел в виду. «Хорошо. Теперь я вижу, что если я испытываю желание выйти из «коробки» по отношению к кому-то, значит, в тот момент я вижу в нем человека, а это, в свою очередь, означает, что я уже выбрался из «коробки». Я понимаю это. И я также понимаю, что как только я выбрался из нее, главным вопросом остается то, как удержаться там. И я определенно хочу знать ответ на него, особенно применительно к работе. Но я все еще ломаю голову над тем, как мне удалось выбраться из ловушки вчера, как мои обиды на Лору и Тодда внезапно исчезли. Может быть, мне просто повезло прошлым вечером? И если вдруг мне в следующий раз так не повезет, я хотел бы знать секрет выхода из «коробки».

«Справедливо, - сказал Лу, вставая с кресла, - я приложу максимум усилий, а Бад мне поможет, чтобы объяснить тебе, как мы выбираемся из ловушки, а уж потом - как нам удержаться в таком состоянии».

Глава 20. Тупик

«Прежде всего, - продолжил Лу, - давай рассмотрим то, что не помогает нам выйти из ловушки».

Он написал на доске: «Что не срабатывает в «коробке». Повернувшись ко мне, он сказал: «Вспомни о тех вещах, которые мы пытаемся сделать, будучи в «коробке». Например, у кого, мы считаем, возникли проблемы?»

«У других», - ответил я.

«Совершенно верно, - сказал Лу, - так что обычно мы тратим много энергии, пытаясь изменить других. Но срабатывает ли это? Помогает ли оно нам выбраться из ловушки?»

«Нет».

«Почему нет?» - спросил он.

«Потому что, это проблема номер один, - ответил я, - будучи в «коробке», мы пытаемся изменить других людей, так как считаем, что им необходимо измениться».

«Но значит ли это, что никому не нужно меняться? - спросил Лу. - Правда ли, что каждый делает свою работу просто идеально? Я правильно понял, ты говоришь, что никто не нуждается в улучшении?»

Я почувствовал себя немного глупым, когда услышал его вопрос. *Ну же, Каллем, думай!* - сказал я себе. До того я не привык так долго обдумывать высказывание. «Нет, конечно, нет. Каждому надо расти и улучшаться».

«Тогда почему не *им* надо улучшаться? - переспросил он. - Что плохого в том, что я хочу, чтобы они изменились?»

Это был хороший вопрос. *Действительно, а что плохого в этом?* Я снова задумался. Спустя пару секунд я так и не понял, что Лу под этим подразумевает, поэтому ответил: «Не уверен».

«Ну, подумай-ка вот каким образом. Правда в том, что у других имеются проблемы, над которыми необходимо работать, неужели это может быть причиной того, что я буду в ловушке?»

«Нет, не может. Я допускаю такую мысль, однако, это - заблуждение».

«Ты прав, Том. А если бы мне все-таки удалось изменить другого человека, решило бы это мои собственные проблемы?»

«Скорее, нет, проблемы в ловушке никак не связаны с другими людьми».

«Совершенно верно, даже при условии, что мой оппонент изменится».

«Более того, - вклинился в разговор Бад, - вспомни, что мы вчера говорили о теории сговора: если я «в коробке» пытаюсь заставить окружающих меняться, что у меня в итоге получается?»

«У вас получается только спровоцировать их на абсолютно обратные действия, то есть они категорически не захотят меняться».

«Именно так! В результате я стимулирую в человеке как раз то поведение, которое выводит меня из себя. Иными словами, если я начинаю менять других, это дает мне причину не выходить из своих ментальных рамок», - подчеркнул Бад.

«Так и запишем, - сказал Лу, оборачиваясь к доске, - «Попытки менять других не срабатывают».

Что не работает «в коробке»:

1. Попытки менять других.

Затем мистер Герберт вновь обратился к нам: «А что скажете, если я буду стараться наладить контакт со своим оппонентом? Это будет работать?»

«Не думаю, - ответил я, - в свое время я занимался налаживанием отношений искусственно. Но эта стратегия мне не помогла».

«Точно! Это никак не помогает, и этому есть простое объяснение. Совладающая стратегия или копинг-поведение имеет те же негативные последствия, что и попытки менять окружающих: это просто другой способ продолжать обвинять их в том, что для вас неудобно. Это признак того, что мы в ловушке и «приглашаем в ловушку» тех, с кем пытаемся совладать».

Лу обернулся снова к доске и дописал вторым пунктом:

Что не работает «в коробке»:

1. Попытки менять других.

2. Попытки «наладить контакт» или совладать с имеющимися трудностями.

«Мистер Герберт, а что вы скажете по поводу того, чтобы оставить все, как есть? Выход из сложной ситуации - это всегда по-настоящему выход? Работает ли это? Поможет ли мне это выйти за свои рамки?»

«Может быть. Кажется, иногда такое помогает. Давайте подумаем вместе. Если я в ловушке, то где, по моему мнению, находится сама проблема?»

«Проблема - в других людях», - ответил я.

«Однозначно. Но мы-то знаем, где она на самом деле?»

«На самом деле, - сказал я мягко, кивая головой, - во мне. Теперь я это понимаю, потому что моя «коробка» всегда со мной».

«Да-да, - подхватил Бад, - когда ты еще не покинул рамки своего мышления, уйти от проблемы - это еще один способ обвинить других, это все равно что продолжение этих рамок. Свое самооправдание мы носим с собой. Может, в некоторых ситуациях уйти от проблемы - это единственное доступное решение, однако этого никогда не будет достаточно, а даже если и так, это будет не правильно. В конце концов, единственное, что мне надо оставить - это моя «коробка».

«Звучит логично», - согласился я.

«Сейчас, позвольте, я допишу это в наш список».

Что не работает «в коробке»:

1. Попытки менять других.
2. Попытки «наладить контакт» или совладать с имеющимися трудностями.
3. Уход от проблемы.

«Вот о чем еще надо поразмыслить: устное разъяснение. Будет ли это работать? Заставит ли меня это выйти из ловушки?»

«Кажется, что да. А почему бы и нет? Как бы то ни было, если не умеешь общаться - ничего не узнаешь».

«О'кей, давай обсудим твою мысль детальнее, - Лу глянул на доску. - Чья история здесь приведена в качестве примера самооправдания, твоя, Бад?»

«Да, моя».

«Ага, я вижу тут имя Нэнси написано. Смотри, Том, вот история Бада, которую ты уже знаешь. После того как он обманул свои истинные чувства, то начал по ошибке считать жену ленивой, невнимательной, бесчувственной и т. д. К тебе вопрос: если он пытается пообщаться с ней, разъяснить ситуацию, скажем так, в каком ключе он будет с ней разговаривать, будучи еще «в коробке?»

«А...а, понимаю, - пробормотал я, удивленный значением вопроса, - он будет с ней говорить через призму того, что к ней чувствует, имеется в виду все то плохое, что он к ней чувствует».

«Именно. Будет ли это полезно в их ситуации? Захочет ли Бад во время разговора покинуть рамки стандартного мышления, открыв жене все негативные мысли, роящиеся у него в голове?»

«Нет, - ответил я, - но что если бы он поступил намного мудрее, чем взять и просто все рассказать. С небольшой толикой умения он мог бы пообщаться с ней более мягко, не пытаться выйти правым и просто не взорваться обвинениями».

«Это правда, - согласился Лу, - но не забывай, что если Бад находится в ловушке, то он начинает обвинять. Он, конечно же, может быть в состоянии приобрести некоторые навыки, которые могли бы улучшить его методы общения, но ты думаешь, эти навыки смогут скрыть его вину?»

«Думаю, что не смогут», - ответил я.

«Мне тоже так кажется, - согласился Лу. - Во время нахождения в «коробке» не имеет значения, обладаю ли я хорошими навыками общения или нет, в конечном итоге, я буду общаться только со своей «коробкой». И в этом вся проблема».

Лу развернулся к доске и дописал «навыки общения» к списку:

Что не работает «в коробке»:

1. Попытки менять других.
2. Попытки «наладить контакт» или совладать с имеющимися трудностями.
3. Уход от проблемы.
4. Навыки общения.

«В действительности же, - продолжил Л у, отходя от доски, - это относится не только к навыкам общения, но и к любым другим навыкам. Можешь подумать об этом так: «Не важно, какому навыку вы меня научите, я буду или в «коробке», или за ее пределами, когда буду его применять». В связи с этим возникает вопрос: может ли применение заученных навыков быть выходом из «коробки»?»

«Нет, предполагаю, что не может».

«Вот почему профессиональная подготовка в гуманитарных областях часто имеет такое непродолжительное воздействие, - сказал Лу, - полезные навыки и приемы не очень эффективны, если применяются из «коробки». Они просто предоставляют людям более изощренные способы обвинения и самооправдания».

«И запомни, Том, - добавил Бад, - те проблемы, которые большинство людей пытается исправить при помощи специальных практик, появляются не из-за отсутствия тех самых навыков. Они появляются за счет самопредательства. Проблемы людей кажутся неразрешимыми не потому, что они такими являются, а лишь потому, что применение навыков само по себе не является решением».

«Совершенно верно, - согласился Лу и, снова поворачиваясь к доске, добавил, - получается, что мы не можем выйти из «коробки» просто за счет внедрения новых навыков и методов».

Что не работает «в коробке»:

1. Попытки менять других.
2. Попытки «наладить контакт» или совладать с имеющимися трудностями.
3. Уход от проблемы.
4. Навыки общения.
5. Внедрение новых навыков и методов.

Я взглянул на доску и внезапно ощутил депрессию. *Что же тогда остается?* - подумал я.

«Есть еще одна возможность, которую мы должны рассмотреть, - сказал Бад, - вот она: что если я попытаюсь изменить себя, свое поведение? Сможет ли это помочь мне выйти из «коробки»?»

«Похоже, это единственное, что может вытащить вас оттуда», - ответил я.

«Так, смотри, это сложно, но очень важно, - Бад встал с кресла и принялся ходить. - Давай вспомним пару историй, о которых мы говорили вчера... Помнишь ту историю, что я рассказал про Гейба и Леона из здания номер шесть?»

Я покопался в памяти: «Не уверен».

«Гейб пытался сделать все что угодно, чтобы показать Леону, что он беспокоится о нем».

«Ах да, я вспомнил».

«Что ж, - продолжил он, - Гейб кардинально изменил свое поведение по отношению к Леону. Но сработало ли это ему на руку?»

«Нет».

«А почему нет?»

«Потому что, насколько я помню, Гейб не искренне беспокоился о Леоне, и Леон это понял, несмотря на все внешние изменения товарища».

«Именно. Поскольку Гейб был в «коробке» по отношению к Леону, каждый новый прием, который он пытался использовать, приводил к тому, что только менял его внешнее поведение. Леон оставался всего лишь объектом для него, несмотря на все усилия».

«Подумай об этом, - сказал Бад, сделав акцент на фразе, - или еще вспомни об истории, где Нэнси и я постоянно спорили, но я пытался извиниться и положить этому конец. Припоминаешь?»

Я закивал: «Да, помню».

«Это одно и то же, - сказал он, усаживаясь в кресло, - я радикальным способом изменил свое поведение тогда: начал со споров и закончил разговор поцелуями. Но смогло ли это вытащить меня из ловушки?»

«Нет, потому что, на самом деле, ничего не изменилось, - ответил я, - вы по-прежнему *были* в «коробке».

«В этом-то все и дело, - сказал Бад, поворачиваясь ко мне, - из-за того, что я находился в ловушке самооправдания, я *просто не мог* делать все это искренне. Внутри «коробки» все изменения будут касаться только моего стиля поведения. Я могу перестать игнорировать человека и начать относиться к нему с вниманием. Я могу измениться от споров до поцелуев. Но какие бы трансформации не происходили со мной, пока я нахожусь в «коробке», это будут всего лишь изменения внутри нее. И поэтому я еще надолго застряну там. Окружающие все равно остаются для меня лишь предметами».

«Все правильно ты говоришь, Бад, - сказал Лу, поворачиваясь к доске, - таким образом, Том, взвешивай возможные последствия. Ты не сможешь выйти из «коробки» - только путем изменения своего поведения».

Что не работает «в коробке»:

1. Попытки менять других.
2. Попытки «наладить контакт» или совладать с имеющимися трудностями.
3. Уход от проблемы.
4. Навыки общения.
5. Внедрение новых навыков и методов.
6. Изменение своего поведения.

«Но, погодите, - сказал я, - вы говорите, что я не смогу выбраться из ловушки самооправдания, пытаюсь изменить других, стараясь наладить контакт с ними или даже уйдя от проблемы и внедрив новые навыки и методы общения с ними. А потом, вдобавок ко всему, вы говорите, что я не смогу выбраться из «коробки» даже полностью изменив свое поведение».

«Действительно, ты не сможешь покинуть «коробку» путем дальнейшего фокусирования на себе - это то, что ты делаешь, когда пытаешься изменить свое поведение внутри «коробки». Так что да, это именно то, что мы хотим сказать», - ответил Лу спокойно.

«Как же мы вообще сможем когда-либо выйти из нее? То есть, если то, что вы говорите, - правда, то выхода не существует вообще. Мы все застряли в ловушке».

«На самом деле, - сказал Лу, - это не совсем верно. Выход есть, но он отличается от всего, что кто-либо вообще предполагает. И, как я уже говорил ранее, ты знаешь что это. Просто ты не осознаешь, что уже знаешь ответ».

Я слушал внимательно. Я хотел понять сказанное.

«Ты же был вне «коробки» по отношению к своей семье вчера вечером, ведь так?»

«Мне так показалось».

«Ну, когда ты рассказал нам эту историю, звучало так, что ты действительно вышел из ловушки, - сказал Лу, - а это значит, что выход существует. Поэтому давай подумаем о твоём вчерашнем опыте. Пытался ли ты вчера изменить своих жену и сына?»

«Нет».

«Ты чувствовал себя так, будто пытаешься совладать с их трудными чертами характера?»

«Нет».

«И очевидно, что ты не ушел от проблемы. А как насчет применения навыков общения? Тебе удалось выйти благодаря им?»

«Ну... наверное. Я имею в виду, общение у нас получилось очень хорошее, лучшее, что нам удавалось в течение продолжительного времени».

«Так-то оно так, - согласился Лу, - но ты выбрался из ловушки благодаря ему или просто у тебя так хорошо получилось, потому что ты уже был за пределами «коробки»?»

«Дайте мне подумать, - сказал я еще более озадаченный, нежели когда-либо. - До того времени я уже был вне «коробки», значит, я выбрался оттуда по дороге домой. Думаю, изменение способа общения - это не то, что помогло мне выбраться».

«Хорошо, а как насчет последнего пункта в списке? - спросил Лу, указывая на доску. - Ты выбрался из «коробки», потому что сосредоточился и попытался изменить *свое поведение*?»

Я пребывал в полном недоумении. *Что случилось со мной вчера?* День закончился великолепно проведенным вечером. И вдруг я понял, что понятия не имею, как такое произошло. Казалось, будто бы я был похищен пришельцами. *Неужели по дороге домой я решил изменить себя?* Я этого не помнил. Я больше чувствовал, будто кто-то изменил меня. Во всяком случае, я не помню, чтобы давал себе установку измениться. На самом деле, или, по крайней мере, мне казалось, что вдоль всего пути, я сопротивлялся мыслям о том, что мне надо измениться. *Что же тогда произошло? Как мне удалось выбраться из «коробки»? Почему мои чувства изменились?»*

«Я не уверен, - наконец ответил я, - но я не помню, чтобы пытался изменить свое поведение. Каким-то образом, я очнулся уже измененным, будто что-то или кто-то изменил меня. Но я без понятия о том, как это произошло».

«Кое-что тебе может в этом помочь, - сказал Бад, - помнишь, мы вчера уже обсуждали, что разница между тем, чтобы быть в ловушке и быть за ее пределами, намного глубже, чем наше поведение?»

«Ну да, помню», - я ответил.

«И здесь мы приводили в пример историю из самолета про сиденья. Мы рисовали схему, где сверху записывали типы поведения, и что любой из этих типов можно воспринимать двояко - «в коробке» или нет. Помнишь?»

«Да».

«Обрати внимание: если на присутствие ментальных рамок влияет нечто большее, чем поведение, считаешь ли ты, что ключ к тому, чтобы выйти за рамки, - это поведение?»

Тут я наконец-то начал понимать к чему он клонит, поэтому, ответил: «Надо полагать, что нет, это не будет решением проблемы». Я надеялся, что этот правильный ответ приведет меня к правильным выводам.

«Совершенно верно, одной из причин, почему ты не можешь преодолеть рамки своего мышления, это потому, что ты рассчитываешь, что *изменение поведения* поможет тебе. Но так как сама «коробка» глубже, чем поведение, поэтому выход из коробки должен означать нечто большее, нежели просто изменение привычек. Практически любой тип поведения можно «подогнать» под свои рамки, так что никакой принцип поведения не может способствовать выходу наружу. Ты ищешь не в том месте, дружище», - улыбнулся мне Бад.

В разговор снова вступил мистер Герберт: «Самое интересное, Том, что в этом вопросе скрыта фундаментальная проблема человечества: что же нужно, чтобы покинуть рамки своего мышления? Однако, что бы я тебе не порекомендовал предпринять, оно может быть сделано внутри или снаружи. И если ты предпринимаяешь действия, чтобы измениться, будучи внутри, это не

будет продвигать тебя к выходу наружу.

Тут хочется сказать: *Ага, я понял, значит, надо изменить свое поведение вне ловушки!* Было бы логично, но если ты уже вышел за свои рамки, никакое изменение поведения тебе не нужно. В любом случае, поступки - это не то, что заставляет нас выбраться наружу».

«Тогда что же заставляет?» - спросил я, умоляющим голосом.

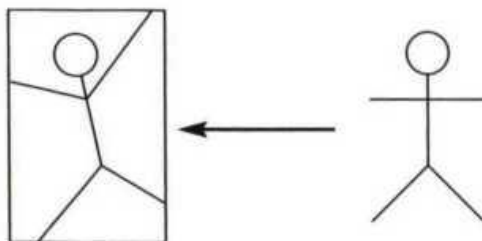
«Что-то, что находится прямо перед тобой»

Глава 21. Выход есть

«Вспомни вчерашний день, - продолжил Лу, - ты нам только что рассказал, как почувствовал, будто что-то изменило тебя. Мы должны здесь остановиться и обсудить это более детально».

Он направился к доске: «Я хочу немного поговорить о самопредательстве и «коробке», чтобы прояснить некоторые вещи, которые до сих пор были тебе не ясны». Потом Лу нарисовал на доске следующее:

«Для начала давай посмотрим на то, что представляет собой жизнь в «коробке», - сказал он, указывая на свой рисунок. - «Коробка» - это метафора, которую мы употребляем, чтобы показать, как мы оказываем сопротивление другим. Под «сопротивлением» я подразумеваю, что мое чувство собственного предательства не является пассивным. Будучи в «коробке», я активно сопротивляюсь тому, что человечество призывает меня сделать для него.



Например, - сказал Лу, указывая на историю Бада, схематически изображенную на доске, - в этой истории, где Бад решил не вставать с постели и не идти к ребенку, чтобы это сделала Нэнси, его первоначальным чувством было, что он *должен* был что-нибудь сделать для Нэнси. Он предал себя, когда *сопротивлялся* этому чувству. И тем самым он начал фокусироваться на себе, перестав видеть в ней человека, заслуживающего помощи. Его самообман или «коробка» - это то, что Бад создал и поддерживал вследствие активного сопротивления Нэнси. Именно поэтому, как говорил Бад несколько минут назад, бесполезно пытаться выбраться из коробки, сосредоточив дальнейшее внимание на себе. В «коробке» все, о чем мы думаем и что чувствуем, является частью лжи внутри ловушки. Правда заключается в том, что мы изменимся только, когда прекратим сопротивляться тому, что находится вне нашей «коробки» - другим людям. Ведь это логично, не правда ли?»

«Да, думаю, что так и есть».

«В тот момент, когда мы перестанем сопротивляться другим, мы тут же вырвемся из «коробки», освобожденные от самооправдывающих мыслей и чувств. Вот почему выход из «коробки» всегда располагается у нас перед глазами - *потому что люди, которым мы сопротивляемся, находятся прямо перед нами*. Мы можем прекратить обманывать себя по отношению к ним, мы можем прекратить сопротивляться зову человечности, направленному на нас».

«А что же мне может помочь в этом?» - спросил я.

Лу задумчиво посмотрел на меня и сказал: «Есть еще кое- что, что ты должен понять о самообмане, то, что может дать тебе необходимые рычаги для достижения результата. Подумай о своем вчерашнем опыте с Бадом и Кейт. Как

бы ты описал его? Где ты в основном находился вчера: в «коробке» или за ее пределами по отношению к ним?»

«Ой, вне «коробки», наверняка, - сказал я, - по крайней мере, большую часть времени», - я добавил, робко улыбнувшись Баду. Он улыбнулся в ответ.

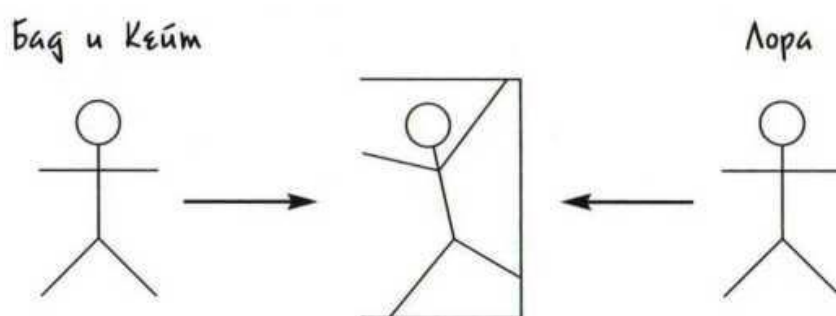
«Но ты также указал, что вчера находился в «коробке» по отношению к Лоре. Получается, ты в одно и то же время находился в двух состояниях: в «коробке» по отношению к Лоре и вне «коробки» относительно Бада и Кейт».

«Да, предполагаю, что это правда».

«Это очень важный момент, Том. В любой момент времени мы можем находиться как в «коробке», так и вне ее по отношению к одному человеку или группе людей. Но поскольку в моей жизни много разных людей - к некоторым из них я отношусь хуже, чем к другим - значит, в определенном смысле, я одновременно и в рамках мышления, и за их пределами. Хорошо себя веду с одними и как захочу - с другими».

Понимание этого простого факта может дать нам силу противодействовать разрушительным силам ловушки в разных сферах жизни, где нам приходится страдать. К примеру, твоя семейная жизнь еще вчера утром. Смотри, что я сейчас хочу объяснить».

Мистер Герберт подошел к доске и дорисовал в свою схему еще одного человечка.



«Так условно можно изобразить, где ты находился вчера, - сказал Лу и остановился рядом с доской, чтобы мне было хорошо видно, - ты из ловушки смотрел на жену и вне ловушки общался с Бадом и Кейт. Теперь обрати внимание: хотя ты и сопротивлялся потребностям Лоры, однако, в общем, тебя не покидала чувствительность к людям и понимание их желаний. Это мы можем утверждать по твоему поведению с лидерами нашей компании. Эти уважительные чувства в сочетании с призывами жены обратить на нее больше внимания сыграли важную роль в том, что ты все-таки вышел за рамки обычного отношения к жене. То есть это стало возможным, несмотря на то, что продолжительное время ты этого не делал».

Мы уже говорили о том, что не можем эффективно изменить мысли и действия, будучи в ловушке, чтобы выбраться, но факт того, что мы одновременно можем там *не находиться* по отношению к другим людям в разных ситуациях, дает нам право утверждать, что это *в наших силах* - найти окончательный выход!

Бад и Кейт вчера днем сделали очень важную вещь для тебя: они создали такую атмосферу, в которой ты ясно смог оценить свое отношение к новой точке

зрения, а также открыто о ней высказаться.

Через призму твоих отношений с Бадом и Кейт у тебя получилось придумать, что можно сделать самому, чтобы свести к минимуму свои конфликты внутри «коробки» и восстановить свои отношения с семьей. Кстати, я могу тебе сказать точно, к чему привело твое общение с коллегами, и то, что ты вышел из ловушки относительно Лоры».

«Да? И что же?» - я подумал вначале, что смогу найти ответ быстрее него самостоятельно.

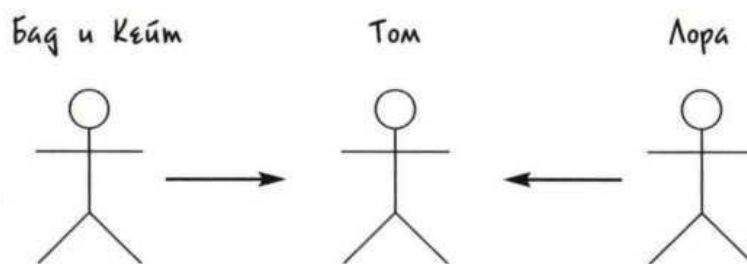
«Ты задумался о своей добродетели, сравнивая себя с Бадом и Кейт».

«Извините, о чем?»

«О своей добродетели, нравственности, о своей пользе как человека. Ты был вне ментальных рамок и слушал, что тебе рассказывали о последствиях пребывания внутри рамок. Затем ты применил выводы к своей ситуации на работе и дома. Ясность мышления вне «коробки» способствовала тому, чему недостаток видения в «коробке» никогда не способствует: ты поставил под вопрос свою эффективность в сферах, в которых ты ранее сам не сомневался. И то, чему ты научился, поменяв точку зрения, помогло тебе изменить отношения с женой, в первую очередь».

Разумеется, это не случилось в один миг, - продолжил президент «Загрума», - но могу поспорить, в один прекрасный момент тебя как будто озарило ярким солнечным лучом и твои обвинения в адрес Лоры просто испарились! Тогда же она предстала перед тобой в другом свете, нежели она была еще минуту назад».

О Боже, точно так это и было! - подумал я. Я вспомнил тот момент и вспомнил, каким высокомерным я был, цепляясь за свою злость как за оправдание. Да, точка зрения поменялась в один миг. Я ответил: «Это правда, мистер Герберт. Так оно и было».



Ты был полностью открыт. Ты видел и чувствовал прямо. Лора казалась тебе другой из-за того, что в тот момент, ты был вне «коробки» по отношению к ней. Не было больше необходимости винить ее и раздувать ее недостатки».

Потом мистер Герберт занял свое место и продолжил: «В некотором смысле случилось чудо. Вместе с тем это самая обычная в мире вещь. Такое происходит все время в нашей жизни, как правило, в незначительных ситуациях, которые быстро забываются. Каждый из нас может находиться одновременно и в «коробке», и за ее пределами относительно разных людей. Чем больше мы сможем найти в себе смелости принять точку зрения шире своей «коробки», тем более мы будем готовы ясно видеть свои оправдания внутри «коробки». Внезапно, благодаря присутствию людей, которые прошли этот путь до нас, и пониманию, что мы также несем ответственность перед

людьми, которые идут за нами, в наше мышление может проникать человечность тех, кому мы так долго противостояли. Если такое случается, мы точно знаем, что надо делать: мы начинаем видеть в окружающих отдельные личности. А в тот самый момент, когда я вижу не своего оппонента, а личность со своими потребностями, надеждами и страхами, которые имеют право на существование так же, как и мои, значит, я думаю о нем за пределами своих рамок мышления или за пределами «коробки», как мы здесь любим говорить. Тогда остается только один вопрос: собираюсь ли я постоянно находиться вне традиционного мышления или нет?»

Тут в разговор вступил Бад: «Вышесказанное можно мерекфразировать, - он указал на свою историю о плачущем ребенке на схеме, - если у меня опять появится желание помочь другому, где я буду на этой схеме?»

Я взглянул на доску и ответил: «Вы будете наверху снова - у истоков самого чувства».

«Именно так. Я снова попадаю в рамки мышления. Но теперь я могу выбрать другой путь. Теперь я могу исполнить свое внутренне желание, а не изменить ему, как раньше. А это называется поступать по совести, то есть согласно чувствам, которые у меня возникают, когда я хочу помочь человеку. Это, Том, ключ к жизни за пределами ловушки. Как только я определил в себе такое чувство и не предал его, я уже вне «коробки». *Выбирая совесть, а не самооправдание, я выбираю жизнь вне рамок мышления*».

«Кстати, Том, - обратился ко мне Лу, - могу поспорить, что еще вчера, когда ты уходил, у тебя появилась необходимость помочь ближним каким-то образом. Я прав?»

«Да».

«И ты выполнил то, чего хотел в душе?»

«Да, я сделал, как хотел».

«Вот почему так замечательно прошел твой вчерашний вечер, - объяснил он, - ты был за пределами ловушки относительно жены, сына не только из-за того, что впитал отношение Бада и Кейт к семейным ценностям во время беседы с ними! Твой вечер прошел прекрасно, потому что ты остался за пределами ловушки даже после встречи с ребятами здесь в офисе. Ты поехал к семье и сделал то, чего хотелось по-настоящему».

Слова Лу, казалось, достаточно хорошо объяснили, что именно случилось со мной тем вечером, и в то же время оставили после себя чувство замешательства и потрясения по поводу ситуации в целом. Как люди могут ожидать, что должны будут сделать все, что им кажется, они обязаны сделать для других? Это показалось мне неправильным.

«Вы хотите сказать, для того чтобы держаться подальше от «коробки», я должен буду постоянно делать что-нибудь для других?»

Мистер Герберт улыбнулся: «Это очень важный вопрос. Мы должны рассмотреть его с особой тщательностью, может быть, даже на конкретном примере, - он сделал паузу ненадолго. - Давай подумаем о вождении автомобиля. Как бы ты мог описать свое стандартное отношение к другим водителям на дороге?»

Я улыбнулся про себя, когда вспомнил ряд характерных поездок на работу. Я вспомнил, как размахивал кулаком водителю, который не хотел притормозить и пропустить меня, когда я спешил, и лишь когда я обогнал его, то увидел, что это был мой сосед. Еще я вспомнил, как впился ненавистным взглядом в водителя на невыносимо медленной машине после очередного обгона. И лишь для того, чтобы узнать в нем, к своему ужасу, того самого соседа! «Полагаю, я довольно равнодушен к ним, - я усмехнулся, не в силах подавить в себе удовольствие, которое мне доставляла такая езда, - за исключением, когда они находятся у меня на пути».

«Звучит так, будто мы ходили с тобой в одну и ту же школу вождения, - остроумно заметил Лу. - Но знаешь что? Временами, у меня бывают совершенно разные чувства по отношению к другим водителям. Например, иногда мне приходит в голову, что каждый из этих людей на дороге - просто такой же занятой человек, как и я, и он также озабочен собственными делами, как и я. В такие моменты, когда я выхожу из «коробки» относительно них, другие водители кажутся мне совершенно другими людьми. В некотором отношении я чувствую, что понимаю их, что мы как-то связаны друг с другом, хотя я практически ничего не знаю про них».

«Да, - кивнул я, - меня тоже иногда посещают такие чувства».

«Очень хорошо. Так что ты понимаешь, о чем я говорю. Учитывая этот опыт, давай рассмотрим поподробнее твой вопрос. Тебя волнует, что тебе придется делать для других все, что только придет в голову, для того чтобы избежать своей ловушки. И это кажется тебе непреодолимым, если не безрассудным. Я прав?»

«Да. Это, в принципе, то, как я хотел выразиться».

«Что ж, - сказал Лу, - мы должны рассмотреть вопрос о том, действительно ли пребывание вне «коробки», создает подавляющее большинство обязательств, о которых ты беспокоишься. Давай обсудим ситуацию на дороге. Прежде всего представь людей, которые едут передо мной и далеко позади меня. Неужели мое пребывание за пределами «коробки» может создать много различий в моем внешнем поведении по отношению к ним?»

«Нет, я так не думаю».

«А как насчет тех водителей, которые находятся ближе ко мне? Изменится ли мое поведение по отношению к ним, если я выйду из ловушки?»

«Возможно».

«Хорошо, как именно? Что, например, я буду делать иначе?»

Я вспомнил лицо своего соседа в зеркале заднего вида: «Думаю, вы не будете так часто подрезать другие машины на дороге».

«Отлично. Что еще?»

«Вероятно, вы будете ездить более безопасно, будете больше заботиться о других участниках дорожного движения. И, кто знает, - добавил я, вспомнив, каким злобным взглядом я посмотрел на человека, который оказался моим соседом, - может быть, вы даже будете больше улыбаться за рулем».

«Хорошо сказано, достаточно хорошо. Теперь ответь мне: эти изменения в поведении кажутся тебе слишком обременительными или непреодолимыми?»

«Вообще-то, нет».

«Таким образом, в данном случае, находясь за пределами «коробки» и видя в других водителях личностей, совершенно не значит, что я оказался засыпан обременительными обязательствами по отношению к ним. Это просто означает, что я вижу и оцениваю других, как людей, в то время как я нахожусь за рулем, или в магазине, или любом другом месте, куда бы я ни направился.

В остальных случаях, - продолжил Лу, - выход из «коробки» может означать отказ от предубеждений в пользу тех, кто не такой как я: людей другой расы, например, другой веры или культуры. Я буду менее предубежден по отношению к ним, если буду видеть в них людей, а не предметы. Я буду относиться к ним с большей любезностью и уважением. Еще раз, неужели такие изменения будут для тебя в тягость?»

Я покачал головой: «Напротив, они, похоже, освободят меня от стандартов мышления».

«Я тоже так считаю, - сказал мистер Герберт. - Но позволь мне добавить еще один пункт, - он наклонился вперед и сложил руки на столе. - Время от времени бывают моменты, когда мы получаем дополнительные побуждения что-либо сделать ради других, особенно, когда проводим время с людьми, такими как члены семьи или, к примеру, друзья либо партнеры по работе. Мы знаем этих людей; мы довольно хорошо чувствуем их надежды, потребности и страхи; и часто мы оказываемся несправедливы к ним. Все это увеличивает наше чувство обязанности и привязанности к ним, и так и должно быть.

Кроме того, как мы уже говорили, чтобы держаться подальше от ловушки, необходимо обращать внимание на все чувства, которые подсказывают нам помогать окружающим. Однако здесь важно помнить, что мы не обязаны в любом случае совершать абсолютно все, что подсказывает добродетель. Дело в том, что мы наделены своими собственными потребностями и обязанностями, которым тоже необходимо уделять время. Это значит, что мы физически не можем помогать другим так много и так быстро, как того хотелось бы в идеале. В таком случае нам все равно не стоит винить других, чтобы найти себе оправдание, потому что мы продолжаем видеть в них личности, которым хотели бы помочь, даже если в данную минуту этого и не случится. Наша задача - просто делать все возможное, учитывая внешние обстоятельства. Скорее всего, не все будет совершенно, но это будет лучшее, что мы можем сделать, потому что именно мы желаем это сделать».

Лу смотрел на меня, не отводя глаз, затем спросил: «Вы с Бадом уже проходили разные образы самооправдания, правда?»

«Да».

«Ага, тогда ты знаешь, насколько мы не уверены в себе, находясь в «коробке». Мы отчаянно стремимся оправдать свои ошибки и неудачи, доказать свою последовательность, значимость и ценность. Постоянно пытаюсь показать свои добродетели, мы обманываем сами себя. На самом деле, когда мы переполнены собой, это не потому, что другие так хотят, а потому, что наша «коробка» так хочет. Мы отчаянно хотим защититься. Если ты, Том, подумаешь о своей ежедневной жизни, ты обязательно увидишь, в чем дело: ты тоже когда-

то брал на себя слишком много обязанностей, заваливал себя работой, и это было внутри ловушки, а не когда ты был свободен. Для начала сравни вчерашний вечер с предыдущими вечерами дома».

Это правда, - подумал я. - Вчерашний вечер - это первый раз за продолжительное время, когда я оставил работу и захотел что-либо сделать для жены и ребенка. И это был самый легкий вечер из всего, чем мне ранее приходилось заниматься по вечерам.

Лу на минуточку остановился, и тут меня спросил Бад: «Ты получил ответ на свой вопрос, Том?»

«Да, спасибо за помощь, Бад, и вам спасибо, мистер Герберт», - улыбнулся я.

Лу кивнул мне в ответ и откинулся на спинку кресла, наверное, от удовлетворения. Он смотрел будто сквозь меня, далеко за пределы окна. Мы с Бадом ждали, пока он не продолжит разговор.

«И вот, когда я много лет назад сидел в зале, там, где проходил семинар в Аризоне, - наконец-то он произнес, - я многому научился, точно так же, как и ты научился у Бада и

Кейт, Том. Моя «коробка» просто улетучилась. Мне стало невыносимо жалко, как я ранее обращался с людьми в своей компании. И в ту самую секунду раскаяния я покинул ловушку.

Будущее этой компании зависело от того, как долго я смогу продержаться за пределами этой условной «коробки». Тем не менее я знал, что, для того чтобы там остаться, мне нужно было немедленно приступить к исполнению своих обязанностей. Причем как можно быстрее».

Глава 22. Лидерство за пределами «ловушки»

«Чтобы понять, как мне следовало дальше поступать, - продолжил Лу, вставая с кресла, - мне нужно рассказать, какова была природа моего самообмана». Президент «Загрума» начал медленно шагать вдоль длинного стола, точно так же как и его подчиненные: «На самом деле мелких самообманов у меня было множество. Однако в Аризоне я начал проникать в глубины сознания и осознавать, по поводу чего я так сильно ошибался на работе. Спустя годы я пришел к выводу, что практически каждый на работе подвержен самооправданию в той или иной мере. Поэтому, Том, все, чем мы тут занимаемся, все это для того, чтобы помочь людям избежать негативных последствий попадания в ловушку самообмана. Наш успех в этом деле диктует наш успех как компании на рынке в целом».

«А в чем именно заключается ваш успех?» - спросил я с любопытством.

«Ну, позволь для начала узнать, какова цель наших усилий на работе в компании?»

«Наша цель - достигнуть вместе намеченных результатов», ответил я, как ученик выученную фразу.

Мистер Герберт остановился: «Отлично сказано!» - казалось, он был впечатлен моим быстрым ответом.

«На самом деле ответ на ваш вопрос мне вчера подсказал Бад», - признался я.

«Правда? Неужели ты уже рассказывал об основном самообмане на рабочем месте, Бад?» - спросил Лу, смотря на Бада.

«Нет. Мы только коснулись того, что, находясь «в коробке», мы не можем правильно сфокусироваться на результатах, потому что все время занимает потребность сфокусироваться на себе. Но этот пункт мы обсудили на конкретном примере», - подчеркнул Бад.

«О'кей. Скажи-ка еще, Том, ты с нами сравнительно недавно - около месяца, ведь так?»

«Да».

«Расскажи, пожалуйста, как ты попал на работу в «Загрум».

Я рассказал Лу и Баду о своей карьере, подчеркнув факт работы в «Тетриксе», а также упомянул о моем длительном восхищении «Загрумом» и подробностях процесса собеседования.

«Скажи мне, Том, что ты почувствовал, когда тебе предложили эту работу?»

«О, я был в восторге».

«За день до того как ты начал здесь работать, были ли у тебя хорошие чувства относительно своих будущих сотрудников?» - спросил Лу.

«Определенно, - сказал я, - мне не терпелось приступить к исполнению обязанностей».

«У тебя было такое чувство, что ты хотел быть полезным для коллег?»

«Да, абсолютно».

«А когда ты думал о том, что бы ты мог сделать здесь и как бы ты начал выполнять свою работу, то какое при этом у тебя было видение?»

«Что ж, я видел себя усердным работником, прилагающим все усилия и делающим все, что только можно, чтобы помочь «Загруму» добиться успеха», - ответил я.

«Хорошо, - сказал Лу, - так значит, прежде чем начать, у тебя было чувство, что ты должен сделать все возможное, чтобы помочь компании и людям, которые являются частью ее, добиться успеха или, как ты говорил ранее, достичь результатов, я прав?»

«Да», - согласился я.

«Мистер Герберт подошел к доске: «Бад, ты не будешь против, - сказал он, указывая на рисунок о плачущем ребенке, - если я внесу некоторые изменения?»

«Конечно, нет. Пожалуйста, продолжай», - сказал Бад.

Лу отредактировал схему, а затем повернулся ко мне лицом.



«Обрати внимание, Том, - сказал он, - когда большинство людей начинают работу, их чувства схожи с твоими. Они благодарны за работу и предоставленную возможность. Они хотят сделать все, что в их силах, чтобы помочь компании и людям, работающим в ней.

Но спроси ты тех же людей через год, ты увидишь, что, как правило, их чувства будут сильно отличаться от первоначальных. Их чувства по отношению ко многим сотрудникам часто напоминают те, которые Бад испытывал к Нэнси в истории, которую он поведал. Не так уж и трудно заметить, что люди, которые еще недавно были привержены цели, увлечены работой, мотивированны командной игрой и полны ожиданий, теперь сталкиваются с трудностями почти в каждой сфере жизни. Угадай, кого они винят в возникновении этих трудностей?»

«Естественно, других людей в команде, - ответил я, - начальника, сотрудников, секретарей, а иногда и саму компанию».

«Совершенно верно. Но мы-то с тобой уже знаем, что когда перекладываем вину с себя в сторону, то это по причине собственной несостоятельности, а не действий окружающих».

«Но, неужели так бывает всегда? То есть, смотрите, когда я работал в «Тетриксе», самым ужасным обстоятельством был мой босс. Именно он создавал всевозможные проблемы. И теперь я знаю, почему так происходило: он глубоко застрял в своей ловушке. Он неправильно относился ко всем в нашем отделе».

«Понимаю, - ответил Лу, - и, несмотря на то, что мы очень стараемся предотвратить это в «Загруме», ты обязательно встретишь людей, которые будут плохо к тебе относиться и здесь тоже. Посмотри на схему: этот сотрудник обвиняет коллег по работе за то, что они действительно совершили какую-то глупость, или за то, какими они являются в его глазах? Могу перефразировать: мы попадаем в ловушку из-за того, что другие там находятся? Именно это заставляет нас менять мышление в негативную сторону?»

«Судя по тому, что вы сказали, то нет, - ответил я, - мы попадаем в «коробку» из-за самооправдания и самоизмены. Я это понимаю, но я хочу спросить следующее: можно ли винить кого-либо, не будучи в своей «коробке»?»

Мистер Герберт пристально посмотрел на меня: «У тебя есть конкретный пример, с помощью которого мы могли бы обсудить твой вопрос?»

«Конечно, я имел в виду своего бывшего начальника в «Тетриксе». По ходу дела я обвинял его в своих неудачах на работе долгое время. Но, суть в том, что он, на самом деле, нахал и самодур. Все шло не так изначально из-за него!»

Лу присел и произнес: «Хорошо, скажи мне теперь, как ты думаешь, можно ли быстро распознать проблему в ком-либо без того, чтобы самому находиться в ловушке и переложить всю вину на этого человека?»

«Да, наверное, можно».

«А считаешь ли ты, что я как президент могу даже передать выполнение задания другому сотруднику, потому что конкретный человек создает

проблемы?»

«Кажется, что это возможно, но я также припоминаю, как вы, Бад и Кейт объясняли, что так нельзя поступать, если ты уже, так сказать, освободился от самооправдывающих мыслей».

«В таком случае мы нечетко выразились по этому поводу, - ответил Лу вежливо, - жизнь за пределами ловушки в действительности позволяет лидеру поручать обязанности со всей ясностью дела только потому, что его видение не заслоняет «коробка». Например, такой начальник не дает поручение другому сотруднику, только чтобы самому избежать работы. А раз так, то сам акт распределения обязанностей не будет казаться личной попыткой кем-то манипулировать. На самом деле, это один из способов помочь сотруднику. Совсем другое дело, освобождение от обязанностей и отрицание причастности к возникшей проблеме одного человека с перекладыванием вины на другого. Именно последнее мы не считаем правомерным и держим зло на обидчика. А также обвиняем его вместо объективной оценки уровня ответственности, которую мы в «коробке» упускаем. Мы обвиняем остальных не для того, чтобы помочь им, а чтобы облегчить свою участь.

Вернемся к твоему вопросу, Том. Работая на предыдущем месте работы, когда ты считал своего бывшего босса настоящим придурком, пытался ли ты ему помочь, или это осуждение на самом деле было лишь способом оправдать себя?»

Я вдруг ощутил, что сейчас наступит полное разоблачение, как если бы ложь вот-вот могла стать достоянием общественности.

«Я спрошу по-другому, - продолжил Лу, - мог бы ты согласиться с тем, что все твои усилия осудить и обвинить бывшего босса помогли ему стать лучшим человеком?»

«Вероятно, что нет», - пробормотал я.

«Вероятно?» - Лу переспросил.

Я не знал, что ответить. По правде говоря, в моих обвинениях не было цели выйти из «коробки». И я знал это. Я был в «коробке» по отношению к Чаку на протяжении всех этих лет. Мой вопрос к Лу был просто способом почувствовать себя оправданным за свои порицания. И эта необходимость разоблачила меня в самопредательстве. Лу заставил меня лицом к лицу встретиться со своей ложью.

Бад продолжил мысль мистера Герберта: «Я знаю, о чем ты сейчас думаешь, Том. Ты имел несчастье работать с человеком, который часто находился в «коробке». В подобной ситуации очень легко попасть в ловушку, поскольку оправдание предельно простое: начальник - придурок. Но запомни, Том, как только ты попал в ловушку в ответ на такое оправдание, тебе на самом деле нужно будет, чтобы тот человек и дальше оставался болваном. Только так ты сможешь продолжать быть невиновным, обвиняя в этом его. И тебе не остается ничего другого, как самому попасть в «коробку» по отношению к нему, провоцируя его оставаться с таким же мерзким характером. Твои обвинения способствуют именно тому, в чем ты его обвиняешь. Потому что, находясь в «коробке», ты нуждаешься в проблемах.

Не лучше ли, - спросил Бад, - иметь возможность и силу признавать «коробки»

других людей, не обвиняя их за это? В конце концов, я знаю, каково это, быть в «коробке», потому что время от времени я тоже там нахожусь. Только выйдя из ловушки, я понимаю, что такое быть в «коробке». Непосредственно после того, как я выбрался из «коробки», у меня больше нет необходимости провоцировать других быть источником проблем в коллективе. Я реально могу облегчить сложную ситуацию, а не еще больше усугубить ее.

Конечно же, отсюда можно вынести еще один урок, - сказал Бад, - ты еще увидишь, какой ущерб компании может нанести лидер в «коробке». Он или она делает так, чтобы другим было максимально легко вернуться обратно в обычные корпоративные рамки, после того как они оттуда выбрались. Урок в том, что ты должен стать другого рода лидером. Это - твоя обязанность как руководителя. Когда ты находишься в ловушке, люди следуют за тобой, если вообще следуют, только через силу или угрозу применения силы. Но это - не лидерство. Это - принуждение. Настоящие лидеры, за которыми люди предпочитают следовать, являются лидерами вне «коробки». Просто оглянись назад на свою жизнь, и ты увидишь, что это так».

Лицо Чака Стели исчезло из моей памяти, вместо него я увидел Амоса Пейджа, моего самого первого начальника в «Тетриксе». Я бы сделал все для него. Он был жестким, требовательным, но в то же время он был настолько далеко от «коробки», насколько можно только представить. Его энтузиазм к работе и к целой индустрии задали направление всей моей карьере. Много времени прошло с тех пор, как я видел его последний раз. Я отметил про себя, что стоило бы его разыскать как-нибудь и узнать, как там у него идут дела сейчас.

«Так что твой успех как лидера в этой компании зависит от того, сможешь ли ты освободиться от самооправдания, - подчеркнул Бад, - только тогда ты имеешь право ожидать подобного от других. Только тогда ты можешь вести за собой других лидеров или сотрудников, которым люди смогут доверять, соответствовать и с кем захотят работать здесь. Ты обязан быть вне ловушки ради своих людей, Том. Ты обязан ради будущего «Загрума» быть вне ловушки».

Бад встал: «Позволь привести тебе пример настоящего лидера, каким он должен быть. Когда я только начинал свою адвокатскую практику, моим первым назначением была должность эксперта по передвижным домам, типа фургонов, в Калифорнии. Результат моего исследования был очень важен для одного из самых крупных клиентов нашей фирмы. В планы этого клиента входило отчуждение больших участков земли, которые на то время занимали стоянки жилых прицепов.

Руководителем этого проекта и моим непосредственным начальником была Анита Карло. На четвертом году службы на фирме она хорошо себя зарекомендовала и еще через три года могла вполне ожидать предложения стать партнером. Юридические эксперты на первом году работы *могут* допустить парочку ошибок, она же такой роскоши не имела. Адвокаты, как она, обязаны быть закаленными, компетентными и благонадежными. Любые ошибки при ведении дел в юридической фирме на таком уровне расценивались бы в целом

крайне негативно, особенно при жестком отборе партнеров.

Итак, я с головой окунулся в работу. Где-то через неделю я думал, что уже наверняка являюсь лучшим в мире экспертом по передвижным прицепах в Калифорнии. Ура, можно уже было пить шампанское, да? Все свои отчеты и исследования я изложил в достаточно толстой тетрадке. Анита и еще один партнер по нашему проекту были очень рады, потому что собранная информация давала зеленый свет нашему дорогому клиенту. Все шло как по маслу. А я прослыл героем.

Примерно две недели спустя Анита и я сидели и работали вместе в ее офисе. Почти мимоходом она сказала мне: «О, кстати, я как раз хотела тебя спросить: ты проверял задние вкладыши во всех тех книгах, которые использовал для своих исследований?»

Я не был знаком с термином, который Бад только что назвал. «Задние вкладыши?» - переспросил я.

«Да».

«Ты же знаешь, насколько толстыми бывают правовые книги?» - сказал он.

«Ага».

«Толстые и многословные книги ставят непростую задачу для печати, которая решается с помощью так называемых карманных частей. Позволь мне объяснить. Юридические книги постоянно нуждаются в пересмотре, чтобы отразить все самые последние изменения в законах. Во избежание частого переиздания очень дорогих книг большинство юридических справочников имеют небольшой кармашек сзади, где хранятся месячные обновления».

«Получается, Анита просто поинтересовалась, использовали ли вы самые последние версии законов, когда проводили свои исследования», - сказал я.

«Совершенно верно. И когда она задала такой вопрос, мне хотелось убежать и спрятаться, потому что при всем избытке энтузиазма мне ни разу не приходила мысль проверить те кармашки. Мы помчались в юридическую библиотеку фирмы и начали просматривать дополнения во всех книгах, которые я использовал для отчетов. И угадай, что? Закон изменился. Не просто изменился, а имел решающее значение при составлении отчетов. У меня был клиент, работающий с головой в сфере связей с общественностью, и это стало бы для него сущим кошмаром».

«Вы шутите, да?» - спросил я.

«Боюсь, что нет. Анита и я вернулись в ее офис, чтобы сообщить плохие новости Джерри, ведущему партнеру по проекту. Он находился в другом городе, поэтому мы должны были позвонить ему. Теперь подумай об этой ситуации, Том, - сказал Бад, - если бы ты оказался на месте Аниты Карло, под пристальным вниманием других партнеров, что бы ты рассказал Джерри?»

«Ну... что этот новенький парень, работающий первый год, все испортил, - сказал я, - я бы нашел какой-нибудь способ убедить его, что это - не моя вина».

«Я бы тоже так поступил. Но это не то, что сделала она. Вот что она ему сказала: «Джерри, ты помнишь тот расширенный анализ? Что ж, я допустила в нем ошибку. Оказывается, что закон только недавно изменился, и я упустила это из виду. Наша стратегия развития является неправильной».

Я был ошеломлен, слушая то, что она говорит Джерри по телефону. Я был тем, кто все испортил, а не Анита. Но она поставила на карту свою карьеру и взяла ответственность за ошибки на себя. Ни одно ее слово в беседе даже не намекало на мою вину.

«Как это понимать, *«вы допустили ошибку»*? - спросил я, после того как она повесила трубку, - ведь именно я был тем, кто не проверил карманные части книг». И вот что она мне ответила: «Это правда, ты должен был проверить их. Но я твой руководитель, и несколько раз во время процесса у меня были мысли напомнить тебе, чтобы ты проверил дополнения, но я так и не удосужилась спросить об этом до сегодняшнего дня. Если бы я спросила тебя, как только почувствовала, ничего бы этого никогда не случилось. Да, ты совершил ошибку. Но и я тоже».

Сейчас подумай вот о чем, - продолжил Бад, - могла ли Анита обвинить меня?»

«Безусловно».

«И она бы оправдала себя, обвиняя меня, не правда ли? - спросил Бад, - потому что, в конце концов, я действительно допустил ошибку. Я заслуживал порицания».

«Да, я думаю, что это справедливо», - сказал я.

«Но заметь, - сказал Бад с чувством, - у нее не было такой необходимости, даже если я действительно совершил ошибку, потому что Анита не была в «коробке». Она не нуждалась в оправдании».

Бад остановился на мгновение и снова сел: «А вот самое интересное. Как ты думаешь, взяв на себя ответственность за мою ошибку, Анита заставила меня чувствовать себя более или менее ответственным за свою собственную оплошность?»

«Конечно, более», - ответил я.

«Вот именно, - согласился Бад, - в сто раз более ответственным. Отказываясь искать оправдание своей относительно небольшой ошибке, она побудила меня взять ответственность за свою главную ошибку. С того момента я готов был на все ради Аниты Карло.

Но подумай, как бы все было, - продолжил он, - если бы она во всем обвинила меня? Как, по-твоему, я бы отреагировал, если бы Анита во время разговора с Джерри всецело обвинила меня?»

«Ну, я не знаю, что бы вы точно сделали, но, вероятно, вы начали бы искать ее слабые места, что затруднило бы ее работу».

«Совершенно верно. И тогда мы оба, Анита и я, сосредоточились бы на себе, вместо того чтобы заняться действительно важным на тот момент делом - выполнить обязательства перед нашими клиентами».

«И это именно то, - сказал Лу, снова присоединившись к разговору, - что я понял, в чем заключалась моя проблема, когда сидел там, в Аризоне, и изучал весь этот материал. Я провалил все свои попытки сделать все возможное, чтобы помочь «Загруму» и его сотрудникам в достижении результатов. Другими словами, - сказал он, указывая на доску, - я предал свое желание сделать возможным прорыв для компании. Таким образом, я упрятал себя в «коробку».

Я фокусировался не на результатах, а на себе. И в результате такой измены истинным чувствам я считал виновными своих сотрудников. Вот на этой схеме - это я, принимавший любого человека как проблему, одновременно считая себя жертвой обстоятельств.

Но в тот момент, когда я все переосмыслил, по всем законам природы тот день должен был быть самым ужасным и самым угнетающим, однако он оказался самым воодушевляющим! Потому что я получил надежду по поводу себя в компании, которую долгие месяцы ждал. Хотя я и не знал, что получится в итоге и как все это применить на практике, но первое захватывающее чувство победы над самим собой, я был уверен, подскажет правильный путь. И первое, что было необходимым для окончательного выхода из «коробки» на свет, я сделал сразу же: мне необходимо было увидеться с Кейт». «Мы с Кэрол покинули Аризону ночным рейсом, прибывающим в Нью-Йорк рано утром, - рассказывал Лу, - мы планировали провести несколько дней в Сан-Диего перед тем, как лететь домой, но наши планы изменились. Я узнал, что Кейт всего через несколько дней выходит на новую работу в районе залива Сан-Франциско. Я отчаянно надеялся, что смогу встретиться с ней, прежде чем она покинет Нью-Йорк. Я должен был поговорить с ней, - сказал Лу, глядя мимо меня в окно, - я хотел вернуть ей лестницу».

«Лестницу?» - спросил я удивленно.

«Да, лестницу. Одним из последних моих приказов Кейт, прежде чем она оставила компанию, было требование убрать лестницу из ее отдела продаж. Люди из этого отдела решили использовать лестницу в качестве наглядного пособия в продвижении некоторых коммерческих целей. Я подумал, что это была глупая идея, и так ей и сказал, когда она спросила меня об этом. Но они поступили по-своему и все равно сделали это. Вечером того же дня я приказал обслуживающему персоналу вынести лестницу из помещения. Три дня спустя она и остальные четыре сотрудника ее отдела дали мне двухмесячное уведомление. Но я при помощи сотрудников службы безопасности выгнал их из здания уже через час, даже не позволив вернуться в свои офисы поодиночке. *«Не заслуживает доверия тот, кто поступает так со мной»*, - сказал я себе. Это был последний раз, когда я видел или говорил с Кейт.

Я не могу этого объяснить, я просто чувствовал, что мне необходимо было вернуть ей эту лестницу. Такой жест означал бы многое. Поэтому я так и сделал.

Кэрол и я прибыли в Нью-Йорк около шести утра в воскресенье. Водитель лимузина отвез сначала Кэрол домой, а затем доставил меня в офис, где я перерыл полдюжины подсобных помещений, прежде чем нашел лестницу. Мы привязали ее к верху машины и направились к дому Кейт в Литчфилде, штат Нью-Йорк. Было около девяти тридцати утра, когда я позвонил в дверной звонок. Лестницу я держал у себя на спине.

Дверь открылась, и я увидел Кейт, ее глаза широко открылись в удивлении при виде меня. «Теперь, прежде чем что-то сказать, позволь мне начать первому. Я должен тебе кое-что объяснить, хотя даже не знаю, с чего начать. Прежде всего я хочу извиниться за то, что побеспокоил тебя в это воскресное утро, но это не может подождать. Я... это... я...».

Вдруг Кейт разразилась смехом: «Прости, Лу, - сказала она, - согнувшись от смеха, - я знаю, что ты хочешь сказать мне что-то очень серьезное, иначе ты бы сюда не приехал, но видя, как ты сгорбился, держа лестницу на спине, это... в общем, это очень необычное зрелище. Так позволь мне помочь тебе положить ее на землю».

«Ах да, насчет лестницы, - продолжил я, - мне не следовало поступать так, как я поступил в тот день. Если честно, я даже не знаю, зачем я это сделал. Я не должен был обращать так много внимания на ту вашу лестницу».

К тому времени Кейт уже перестала смеяться и внимательно слушала. «Слушай, Кейт, - сказал я ей, - я был настоящим ослом. Ты это знаешь. Только я этого не замечал. Но можешь быть уверена, теперь я это вижу. И понимание того, что я сделал с людьми, которые были наиболее дороги мне в жизни, и того, как я поступил с тобой, приводит меня в ужас».

Она просто стояла и слушала все это. Я не мог сказать, о чем она думала в тот момент.

«Я знаю, что ты на пороге чего-то нового и хорошего в своей жизни, и в другом случае я бы даже не надеялся, что ты вернешься в «Загрум». По крайней мере, после моего глупого поведения. Но я здесь по другой причине: я буду умолять тебя вернуться, пока ты не согласишься. Вначале я хочу, чтобы ты меня выслушала, мне многое надо тебе рассказать. А потом, если ты так сама захочешь, я уйду и больше никогда тебя не побеспокою. Я знаю, что был придурком для всех вас последние месяцы. Но я думаю, что у меня есть отличная идея, как вернуть все и успешно продолжить начатое. Мне надо тебе все по порядку рассказать».

Кейт отступила от двери: «Хорошо, я слушаю».

Следующие три часа я старался передать ей все то, чему научился на семинаре: про ловушку, самообман и самооправдание. Хотя в первые несколько минут я изрядно нахалтурил, - сказал мне Лу с улыбкой, - но важно было не то, что я говорил, а то, как я говорил. Кейт была уверена, что, о чем бы я ни рассказывал, я в это на самом деле верил.

Наконец-то Кейт сказала: «Ладно. У меня есть вопрос. Если бы я возвращалась навсегда, как бы я могла быть уверена в том, что эти принципы - это не твои временные меры? Зачем мне так рисковать, если завтра ты можешь с таким же успехом придумать что-то другое?»

Помню, как поникли мои плечи в ту минуту. Я не знал, что ей ответить. «Хороший вопрос, - наконец-то я пришел в себя, - как бы я хотел, чтобы ты не волновалась по этому поводу. Но я себя очень хорошо знаю. И ты меня хорошо знаешь. И как раз здесь я очень сильно нуждаюсь в твоей помощи».

Потом я представил ей начальный план преобразования компании: «Две вещи должны произойти, - сказал я Кейт - с самого начала нам надо установить учебный процесс, во время которого наши сотрудники могли бы узнать, в ловушке ли они и на чем они фокусируются. Второе - и в этом ключ - нам надо установить систему фокусирования на результатах, чтобы не попадать в «коробку». Этот пункт также будет важен для меня. Это система мышления, система измерения результатов и оценки эффективности, система нашей работы,

в общем. Как только мы выйдем за рамки своего мышления, - объяснил я Кейт, - мы увидим, где и кому можем помочь продвигаться дальше. Вот такая система нам необходима в «Загруме».

«У тебя есть уже какие-то конкретные идеи?» - спросила она.

«Да, всего несколько, вот почему мне нужна твоя помощь. Вместе мы определим, как все это может работать наилучшим образом. Я не знаю другого человека, кто справился бы с этим лучше тебя».

Кейт сидела в раздумье. Затем она медленно произнесла: «Не могу ответить точно, Лу. Мне надо будет об этом подумать. Можно я тебе перезвоню?»

«Разумеется. Буду с нетерпением ждать твоего звонка».

«Ты уже, наверное, догадался, - сказал Лу, - Кейт позвонила. Мне дали второй шанс. И «Загрум», которым ты так восхищаешься сейчас, после многих лет является результатом того самого второго шанса.

Мы еще совершили много ошибок, после того как вместе перезапустили компанию. Единственное, что мы сделали очень хорошо с самого начала, это ознакомили всех наших сотрудников с идеями, над которыми ты трудишься последние два дня. Мы не знали наверняка обо всех последствиях их применения на рабочих местах, поэтому сначала остановились на уровне общих идей. И угадай, что? Это привело к большим изменениям. Посмотри на то, что сделал для тебя Бад за эти два дня, и если ознакомить с этими идеями всех людей в компании, то это будет иметь мощный и продолжительный эффект. Нам это известно, поскольку мы измеряли результаты с течением времени.

Но за последние двадцать лет или около того мы стали более искусными в конкретном применении этих принципов для бизнеса. Как только мы все в компании более или менее выбрались из своих «коробок», мы смогли определить и разработать конкретный план действий, который позволяет избегать на работе самопредательства, о котором мы сейчас говорим. Всем новичкам, которые, как правило, находятся в «коробке» по отношению к своим коллегам и компании в целом, мы представляем новый способ организации совместной работы».

Лу сделал паузу, и в разговор включился Бад. «Сегодня все наши усилия делятся на три этапа, - сказал он. - Вчера и сегодня ты вступил в первую фазу, мы называем ее *учебным планом*. Это все что у нас было в начале, и уже сама первая фаза имеет огромное влияние. Это - основа для всего, что приходит позже. Именно первый этап делает наши результаты здесь возможными. Наша работа на втором и третьем этапах будет строиться на том, что мы уже рассмотрели, научив тебя систематически сосредотачиваться на достижении результата. Это система преобразования ответственности, которая снижает уровень самопредательства на рабочем месте и увеличивает практические результаты компании. И она делает это таким образом, что значительно снижает количество других общих организационных проблем».

«Система преобразования ответственности?» - спросил я.

Бад кивнул головой и спросил: «На *ком* ты фокусируешься, когда находишься в «коробке»?

«Главным образом на себе».

«А на *чем конкретно* ты сосредотачиваешься, находясь в «коробке»?

Я задумался об этом на мгновение, а потом ответил: «На том, чтобы оправдать себя».

«А что, если бы все работники в организации считали себя ответственными за достижение результата, индивидуального, конкретного результата? Если бы они были по-настоящему ответственным за это, стали бы они себя оправдывать, если бы не смогли достичь намеченного результата?»

Я покачал головой: «Наверное, нет».

«Таким образом, они бы направили все свои силы на достижение результата, а не на оправдание себя. Правильно?»

«Полагаю, что так», - сказал я, размышляя о том, к чему Бад хочет меня подвести.

«А что, если этот результат, по самой своей природе, требует от сотрудников думать о других?»

Я ответил не сразу.

«Представь, - продолжил Бад, - если бы каждый думал о *других*, то на ком бы они *не* фокусировались?»

«На самих себе», - осмелился я.

«Совершенно верно. Организация, которая поражена проблемой самооправдания, наполнена людьми, сосредоточенными только на себе и на том, как бы себя оправдать. Представь себе для сравнения компанию, где каждый сотрудник ориентирован на других людей и на достижение общего результата».

«Это будет компания, свободная от самооправдания», - сказал я.

«Вот именно. И это то, что наша система преобразования ответственности призвана сделать. Систематическим, настойчивым методом мы продолжаем обучать сотрудников, как концентрировать внимание на результате и на других людях. Культура обвинения, которая настолько распространена в организациях, заменяется культурой глубокой ответственности и отчетности. Тем же, кто продолжает фокусироваться на себе и на самооправдании, не удастся сделать карьеру в «Загуме».

«А как насчет тех, кто не проявляет всех своих способностей и не уважает людей?» - пошутил я, прежде чем смог себя остановить.

«Дать людям возможность уйти, это тоже выход из трудной ситуации, - ответил Бад, - есть два способа сделать это».

«Я знаю, знаю», - сказал я, пытаюсь защитить себя.

«И даже тогда, когда мы даем кому-то возможность уйти, - продолжил Бад, не останавливаясь, - мы стремимся, чтобы ушел именно *человек*, а не *предмет*. Это два совсем разных способа».

Я кивнул, теперь ясно понимая, что мое будущее в «Загуме» зависит от правильного понимания этих вещей. «Так что же мне нужно сделать, чтобы вступить в эту систему ответственности? - спросил я. - Я готов перейти ко второй фазе».

«Нет, еще не готов, - сказал Бад, улыбаясь, - не совсем».

«Что, серьезно?»

«Да. Потому что, хотя теперь ты и понимаешь, что является основополагающим принципом самопредательства на работе, ты еще не понял, в какой мере ты сам находишься в нем. Ты еще не осознал, насколько безуспешными были твои попытки сосредоточиться на результате».

Я почувствовал, как мое лицо снова начинает краснеть, и в тот момент я вспомнил, что такой защитной реакции у меня не было со вчерашнего дня. Эта мысль, казалось, спасла меня, и я снова вернулся к открытости обсуждения.

«Но ты не отличаешься от любого другого на этот счет, - сказал Бад с теплой улыбкой, - ты увидишь это достаточно скоро. Более того, у меня есть некоторые материалы, которые я хочу, чтобы ты прочитал, а затем я хотел бы встретиться с тобой снова через неделю. Нам понадобится еще около часа времени на все это».

«Хорошо, буду ждать с нетерпением», - сказал я.

«А затем начнется настоящая работа для тебя, - добавил Бад. - Ты должен будешь пересмотреть всю свои наработки и научиться оценивать такие вещи, о которых ты бы никогда не подумал, что они нуждаются в переоценке, а также помогать коллегам и общаться с людьми совершенно другим образом. Ты приучишь себя придерживаться постоянной ответственности. Так как я твой менеджер, я помогу тебе со всем этим разобраться. А ты, в свою очередь, должен будешь помочь своим людям сделать то же самое. Пройдя через все испытания, ты откроешь для себя, что нет лучшего стиля жизни и способа работы».

Бад поднялся с кресла и сказал: «Все это вместе, Том, делает «Загрум» тем, чем он есть сейчас. Мы рады, что ты - часть этого процесса. Кстати, в дополнение к чтению у меня есть домашнее задание для тебя».

«О'кей», - сказал я, размышляя над тем, что бы это могло быть.

«Я хочу, чтобы ты вспомнил, о своей работе с Чаком Стели».

«Стели?» - спросил я удивленно.

«Да. Я хочу, чтобы ты подумал о том, как и насколько ты действительно был нацелен на результат за время работы с ним. Я хочу, чтобы ты проанализировал, был ли ты открыт или закрыт к изменениям, насколько активно ты стремился учиться и с каким энтузиазмом учил других, когда выпадала такая возможность. Я хочу знать, брал ли ты на себя полную ответственность в своей работе или перекладывал ответственность на другого человека, когда что-то шло не так. А также действовал ли ты в таких случаях решительно, концентрируясь на исходе дела, или вместо этого искал виноватого во всех проблемах. И еще, заслужил ли ты доверие тех людей, с кем работал, в том числе и Чака Стели.

И во время того, как ты будешь над этим думать, я хочу, чтобы ты постоянно держал в уме идеи, которые мы уже рассмотрели. Но я хочу, чтобы ты сделал это особым способом, - Бад вытащил стопку бумаг из своего портфеля. - Знать мало - значит подвергать себя опасности, Том. Но запомни, ты можешь применить этот материал для обвинения кого-нибудь, точно так же как можешь использовать в этих целях что-нибудь другое. Просто *знание* материала не вытащит тебя из «коробки». *Жизнь* сделает это. И мы не сможем жить правильно, если будем использовать такую стратегию только

для оценки людей. Скорее, мы *живем*, когда используем его, чтобы узнать, как мы можем быть более *полезными* для других, даже для людей, подобных Чаку Стели.

Вот тебе несколько пунктов, которые надо иметь в виду, в то время как будешь пытаться выполнить все предыдущие задания», - сказал Бад, протягивая мне карточку.

Вот что на ней было написано:

Знать материал

1. Самопредательство ведет к самообману и жизни в «коробке».
2. Когда ты находишься в «коробке», ты не можешь быть сфокусированным на результате.
3. Твое влияние и успех будут зависеть от того, находишься ли ты за пределами «коробки».
4. Ты покидаешь «коробку», когда прекращаешь сопротивляться другим людям.

Применять материал

1. Не пытайся быть совершенным.
2. Не используй слова «коробка», «ловушка» и так далее с людьми, которые еще ничего не знают. Но используй все принципы по отношению к своей собственной жизни.
3. Не ищи «коробки» в других людях — распознай свою собственную.
4. Не обвиняй других за то, что они находятся в «коробке». Старайся сам держаться подальше от нее.
5. Не сдавайся, когда обнаружишь, что все еще находишься в ловушке. Продолжай пытаться.
6. Не отрицай того факта, что ты был в ловушке, когда выберешься из нее. Просто извинись и продолжай двигаться дальше, стараясь быть более полезными для других в будущем.
7. Не концентрируй внимание на том, что другие делают неправильно. Думай о том, что ты можешь сделать, чтобы помочь им.
8. Не беспокойся о том, как другие помогают тебе или, наоборот, не помогают. Беспокойся о том, как ты помогаешь им.

«Спасибо, Бад. Мне это очень поможет», - сказал я, положив карточку себе в портфель.

«Конечно, - сказал Бад, - и я с нетерпением жду встречи с тобой снова на следующей неделе».

Я кивнул, потом встал и повернулся, чтобы поблагодарить Лу.

«Прежде чем ты уйдешь, Том, - сказал Лу, - я хотел бы поделиться с тобой еще одной последней мыслью».

«Да, пожалуйста», - ответил я.

«Мой мальчик, Кори, ты ведь помнишь его?»

«Ну да, конечно».

«Так вот, спустя два месяца после того, как Кэрол и я наблюдали отъезд Кори, мы следовали в том же фургоне к исправительному учреждению, которое было его домом на эти девять или около того недель. Мы приехали к нему, чтобы пожить с ним в течение нескольких дней, а затем забрать его домой. Я не припомню, чтобы когда-либо так нервничал.

Я часто ему писал в течение нескольких недель после его отъезда. Руководство лагеря доставляло письма детям каждый вторник. Я излил душу ему в этих письмах, и медленно, как молодой олененок, делающий первые неуверенные шаги, Кори начал открываться передо мной.

Благодаря этим письмам я нашел сына, которого никогда не знал. Он был полон вопросов и идей. Я поразился глубине чувств, таившихся в его сердце. Но, что самое важное, его слова сумели успокоить сердце отца, который опасался, что изгнал сына из него навсегда. Каждое отправленное письмо и каждое полученное было источником исцеления.

Когда нам оставались последние несколько километров до места встречи, меня одолевали мысли о том, как все могло пойти по-другому: мы могли остаться в горькой разлуке, отцом и сыном, которые рисковали никогда не узнать друг друга. И находились на грани войны, войны, последствия которой могли бы ощутить следующие поколения. Однако мы чудом спаслись.

Проезжая мимо последнего пыльного холма, примерно в четверти мили от нас, я увидел группу самых грязных и тощих на вид детей, которых я когда-либо видел. На них была рваная одежда, а волосы на голове нуждались в стрижке уже, как минимум, два месяца. Но, как только мы приблизились к ним, из толпы вылетел одинокий худощавый мальчик, которого я сразу узнал, несмотря на пыль и грязь. «Остановите машину. Остановите машину!» - крикнул я водителю и мгновенно бросился бежать навстречу своему сыну.

Он подбежал ко мне и прыгнул в объятия, слезы текли по его пыльному лицу. Через рыдания я услышал: «Я больше никогда не подведу тебя, отец. Я больше никогда не подведу тебя».

Лу остановился, сдерживая нахлынувшие чувства.

«Те чувства, что он испытывал ко мне, - продолжил он, но уже медленнее, - к тому, кто действительно его подвел, растопили мое сердце. «Я тоже никогда тебя больше не подведу, сын», - сказал я ему в ответ».

Лу сделал паузу, расставаясь со своими воспоминаниями. Затем он поднялся из кресла и посмотрел на меня своими добрыми глазами. «Том, - сказал он, положив руки мне на плечи, - то, что разделяет отцов и сыновей, мужа и жену, соседей, то же самое разделяет сотрудников в любой компании. Компании терпят неудачу по той же причине, что и семьи. И почему мы должны удивляться, обнаружив это? Те сотрудники, которым я сопротивлялся, сами являлись отцами, матерями, сыновьями, дочерьми, братьями и сестрами.

Что семья, что компания - обе являются организациями людей. Вот что мы знаем и чем живем в «Загрубе».

Просто помни, - добавил Герберт, - мы никогда по- настоящему не узнаем, с кем мы живем или работаем, будь то Бад, Кейт, твоя жена или даже такой человек, как Чак Стели, до тех пор, пока не выберемся из «коробки» и не присоединимся к своим искренним чувствам».

Как использовать книгу «Лидерство и самооправдание»

Мы были одновременно удовлетворены и поражены, насколько широка область применения людьми нашей книги *«Лидерство и самооправдание»*. Хотя она оформлена в виде книги о бизнесе, читатели признали, что ее основополагающие идеи применимы к каждому из аспектов жизни - от создания прочного брака, например, до воспитания детей, от движения к успеху любой организации до достижения личного удовлетворения и счастья. Будь то на работе или дома, область применения книги широка и разнообразна.

Было интересно услышать от читателей о том, как именно они используют книгу. Мы обнаружили, что большинство ее способов применения подпадают под пять общих категорий человеческого и организационного опыта. Мы рекомендуем вам добавить свои собственные примеры использования книги в разделе обсуждения книги нашего интернет-сообщества, доступ к которому можно получить на сайте Арбингера по адресу www.arbinger.com.

Первой областью применения является прием на работу. Многие организации начали использовать книгу в качестве жизненно важной части процесса отбора претендентов и последующего найма. Менеджеры по персоналу требуют от потенциальных кандидатов прочитать книгу, а потом используют ее для дискуссии с заявителями, чтобы оценить ключевые характеристики достижения успеха, которые трудно оценить с помощью обычного процесса найма.

Вторая широкая область применения, как вы могли уже догадаться, - это лидерство и построение команды. Это довольно очевидно и следует из названия книги, так как степень нахождения человека в «коробке» по отношению к другим оказывает огромное влияние на его способности сотрудничать и вести за собой других. Это столь же верно как дома, так и на работе.

Третья область - использование этой книги при разрешении конфликтов. Если разобраться, то единственное, в чем всегда одинаково уверены обе стороны в споре, так это в своей невиновности. Это значит, что ни одно решение на перспективу не может быть принято, пока тот, кто взял на себя ответственность, не прорвется сквозь туман самооправдания и не начнет ясно видеть собственную вину. Это касается нашего окружения и дома, и на работе.

Четвертая область применения наших идей просматривается ближе к концу книги. Отказ от самообмана формирует здоровую основу для системы отчетности и оценки ответственности для организации всех типов. Причина заключается в том, что, когда мы выходим из ловушки, отпадает необходимость винить кого-либо и перекладывать ответственность на других партнеров или сослуживцев. Тем самым компании выходят на новый уровень дисциплины, инициативности, которая другим организациям «в коробке» и не снилась.

И наконец, идеи из этой книги можно применять в такой широкой области, как саморазвитие и личностный рост. Выход из «коробки» улучшает практически все, например, мысли о других и эмоции по поводу себя, дает надежду на будущее и способность изменить настоящее. Учитывая все это, не удивительно, что наша книга стала популярной среди персональных бизнес-

тренеров, консультантов и психотерапевтов.

В общих словах, разные способы использования книги нашими читателями сводятся к пяти областям:

1. Устройство на работу.
2. Лидерство и построение команды.
3. Разрешение конфликтов.
4. Повышение уровня личной ответственности.
5. Личностный рост и саморазвитие.

Ниже мы рассмотрим детальнее, как именно специалисты получали выгоду из книги *«Лидерство и самооправдание»* в различных отраслях бизнеса и сферах жизни.

Прием на работу и подбор кадров

Многие компании уже используют книгу во время найма нового персонала. Перспективных молодых сотрудников просят прочитать книгу как обязательное условие приема на работу. А во время интервью опытные менеджеры акцентируют внимание на важности книги как справочника и источника идей о том, как видеть в человеке человека и фокусироваться на результатах. Они подчеркивают, что усложнять жизнь и относиться к людям как к предметам - это недопустимая ошибка в их компании, и это дает право на увольнение. Таким способом менеджеры устанавливают четкие ожидания еще до того, как новый человек принялся за работу, и это помогает отфильтровать кандидатов, которые не готовы принять соответствующее решение мыслить вне «коробки».

Вот как один из наших корпоративных клиентов написал об использовании книги *«Лидерство и самооправдание»*:

Мы предполагаем, что кандидаты прочитают книгу и придут на ее обсуждение в качестве второго собеседования уже подготовленными. Особенно мы просим их поделиться с нами новой информацией. Это помогает нам как можно быстрее добраться до того уровня, где человек готов будет сделать вклад в командную работу в нашей компании. В иных случаях это помогает нам предвидеть, кто станет у нас следующим успешным менеджером. Такое «сканирование» помогло нам достичь лидерства в индустрии, снижения текучки кадров среди руководителей и, вообще, стало нашим огромным преимуществом среди конкурентов. Внимательное чтение книги также помогает нам качественнее тренировать уже существующих лидеров. Они начинают лучше распознавать признаки и симптомы сопротивления изменениям, могут рассмотреть потенциал новеньких, что снижает расходы на привлечение новых «дорогостоящих» умов. Мы начинаем избавляться от оборонительного поведения, преувеличенного мнения о своих заслугах, ложных обвинений, потаканий собственным желаниям и так далее. Мы настолько серьезно начали относиться к своим мыслям, что даже рассматриваем внедрения образовательного курса по специальности *«Лидерство и самооправдание»* для своих сотрудников отдела кадров. Таким

образом, мы можем быть уверены, что менеджеры нашей компании развивают чрезвычайно важную лидерскую компетентность.

Лидерство и построение команды

Мы слышали столько благодарностей и получили столько писем по поводу того, что *«Лидерство и самооправдание»* кардинально улучшило сотрудничество и командную работу в организациях, что нам даже трудно сосчитать сколько. Были такие организации, которые предписывали или побуждали читать книгу, а были и такие, где прочтение было обязательно лишь для менеджеров определенного звена. Некоторые компании устраивали коллективные обсуждения после прочтения, в формальном или в неформальном виде, во время которых коллеги должны были помочь друг другу применить изученные принципы в рабочих ситуациях. По свидетельству руководителей, это здорово улучшило взаимодействие между разными отделами всей корпорации. Существуют также компании, которые включали в свое обучение помощь института Арбингера, и мы горячо поддерживаем их стремление воспользоваться нашими дополнительными инструментами: тренингами, консультациями на тему лидерства и методов построения команды, настолько необходимых в работе. Результаты завораживают. От рядовых менеджеров и генеральных директоров международных компаний мы постоянно слышим, как книга полностью изменила то, как эти лидеры видят себя и взаимодействуют со своими командами. Мы слышали от многих людей, например, о том, как генеральный директор их компании или их непосредственный руководитель изменился в лучшую сторону так резко, как это сделал в книге Лу. Один лидер написал: «У нас в компании мы не попадаем в «коробку» часто, но когда все-таки такое случается, мы выходим из нее гораздо быстрее, потому что мы научились сразу распознавать чувства и манеру поведения, которые ассоциируются с «коробкой». Наши совещания стали более согласованными, и люди начали терпеливее относиться друг к другу. Это как если бы некое масло растеклось над всеми нами и смазало компанию, что позволило нам быть более честными к себе и больше уважать других».

Из другой компании нам написали, что, когда они нанимают новых руководителей отделов, они проводят с ними собеседования в том же стиле, что и разговор Бада с Томом. И точно так же, как и в книге, эти сессии называются «Встречи у Бада». Во время таких бесед сотрудников обучают, среди всего прочего, проблеме самообмана и ее негативному влиянию на работу, подчеркивают необходимость фокусироваться только на результатах, а не на самооправдании, ориентируют своих людей на использование идей, изложенных в этой книге.

Тем не менее применение этой книги в качестве руководства по построению команды не заканчивается за дверями корпораций. Люди, читающие книгу как бы для работы, незаметно для себя «привносят» новый образ мыслей в свой дом и делятся информацией с родными и близкими. Целые семьи или супружеские пары читают книгу вместе и применяют знания уже в семейных ситуациях. Мы

достаточно часто слышим от читателей, как обогатилась их жизнь после знакомства с самооправданием. Может, это и слишком, но один руководитель писал, что книга спасла жизнь его сыну! А еще один джентльмен, жаловавшийся на постоянную депрессию, благодарил за спасение своей собственной жизни.

Вот еще одно письмо от лидера известной корпорации: Боюсь, у меня не получится передать словами то влияние, которое оказало трехчасовое прочтение книги на меня и мою жену, мое лидерство и мое будущее. Должен признаться, что не всякая книга заставляла меня изменить взгляды, но сегодня я нашел такую. Эта история настолько убедительна, что я сразу же передал ее жене, когда вернулся домой: у меня было такое чувство, будто мне необходимо поделиться информацией со всеми окружающими. Например, я собираюсь устроить коллективное чтение этой книги со своими сотрудниками, а затем перейти к ее обсуждению. Мне, наверное, надо будет еще несколько раз ее перечитать, поскольку, так же как и Том, я еще не все понимаю...

Таких примеров мы можем приводить еще сколько угодно, потому что способы применения материала книги в построении отношений практически нескончаемы. Но, используя ее для этих целей сами, мы поняли один важный момент: название книги вначале кажется осуждающим. По этой причине, когда вы даете свою книгу другому человеку, следует сказать что-то вроде: «Вот книга, которая поможет тебе узнать, как реагировать на мое дурное поведение». В таком предложении человек не услышит ничего обвиняющего. Люди с удовольствием прочтут ее и примут те принципы, которые на данный момент готовы принять.

Разрешение конфликтов

Полицейское управление одного из крупнейших городов Соединенных Штатов применило идеи книги *«Лидерство и самооправдание»* и дополняющую ее книгу *«Анатомия мира»* для того, чтобы полностью изменить способы взаимодействия с общественностью в крайне нестабильной ситуации. Например, при проведении облавы на наркоторговцев понимание правоохранителями важности своего назначения и видение в других людях именно людей дало им возможность быстро уменьшить уровень напряженности, восстановить спокойствие и порядок, сводя к минимуму травмы невинных сторон, и в то же время сделало возможным сотрудничество для достижения необходимых целей.

Этот подход сочетает в себе идеи, касающиеся выхода из «коробки», описанные в книге *«Лидерство и самооправдание»*, и принципы миротворческой пирамиды из книги *«Анатомия мира»*. После того как дверь сломана, например, и подозреваемые задержаны, сотрудники полиции сразу же начинают уделять внимание потребностям подозреваемых и других людей, которые могли стать невольными участниками операции по задержанию. Нуждаются ли они в воде, например, или, может быть, им нужно посетить туалет? Комфортно ли они себя чувствуют? Есть ли что-нибудь еще, что офицеры могут сделать для них? И так далее. Они сообщают, что, как только

начали смотреть на всех, с кем приходится сталкиваться на работе, включая подозреваемых, как на людей, жалобы на сотрудников полиции со стороны общественности упали практически до нуля. Хотя данный подход делает работу полиции менее драматичной, чем ту, что публика привыкла видеть по телевизору, он оказался способным сделать правоохранительные органы более эффективными.

Многие судьи в посреднических ситуациях требуют от сторон, чтобы те прочитали *«Лидерство и самооправдание»* или *«Анатомию мира»*, прежде чем приступить к рассмотрению их ходатайства. Мы слышали много историй о сторонах, которые урегулировали свои разногласия самостоятельно после прочтения одной или обеих книг. Даже там, где этого не происходит, концепции, представленные в книгах, способствуют пониманию, которое позволяет противоборствующим сторонам эффективно разрешить спорную ситуацию. Кроме того, судьи и посредники говорят, что книги позволяют им оставаться вне «коробки» в самых сложных ситуациях и, следовательно, быть более эффективными, даже тогда когда стороны яростно нападают друг на друга и отказываются от примирения. Профессионалы обнаружили, что умение находиться за пределами «коробки» - это качество, которое определяет полезность любого посреднического навыка, которым они когда-либо владели.

Книга применяется не только в разрешении гражданских споров, но и более широко - в рамках юридической системы правосудия. Один практикующий юрист писал: «Представьте себе использование этих концепций с целью помочь клиенту увидеть, что проблема, которая раньше рассматривалась как непреодолимая, на самом деле, поддается решению при помощи непродолжительных судебных разбирательств. Или представьте себе использование идей книги с целью помочь клиенту понять, почему переговоры провалились, и предложить еще раз провести встречу сторон, которая могла бы направить дело в нужное русло. В качестве примера такого рода применения, после прочтения книги *«Лидерство и самооправдание»* генеральный директор одной компании предложил поставщику, чьими услугами они пользовались, мирную встречу как средство разрешения возникшего конфликта. Он предположил встретиться, чтобы увидеть, могут ли они урегулировать свои разногласия. В конце концов, стороны не только урегулировали все свои расхождения без обращения в суд, но и согласились продолжать бизнес вместе!

Применение книги, конечно же, не ограничивается только системой правосудия. Мы часто слышим от людей, которые говорят, что их брак был спасен благодаря прочтению книги, например, или о том, что книга позволила им «погасить» конфликт с боссом или коллегой. Группа учителей в школе сообщила, что их перегруженная конфликтами рабочая среда была преобразована в культуру сотрудничества только благодаря тому, что все прочитали книгу, а затем провели нескольких общих сессий, где они обсудили, чему научились. Аналогично, руководители крупнейших американских корпораций были в состоянии разрешить дорогостоящий спор по поводу оплаты труда после того, как они и их коллеги из профсоюза прочитали книгу *«Лидерство и самооправдание»*.

Причина, по которой книга играет настолько важную роль в разрешении конфликтов, заключается в том, что она открывает читателям глаза на то, как они сами способствовали созданию проблем, приписываемых другим. Это и есть сама суть решения проблемы самообмана: обнаружить, что каждый из нас имеет проблему, а именно незнание того, что у нас есть проблемы. Осознание этого делает возможным разрешение любых конфликтов.

Повышение уровня личной ответственности

Менеджеры часто используют книгу, чтобы помочь реабилитироваться работникам, которые потеряют работу, если не предпримут серьезные шаги в своей жизни. Во многих случаях книга помогла этим работникам увидеть собственные проблемы, которые они были не в состоянии увидеть, и принять соответствующие меры, необходимые для сохранения своей карьеры.

Например, один пятидесятилетний мужчина проработал в одной и той же компании в течение почти трех десятилетий. И хотя он был талантлив, межличностные проблемы удерживали его от продвижения по карьерной лестнице в компании. Год за годом, чем дольше он оставался на той же должности, его злость и обида росли. Наконец, когда молодой человек, намного младше его, был назначен на должность его начальника, гнев этого мужчины перерос в ярость. Его бывший босс дал ему почитать книгу *«Лидерство и самооправдание»* в надежде, что он посмотрит на себя со стороны, пожалуй, в первый раз за всю свою жизнь.

Он прочитал книгу дважды. В первый раз он думал, что наивно сопротивляться тому, что для него было главным препятствием к повышению в большинстве компаний - это внутренняя политика. Читая книгу во второй раз, он начал понимать возможности того, что он нес, по крайней мере, частичную ответственность за свою судьбу. В надежде получить правдивые ответы он начал спрашивать некоторых из своих давних коллег, о том, действительно ли он заставляет страдать окружающих. И теперь он просто слушал, не пытаясь защищаться. Он был поражен тем, что услышал, и с того самого момента начал брать на себя ответственность за проблемы, в которых ранее обвинял других.

Спустя некоторое время открылась вакансия в качестве временного руководителя в команде с исторически низкими показателями в работе. Он попросил возглавить эту группу. В первый же день на новой работе он сказал своей команде: «Я вам могу пообещать только одно: каждый день я буду стараться изо всех сил, чтобы видеть и относиться к вам как к людям. Вы можете рассчитывать на это. Если я этого не сделаю, вы должны прийти и сообщить мне об этом, чтобы я смог измениться». За первый месяц работы команда побила все рекорды производительности. В следующем месяце они стали единственным отделом в компании, повысившим свои намеченные цели. Они продолжали улучшаться с каждым последующим месяцем, и другие руководители отделов начали интересоваться, как такое случилось.

То, что произошло, конечно, было не чем иным, как результатом того, что человек начал брать на себя ответственность за свою жизнь, а не ждать, пока это

сделают за него другие. И это единственное изменение повлияло на все остальное. Это именно то изменение, к которому побуждает книга *«Лидерство и самооправдание»*.

В том же духе, один генеральный директор после прочтения этой книги уволил себя и нанял более способного человека на свою должность. Другой, вместо того чтобы написать жалобу, которая бы превратила целый отдел компании в козлов отпущения, написал извинение своей компании за ошибки, которые он сам совершил, что и повлекло провал. В итоге все сотрудники компании сплотилась вокруг него с новыми стремлениями и энергией.

Книга побудила другого генерального директора создать новый способ отслеживания проблем в компании. Если раньше он шел к человеку, которого считал причиной проблемы, и требовал, чтобы она была исправлена, то теперь генеральный директор начал рассматривать возможность того, что он сам способствовал возникновению проблемы. Поэтому он созвал совещание с менеджерами, включая каждого человека в цепочке управления вплоть до уровня, на котором эта проблема проявилась. Он начал встречу с определения проблемы. Затем изложил все возможные причины, которые, как он считал, могли повлиять на рабочий процесс, где возникла трудность, а потом взял ответственность за свой вклад в случившееся. Он предложил человеку, непосредственно работающему под его руководством, сделать то же самое. И так далее вниз по цепочке. Когда очередь дошла до работника, самым непосредственным образом ответственного за проблему, этот человек публично взял на себя ответственность за свои предыдущие поступки, а потом предложил план того, что он собирается предпринять по этому поводу. Таким образом, проблема сразу была решена на многие годы. Это привело к тому, что руководители просто перестали распределять и делегировать ответственность и начали серьезно относиться к своей собственной. Вот как неожиданно обнаружилась система для решения любой проблемы в той компании.

Высокий уровень личной ответственности в организации должен быть целью каждого лидера. Наш опыт показывает, и мы стараемся рассказать об этом на страницах книги, что, для того чтобы план пошел дальше мечтаний, культура принятия личной ответственности и подотчетности должна начинаться с лидера, будь то генеральный директор компании, вице-президент подразделения, рядовой менеджер или один из родителей. Наиболее эффективные лидеры делают это одним единственным способом: ведут себя ответственнее всех остальных.

Личностный рост и саморазвитие

«Лидерство и самооправдание» рано заметили выдающиеся профессионалы сферы личностного развития и центров консультаций для руководителей. Сейчас это - настольная книга и основной учебный материал для многих коучинговых программ, по той причине, что консультанты используют ее как ценный инструмент, чтобы помочь клиентам с вопросами саморазвития. Наша книга, кроме того, широко используется среди психотерапевтов и семейных

психологов. Дело в том, что специалисты по ментальному здоровью пришли к выводу, что модель книги во многом подходит большинству людей, таким образом, значительно улучшая эффективность психологической помощи.

Принципы самооправдания введены в основной материал для лекций во многих университетах и на курсах некоторых бизнес-школ. Профессора утверждали, что наши идеи обеспечивают важный «фундамент» для разных областей науки: от этики до корпоративного менеджмента, от организации поведения в социуме до практической психологии.

Один из самых известных фармацевтических факультетов в США предложил прочитать книгу всем первокурсникам с целью помочь им в выборе специализации. Студенты затем собирались группами на двухчасовые сессии с деканами факультета и обсуждали концепты и их применение в своей профессии.

Еще один университет предлагает всем студентам *«Лидерство и самооправдание»* и *«Анатомия мира»* вместе со своим курсом лекций в рамках программы построения межкультурного сообщества.

Некоторые руководители реабилитационных программ дают копию книги родственникам своих пациентов, чтобы помочь им восстановить отношения с сыновьями и дочерьми, с любимыми и с родителями и продолжать жить в любви и согласии.

Мы часто слышим от наших читателей, что этот материал объединяет людей вокруг себя. Такое «сплочение» может принимать разные формы. В Японии, например, организуют клубы «Вне коробки» по разным городам по всей стране. Там у читателей будет время обсудить концепты книги вместе, помогая друг другу. В США инициативные молодые ребята из университетского кампуса собирают вокруг себя не равнодушных к нашим принципам ребят под флагом «Университет Арбингера».

Наш институт также предлагает присоединиться к глобальной сети в Интернете, где читатели книг со всего мира делятся своей теорией и опытом в применении принципов. Вы можете записаться в наше сообщество на сайте www.arbinger.com или прямо, зайдя на www.arbingercommunity.ning.com.

Для тех, кто готов перейти на новый уровень и открыть для себя новые способы изменения в личной и профессиональной жизни, мы предлагаем помощь нашего тренера в решении личных вопросов. Это можно организовать через сайт Арбингера, или позвонив к нам напрямую по номеру 801-292-3131. В дополнение ко всему вышесказанному в некоторых крупных городах по всему миру доступны тренинги по различным темам и материалам нашего института. А также расширенные тренинги для совершенствующихся. Подробности о таком виде обучения вы также найдете на нашем сайте www.arbinger.com.

Поделитесь своей историей

Что произошло в вашей жизни с тех пор, как вы прочитали книгу *«Лидерство и самооправдание»* или *«Анатомия мира?»*? Что вы начали делать по-другому, например, на работе? Что нового произошло с вами и с окружающими людьми в результате тех изменений или инициатив, которые вы запустили?

Что поменялось у вас дома или в личной жизни? Возможно, после того как вы прочли нашу книгу, улучшились ваши отношения? А может, вам удалось решить проблему, которая казалась долгое время неразрешимой?

Не имеет значения, к чему именно вас привели принципы из книги, мы будем рады услышать вашу историю. А также о других людях, которые тоже хотят держаться далеко от «коробки». Честные истории, рассказанные по-простому, - это настоящий подарок. Они дают нам возможность увидеть других, себя самого и свои обстоятельства в новом свете, освободиться от тяжелых оков обвинений и самооправдания. Такие примеры проясняют видение, поддерживают храбрость и заставляют страх замолчать.

С этой целью мы предлагаем вам прислать свои истории на нашу электронную почту stories@arbinger.com. (Если вы предпочитаете голосовую почту написанию писем, пожалуйста, ознакомьтесь с инструкцией на нашем сайте www.arbinger.com.) С вашего разрешения мы опубликуем эти истории на сайте, где другие смогут научиться на вашем опыте. Некоторых авторов мы можем включить в коллекцию историй Института Арбингера, которая выходит в свет раз в год. А самые интересные из них могут стать вдохновением для сюжетных линий новых книг, написанных в стиле *«Лидерства и самооправдания»*.

Независимо от того, расскажите ли вы свою историю, поделитесь книгой с другом, с коллегой или просто желаете продолжать жить вне ловушки, присоединяйтесь к нам! Мы с удовольствием прочитаем о вашей жизни и об уроках, которым она вас научила.

ВЫДЕРЖКИ ИЗ КНИГИ «АНАТОМИЯ МИРА»

Книга *«Лидерство и самооправдание»* на самом деле была лишь введением. *«Анатомия мира»* пошла в своих объяснениях намного дальше. Она предлагает долгосрочные глубокие решения, расширенные идеи для всех аспектов жизни. Всего за две недели до примирения отца и сына, описанного в *«Лидерстве и самооправдании»*, Лу и Кэрл Герберт записали Кори в лечебно-профилактическую программу для несовершеннолетних ребят, где они знакомятся с идеями и людьми, которые изменят впоследствии их жизнь навсегда. Вашему вниманию предлагаются первые две главы книги *«Анатомия мира»*.

1. «Враги» в пустыне

«Я никуда не пойду! - девочка-тинэйджер кричала во все горло, привлекая внимание каждого окружающего. - Ты не можешь меня заставить!»

Женщина, которой адресовались возмущенные крики, попыталась ответить спокойно: «Дженни, послушай же меня».

«Я никуда не пойду, - кричала во все горло Дженни, - мне все равно, что ты будешь говорить! Никогда в жизни!»

С этими словами она обернулась лицом к мужчине среднего возраста, который, казалось, разрывался между желанием обнять ее и желанием провалиться сквозь землю. «Папочка, пожалуйста!» - всхлипывала девушка.

Лу Герберт наблюдал за этой сценой со своего парковочного места, еще раньше поняв, что Дженни обращалась к своему отцу. В этом джентльмене он увидел себя самого. Ему было до боли знакомо то двойственное чувство, которое он как родитель испытывал к своему ребенку - восемнадцатилетнему сыну Кори, который тоже стоял рядом.

Кори недавно провел год в исправительной колонии для несовершеннолетних за пристрастие к наркотикам. Менее чем через три месяца после выхода он снова был арестован за кражу медикаментов стоимостью тысячу долларов, нарушив испытательный срок и испортив репутацию семьи - так думал

Лу. *Эта программа непременно должна вставить ему мозги на прежнее место*, - сказал он себе. Лу снова глянул на Дженни и ее родителей, за которых она в отчаянии цеплялась руками изо всех сил. Лу был рад, когда пришло уведомление из суда о начале этой обязательной программы. Это означало, что еще один похожий фокус в стиле той девчонки даст Кори основания для продления срока. Однако Лу был уверен, что их утро пройдет без инцидентов.

«Лу, Кори! Идите сюда скорей!»

Кэрол махала рукой, подзывая к себе. Лу дернул Кори за рукав: «Вставай, мама нас зовет».

«Лу, познакомься, это Аль-Фала, - сказала она, представляя рядом стоящего мужчину, - он помогал нам устроить все здесь для Кори».

«Конечно, большое спасибо», - мистер Герберт протянул руку, стараясь выдавить из себя вежливую улыбку.

Юсуф Аль-Фала был наполовину арабом и, что самое странное, ведущим партнером клиники в Аризоне. Иммигрировав из Иерусалима через Иорданию в шестидесятых годах, он приехал в Америку в надежде получить дальнейшее образование и остался здесь жить, работая на должности профессора в государственном университете Аризоны. Летом 1978-го он познакомился с еще одним молодым и несчастным выходцем из Израиля - Ави Розеном, который, в свою очередь, переехал в Штаты после смерти отца на войне пятью годами ранее. На то время Ави был на пороге исключения из университета. Тем не менее в экспериментальной программе для трудных подростков Ави и другие сбившиеся с пути ребята получили шанс реабилитировать себя в университете, пересдать экзамены и возобновить обучение. Это было что-то вроде летней школы в горах среди пустынной Аризоны. Руководителем программы был Аль-Фала, старше Ави на пятнадцать лет.

Курс был рассчитан на сорок пять дней в условиях на грани выживания, на подобии того, что пришлось пережить ребятам из Израиля в пору своей молодости. На протяжении этих сорока с лишним дней араб и израильтянин подружились и нашли немало общих тем. Мусульманин и еврей считали свои земли святыми - каждый свою, а иногда и называли ее «общей». Это уважение к своей родине переросло в уважение друг к другу. И все это несмотря на исторические разногласия в вероисповедании и распри между их народами.

По крайней мере, это рассказали Лу об основателях программы.

По правде говоря, он скептически относился к счастливой истории об отношениях между Аль-Фала и Розеном. Ему это показалось рекламным трюком, о которых он знал предостаточно из собственного опыта в корпоративном маркетинге. *Приходите исцелиться к двум бывшим врагам, которые сейчас растят своих детей вместе в полном согласии.* Чем больше он думал об этой истории, тем меньше он в нее верил.

Если бы Лу посмотрел на себя со стороны в тот момент, он был бы вынужден признать, что именно эта ближневосточная интрига, окутавшая лагерь «Мория», как его называли, заманила его сесть на самолет вместе с Кэрол и Кори. Конечно, у него были все основания не приезжать. Пять руководителей недавно покинули его компанию, подвергнув организацию опасности. Если бы ему надо было провести два дня, чтобы расслабиться, как того требовала программа Аль-Фалы и Розена, то он лучше бы провел это время на поле для гольфа или рядом с бассейном, но никак не с группой отчаявшихся родителей.

«Спасибо, что помогаете нам», - сказал он Аль-Фале, изображая благодарность. При этом Лу и дальше продолжал смотреть на ту девушку Дженни. Она все еще кричала между рыданиями и пыталась одновременно и уцепиться за отца, и поцарапать его. «Похоже, у вас тут все под контролем», -

добавил Лу.

В глазах Аль-Фалы засветилась улыбка: «Я надеюсь на это. Родители могут стать немного истеричными в случаях, как этот».

Родители? - подумал Лу. - *Это девушка в истерике.* Но Аль-Фала успел завязать разговор с Кори прежде, чем Л у мог указать ему на это.

«Ты, должно быть, Кори».

«Да, это я», - ответил парень неуважительным и надменным тоном. Его отцу этот тон так не понравился, что он мгновенно показал свое неодобрение, зажав парню бицепс. Кори откинул руку в ответ.

«Рад тебя здесь видеть, сын мой, - сказал гуру, не обращая внимания на интонацию подростка, - я ждал нашей встречи, - наклоняясь, наставник добавил, - несомненно, ты тоже. Могу представить, как тебе хотелось поскорее приехать сюда и как ты рад наконец-то быть здесь».

Кори ответил не сразу: «Вообще-то, нет. Я не хотел быть здесь», - медленно произнес он, высвобождая руку из-под пальцев своего отца. Парень рефлексивно погладил себя по руке, как будто стирая следы грязи, которые могли там остаться после прикосновения отцовских пальцев.

«Я тебя понимаю, - сказал Аль-Фала, посмотрев на Лу, а затем снова на сына, - я тебя даже ни в чем не виню. Но знаешь, что?» Кори окинул профессора тяжелым взглядом, а тот продолжал: «Наоборот, я был бы удивлен, если бы ты согласился, что ждал нашей встречи. У тебя есть все основания думать иначе, и я это понимаю. Я верю, что вскоре ты изменишь свое мнение и тебе здесь понравится, - он похлопал Кори по плечу, - я всего лишь рад, что ты с нами, Кори».

«Н-да, действительно», - ответил парень энергичнее обычного. И потом пробормотал про себя, тяжело вздохнув: «Как скажите».

Мистер Герберт снова бросил на сына сердитый взгляд.

«Итак, Лу, - обратился к нему Аль-Фала, - вам, наверное, тоже не очень нравится быть здесь, правда?»

«Совсем наоборот, - фальшиво возразил Лу, заставляя себя улыбнуться, - мы очень рады, что приехали к вам сегодня».

Его жена Кэрол, стоящая рядом, отлично знала, что все это неправда. Однако он все-таки согласился приехать. Он сделал это ради нее и ради сына. Лу частенько жаловался на обстоятельства и неудобства, но в итоге всегда делал то, что следовало. Кэрол напомнила себе, что надо фокусироваться на хорошем. На том хорошем, что лежало не так глубоко от поверхностностей.

«Мы рады вас видеть сегодня у нас, миссис Герберт, - ответил Аль-Фала, обращаясь к Кэрол, он подчеркнул, - мы знаем, что значит, для матери оставить своего ребенка в руках чужого человека. Для нас большая честь иметь такую привилегию в вашей семье».

«Большое спасибо, господин Аль-Фала, - произнесла она, - для нас много значат ваши слова».

«Ну, я чувствую это на самом деле, - сказал учитель, - и, пожалуйста, называйте меня Юсуф. И ты тоже, Кори, - он повернулся к нему, - собственно, ты первый должен называть меня Юсуфом, потому что я - твой друг. Или

можешь просто Юс, если хочешь. Именно так меня называют большинство подростков».

Вместо показного сарказма, которым мальчик привык реагировать на обращения к нему, Кори просто кивнул.

Несколько минут спустя Лу и Кэрол уже наблюдали, как Кори вместе со всеми другими ребятами усаживался в микроавтобус, готовившийся отправиться в путь, к лагерю, где мальчик должен был провести следующие шесть дней в забвении посреди пустыни. Все, за исключением девочки Дженни, которая, когда поняла, что отец не собирается ее спасать, убежала на другую сторону улицы и час просидела на бетонном блоке. Лу заметил, что все это время Дженни была без обуви. Он посмотрел на небо, где уже вовсю разогрелось утреннее солнце Аризоны. *Не пройдет и часа на такой жаре, и она поймет, что действительно погорячилась, убежав от всех,* - подумал он про себя.

Родители Дженни, казалось, совсем растерялись и не знали, что делать. Лу увидел, как с ними начал разговаривать Юсуф. И через несколько минут он проводил их к входу в здание, а они все оглядывались на дочь, сидящую вдалеке. Девочка начала завывать еще больше, когда они поднялись по ступенькам к двери и постепенно скрылись у нее из виду.

Лу и Кэрол потоптались на парковке вместе с другими супружескими парами и невольно втянулись в разговор.

Родители, с которыми они таким образом познакомились, были из совершенно разных мест: мужчина по имени Пэттис Мюррей - из Далласа, штат Техас; семья Лопес - из Корваллиса, штат Орегон; женщина по имени Элизабет Уингфилд - из Лондона, и многие другие. Последняя проживала в то время в Беркли, Калифорния, где ее муж работал внештатным профессором на факультете культуры Средней Азии.

Так же как и у мистера Герберта, отношение госпожи Элизабет к лагерю «Мория» было весьма посредственным: ее привлекла, скорее, заинтересованность в основателях лагеря и их история. Она всего-навсего сопровождала в лагерь своего племянника, чьи родители не смогли себе позволить поездку в Штаты из Англии, и делала это Элизабет, судя по всему, неохотно.

Кэрол первая заметила, насколько широка география участников программы, и, несмотря на то, что все кивали и улыбались, было очевидно, что этот разговор не всем удобен и почти не нашел отклика у других собеседников. Родители были заняты детьми, сидящими в автобусе, и все еще время от времени бросали незаметные взгляды в том направлении. Что касается Лу, то больше всего его интересовало, почему никто не обращает внимания на плачущую Дженни.

Он как раз, было, хотел спросить Аль-Фала, чем еще можно помочь, чтобы машина вовремя выехала и безопасно доставила детей по нужному маршруту. В ту же минуту Лу увидел, как профессор Юсуф прощается с мужчиной, с которым разговаривал, хлопает его по плечу и направляется к проезжей части. Дженни при этом сделала вид, что не замечает его.

«Дженни, - обратился он к ней, - у тебя все хорошо?»

«А ты как думаешь? - крикнула девушка ему в ответ. - Никто не имеет права меня заставить! Никто!»

«Ты права Дженни, мы не имеем права заставлять тебя делать что-либо. И мы не будем. Поедешь ты или нет - это твое решение».

Лу резко повернулся к машине проконтролировать, чтобы Кори ничего не услышал. *Наверняка, ты и не можешь их заставить, Юси, но я могу. И суд может, - подумал про себя Герберт.*

Где-то с минуту Аль-Фала не проронил ни слова. Он просто стоял там и смотрел на девочку по ту сторону дороги, по которой раз за разом проезжали мимо какие-то машины. «А можно, я подойду к тебе ближе, Дженни?» - наконец крикнул он.

Она ничего не ответила.

«Я просто подойду поближе, так чтобы мы могли поговорить».

Юсуф перешел улицу и присел на тротуар. Лу старался подслушать, о чем они говорят, но так и не смог ничего услышать из-за большого расстояния и шума проезжающих мимо автомобилей.

«Ладно, пора начинать», - сказал кто-то.

Лу повернулся на голос. Сзади него, в дверях здания, стоял невысокий молоджавый на вид мужчина с сияющей улыбкой на лице. У него была густая шевелюра, которая помогала ему выглядеть моложе, нежели он был на самом деле. «Заходите, если вы будете участвовать, - сказал он, - мы, наверное, сейчас уже будем начинать».

«А как же наши дети?» - запротестовал Лу, указывая на фургон с детьми.

«Я уверен, они поедут в лагерь в ближайшее время, - ответил мужчина, - у вас была возможность попрощаться, не так ли?»

Лу кивнул головой.

«Вот и хорошо, тогда попрошу следовать за мной, если вы не против».

Лу в последний раз посмотрел на автобус. Кори сидел возле окна и смотрел прямо перед собой, по-видимому, не обращая ни на кого внимания. Кэрол плакала и все равно махала ему рукой, пока все родители пытались зайти в здание.

«Ави Розен», - сказал мужчина с густыми волосами и протянул руку Лу.

«Лу и Кэрол Герберт», - ответил он формальным тоном, который использовал с теми, кто на него работал.

«Приятно с вами познакомиться, Лу. Добро пожаловать, Кэрол», - сказал Ави с обнадеживающим кивком.

Они протиснулись в дверь со всеми остальными и поднялись вверх по лестнице. Это должно было стать их домом на следующие два дня. *Два дня, в течение которых мы лучше узнаем, что они собираются делать, чтобы исправить нашего сына, - подумал Лу.*

2. Серьезные вопросы

Лу окинул взглядом комнату. С десяток стульев были расставлены в форме подковы. Лу с Кэрол заняли первые. Отец и мать Джейн сели напротив них. На их лицах отражались беспокойство и тревога. Лицо и шея женщины покрылись красными пятнами, а мужчина безучастно потупил взгляд в пол.

За ними уселась Элизабет Уингфилд (барышня немного расфуфыренная, в шикарном деловом костюме, заметил Лу). Но прежде она налила себе чай на небольшом столике в углу комнаты.

Затем, Пэттис Мюррей, парень из Далласа занял свое место по правую сторону, приблизительно в полукруге от Лу. Ему Пэттис показался очень умным, с выражением лица крупного руководителя: высокий лоб, стиснутые зубы, сдержанный и осторожный.

А пара, которая уселась возле него, наоборот, была очень даже контрастна. Мигель Лопес - громадный мужчина, каждый дюйм рук которого покрывали татуировки. Он носил такую густую бороду и усы, что черная бандана, туго обвязанная вокруг головы, была единственным местом, где не просматривались волосы.

Его жена, Риа, в отличие от него, была не более пяти футов росту, очень худощавая. Там, на парковке, она была самой разговорчивой из всех людей в группе, в то время как Мигель, в основном, стоял, не проронив ни слова. Усаживаясь, Риа кивнула Гербертам и кончиками губ изобразила улыбку. Мистер Герберт, в свою очередь, кивнул в ответ в знак признательности и продолжил рассматривать комнату.

Позади него одиноко сидела женщина-афроамериканка, которую Лу до этого не видел. Судя по внешнему виду, ей было лет сорок. В отличие от других родителей, учувствовавших в программе, ее не было, когда они прощались с детьми. Лу терялся в догадках: привела ли она своего ребенка, работала в лагере «Мория» или были какие-то другие причины, почему она там находилась.

Он повернулся обратно к центру комнаты, свободно скрестив руки на груди. Единственное, что больше всего ненавидел Лу, - это тратить время попусту, и, казалось, они не занимались ничем другим, кроме этого, с тех пор как приехали сюда.

«Я хочу поблагодарить всех за то, что вы пришли на встречу, - сказал Ави, когда вышел в центр комнаты, - я с нетерпением ждал возможности встретиться с вами лично и познакомиться с вашими детьми. Прежде всего я хочу сказать, что знаю, как сильно вы за них переживаете, особенно вы, Тери и Карл, - сказал он, взглянув на миг на родителей Дженни. - Ваше присутствие здесь является свидетельством любви к вашим детям. Вам больше не нужно беспокоиться о них. О них будут хорошо заботиться во время их пребывания в лагере.

В действительности же, - сказал он после короткой паузы, - не они являются моей основной заботой».

«А кто же тогда? - спросила Риа.

«Вы, Риа, и все остальные, здесь присутствующие».

«Мы все?» - удивленно переспросил Лу.

«Да», - Ави улыбнулся.

Лу никогда не был одним из тех, кто отступал перед лицом проблемы. Во Вьетнаме он служил в морской пехоте, и этот ужасный опыт закалил его и заставил всегда быть сильным. Пехотинцы обращались к нему не иначе, как Закаленный Герберт. Это имя отображало одновременно его резкий и импульсивный характер и отношение к своему подразделению в духе «сделай или умри». Солдаты одновременно и боялись и уважали его: для большинства сослуживцев он определенно не был самым желанным гостем на Рождество, однако мало кому из командующих за все время войны удалось стольких вернуть на родину невредимыми.

«И почему же мы - ваша главная забота, не объясните?» - язвительно спросил Закаленный Герберт.

«Как раз потому, что вы не считаете это своей заботой», - ответил Ави.

Лу вежливо засмеялся и не удержался от замечания: «Какая-то бессмыслица получается, разве не так?»

Другие свидетели диалога, как зрители на теннисном турнире, посмотрели снова на Ави, ожидая решающего ответа.

Младший гуру улыбнулся и опустил взгляд на пол, будто раздумывая, какими словами выразиться. Резко подняв голову, он спросил: «Расскажите нам о вашем Кори, мистер Герберт. Что он за человек?»

«Кори?»

«Ну да».

«Он от природы талантливый, но прожигает жизнь на недостойные вещи», - ответил Лу как для протокола.

«Но он замечательный человек, - заступилась за сына миссис Герберт, посмотрев настороженно на мужа. - Да, он успел наделать ошибок, но в основном он хороший мальчик».

«Хороший мальчик? Ты шутишь? - саркастически переспросил Лу. - Он малолетний преступник, ради всего святого! Причем дважды судимый! Конечно, он мог бы быть «хорошим мальчиком», однако наличие потенциала не означает, что он таковым является. Если бы он действительно был «хорошим мальчиком», мы бы здесь не сидели!»

Кэрл закусила губу, а другие родители, сидящие в комнате, заерзали на стульях из-за неудобства.

Почувствовав напряжение вокруг себя, Лу положил руки на стол и добавил: «Извините, что так резко выразился, но, согласитесь, я здесь не для того, чтобы праздновать успехи своего сына, а для того, чтобы разобраться в его неудачах. Честно говоря, я до сих пор на него страшно зол».

«Лу совершенно прав, - сказал Ави, после паузы, - мы здесь не потому, что наши дети выбрали правильный путь, а потому, что они пошли плохой дорогой».

«Именно это я и хотел сказать», - закивал Лу, соглашаясь.

Ави улыбнулся: «Так какой же тогда выход? Как можно решить те проблемы, что вы испытываете в своих семьях?»

«Я думаю, это очевидно, - ответил Лу напрямую, - мы здесь, потому что у наших детей есть проблемы. А лагерь «Мория» помогает детям преодолеть свои проблемы. Разве не так?»

Кэрол негодовала от того, каким тоном Лу произнес это. Он начал говорить грубым, прямым и вызывающим тоном, который использовал на переговорах в своей компании. Он редко применял этот тон в разговоре с ней, но это был тон его взаимодействия с Кори на протяжении последних нескольких лет. Кэрол не могла вспомнить последний раз, когда Лу и Кори по-настоящему разговаривали как отец и сын. Когда они говорили, это был своего рода словесный поединок, где каждый из них пытался предвидеть движения другого и найти слабости, которые он мог бы использовать, чтобы заставить оппонента подчиниться. При отсутствии физического мата, к которому можно было бы прижать соперника, эти словесные поединки всегда завершались вничью: каждый из них признавал свою победу, но одновременно оба жили с текущим поражением. Кэрол молча призывала небо о помощи, как учили ее делать верующие родители. Она не была уверена, есть ли рай и стоит ли ждать какой-то помощи от Господа, но все равно продолжала молить об одном и том же.

Ави добродушно улыбнулся. «Так значит, - сказал он, - проблема в Кори. Я правильно тебя понял, Лу?»

«Да».

«Его нужно исправить каким-то образом: изменить, мотивировать, дисциплинировать, наказать».

«Совершенно верно».

«И вы все это уже пробовали?»

«Что пробовали?»

«Изменить его».

«Конечно».

«И что, сработало? Он изменился?»

«Пока еще нет, но ведь именно поэтому мы приехали сюда. Но каким бы упрямым он не был, придет день и ему просто-напросто придется измениться. Так или иначе».

«Может быть, и так», - заметил Ави без особой убежденности.

«То есть вы сами не верите, что ваша программа сработает?»

«Зависит от многих факторов».

«От каких, например?»

«От вас, например».

Лу скривился: «Как может успех ваших воспитательных курсов зависеть от меня лично, если работать с моим сыном следующие несколько месяцев будете именно вы?»

«Потому что именно вы будете жить с ним в последующие месяцы после того, - ответил Ави. - Мы можем помочь, но если после его возвращения семейное окружение будет таким же, как и было, то, независимо от всего хорошего, что мы здесь делаем, это ему в дальнейшей жизни не поможет. Мы - всего лишь временные опекуны. Вы с Кэрол, я имею в виду всех присутствующих здесь родителей, вы их помощники по жизни, независимо от

обстоятельств».

Замечательно, - подумал Лу. - Еще одна бесполезная терапия.

«Вы выразили желание, чтобы ваш сын Кори изменился», - послышался голос из глубины комнаты, оторвав Герберта от негативных мыслей. Это был Юсуф, только что незаметно присоединившийся к группе.

«Правильно», - сказал Лу.

«Я не хочу сказать, что это ваша вина, однако, если вы действительно этого хотите, кое-что требуется и от вас, и вы должны это знать».

«Что вы имеете в виду?»

«Если вы хотите побудить изменения в ребенке, то вначале должны измениться вы сами».

«Да ну? - Лу продолжал протестовать. - И как же?»

Юсуф подошел к белой доске и сделал рисунок почти на всю ширину фронтальной стены в комнате: «Позвольте вам объяснить это таким образом», - сказал он.



«К концу завтрашнего дня, - сказал Юсуф, поворачиваясь лицом ко всей группе, - мы разработаем детальную стратегию, как помочь другим измениться. Стратегия будет показана в виде схемы, которую мы называем пирамидой изменений. Мы пока еще не готовы рассмотреть пирамиду в подробностях, поэтому я нарисовал только ее основную структуру. Эта общая структура поможет нам открыть для себя фундаментальные изменения, которые должны произойти в нас, если мы собираемся побуждать изменяться других».

«Хорошо, у меня вопрос, - Лу сказал, - какие это фундаментальные изменения?»

«Посмотрите на две области пирамиды, - предложил Юсуф, - заметьте, что наибольшую площадь занимает то, что я назвал «Способствовать тому, что идет правильно». Для сравнения, вторая область - «Разбираться с тем, что пошло неправильно» - крошечная».

«Ладно», - сказал Лу, удивляясь тому, какое это имело значение.

Юсуф продолжил: «Пирамида показывает нам, что мы должны тратить гораздо больше времени и усилий, помогая делам идти правильно, чем иметь дело с вещами, которые пошли не так. Но, к сожалению, это распределение времени и усилий, как правило, носит обратный характер. Мы проводим большую часть нашего времени с другими, акцентируя внимание на том, что у них идет неправильно. Мы пытаемся исправить наших детей, изменить наших

супругов, поправить служащих и переучить тех, кто действует не так, как того хотелось бы нам. И когда мы фактически прекращаем, мы все равно продолжаем об этом всем думать: как же все исправить и каким образом? Я прав?» - Юсуф оглядел комнату, в ожидании ответа.

«Вот взять, к примеру, вас, Лу, - продолжил он, - справедливо было бы сказать, что вы проводите большую часть своего времени с Кори, критикуя и бросая ему вызов?»

Лу задумался над сказанным. Это было, несомненно, верно в его случае, но он не хотел так легко признаваться в этом.

«Да, я могу сказать, что это правда», - Кэрол призналась вместо него.

«Спасибо», - пробормотал он себе под нос. Кэрол смотрела прямо перед собой.

«Разумеется, это правда не только в вашем случае, - произнес Юсуф в защиту Герберта, - это естественно для всех, кто сражается с проблемой, они хотят сразу же исправить ее. Но трудность работы с людьми заключается в том, что такой подход практически никогда не помогает. Дальнейшая корректировка действий окружающих редко когда помогает ребенку, который обижается на вас, или мужу, который увяз глубоко в раздумьях, или сотруднице, которая неправомерно вас в чем-то обвиняет. Другими словами, большинство проблем в жизни нельзя решить, просто исправив насильно чье-либо поведение».

«Так что же вы предлагаете? - спросил Лу. - Если бы ваш ребенок сидел на наркотиках, что бы вы сделали, Юсуф? Просто игнорировали бы? То есть вы бы не пытались его исправить?»

«Давайте начнем обсуждение с менее экстремальной ситуации», - ответил учитель.

«Менее экстремальной? Вообще-то, здесь речь идет о моей повседневной жизни! Я живу с этим каждый день!»

«Да, но не только с этим. Вы с Кэрол - не на наркотиках, однако, могу поспорить, что и у вас двоих много проблем, и вы не всегда счастливы вместе».

Лу вспомнил, как вчера в самолете Кэрол молча сидела, обидевшись на него. Ей не понравилось, как он обращался с Кори, и она выразила свое неодобрение тем, что просто замкнулась в себе. Слезы часто лежали сразу же за покровом ее молчания. Лу точно знал, что означает ее молчание - его неспособность удовлетворить требования - а он, как обычно, все отрицал. Мало того, что с сыном много проблем, так тут еще и тихие всхлипывания Кэрол. Такого он точно не заслужил. «Что ж, мы не идеальная семья», - сделал поправку Лу.

«Точно так же, как и мы с Линой, - заметил Юсуф, - и знаете к чему я пришел? Когда моя жена на меня обижена за что-то, то самое плохое, что я могу сделать, - это начать ее критиковать за это или пытаться поправлять. Когда Лина злится, значит, у нее есть на то причины. Я имею право считать, что она ошибается, а ее причины надуманны, однако я неоднократно убеждался в том, что такое отношение провоцирует еще большую ссору, - Юсуф глянул на Лу и Кэрол. - А как насчет вас? Помогли ли вам хоть раз попытки переделать кого-то?»

Лу закусил губу, размышляя: «Я думаю, что нет, - в конце концов, ответил он,

- во всяком случае, не совсем».

«Поэтому для многих проблем в жизни, - сказал Юсуф, - решения должны быть глубже, чем просто стратегия дисциплины или исправления».

Лу на минуту задумался об этом.

«Но теперь для вас вопрос посложнее, - продолжал Юсуф. - Что делать, если мой ребенок совершает что-то действительно пагубное, как, например, наркотики? Что тогда? Должен ли я пытаться повлиять на него?»

«Однозначно», - кивнул Лу.

«И ответ на этот вопрос: конечно, должен», - сказал Юсуф.

Такой ответ застал Лу врасплох, и ему пришлось отказаться от возражения, которое он уже запланировал.

«Но я не смогу призвать своего ребенка измениться, если мое взаимодействие с ним прежде всего строится на том, чтобы заставить его измениться».

Лу не совсем понял, что имелось в виду, и нахмурил брови. Он снова начал обдумывать свои возражения по этому поводу.

«Я стал агентом изменений, - продолжил Юсуф, - только с одним условием, что я начну жить, чтобы помогать делам идти правильно, а не просто, чтобы исправлять то, что происходит неправильно. Чтобы не заниматься простым исправлением, вам, например, нужно будет пересмотреть свои методы обучения и помощи, а также заново научиться слушать и учить других людей. Вам надо посвятить время и приложить все усилия для построения отношений. И так далее. Если вы не работаете в нижней части пирамиды, вы не будете успешными на ее вершине.

«Дженни, например, - продолжил он, - в настоящее время все еще стоит на улице и отказывается присоединиться к другим детям».

До сих пор? - подумал про себя Лу.

«Она не хочет приобщаться к программе, - сказал Юсуф, - и ее можно понять. Вы думаете, семнадцатилетняя молодая девушка хочет провести шестьдесят дней, просыпаясь на твердой земле, питаясь зерном и животными, которых они смогут поймать при помощи самодельных копий?»

«Они действительно должны будут там такое делать?» - спросила Риа.

«Ну, вроде того, - улыбнулся Юсуф, - но не так примитивно, как это звучит».

«Но близко к тому», - вставил Ави с усмешкой.

Риа широко раскрыла глаза, пытаясь представить себе, как ее мальчик будет жить в такой среде. Ее муж Мигель, напротив, одобрительно кивал.

«Так что же нам делать? - задал риторический вопрос Юсуф. - Любая попытка дисциплинировать или исправить ее поведение вряд ли будет работать, не так ли?»

«О, я даже не знаю, - сказал Лу, препираясь больше по привычке, нежели из-за убеждения, - если бы это была моя дочь, я бы пошел к ней и сказал ей, чтобы она немедленно шла к фургону».

«Очень по-джентельменски, Лу», - пошутила Элизабет.

«И что, если бы она отказалась?» - спросил Юсуф.

Лу посмотрел на Элизабет: «Тогда бы я *заставил* ее пойти», - сказал он, чеканя каждое слово.

«Но лагерь «Мория» является частной организацией и не имеет государственной власти, поэтому у нас нет желания создавать себе дополнительные проблемы, пытаясь запугать людей, чтобы они сделали то, что мы хотим от них. Мы не заставляем детей приобщаться к программе».

«Тогда у вас проблемы», - сказал Лу.

«Конечно, они у нас есть, - согласился Юсуф, - такие же проблемы, как и у каждого из нас в своей семье. И те же проблемы, которые страны имеют друг с другом. Мы все окружены другими независимыми людьми, которые не всегда ведут себя так, как нам того хотелось бы».

«Так что же мы можем предпринять, если это действительно так?» - спросила Риа.

«Стать действительно хорошими в более глубоких вопросах, - ответил Юсуф, - способствовать тем вещам, которые идут правильно».

«И как же можно этому научиться?» - сразу же отреагировала Риа.

«Это именно то, о чем мы здесь будем говорить в течение следующих двух дней, - ответил Юсуф. - Давайте начнем с самого серьезного вопроса, с которым я хотел бы ознакомить вас, возвращаясь на девятьсот лет назад, в те времена, когда все вокруг происходило не так».

Об институте Арбингера

Институт Арбингера - это всемирная организация, которая помогает компаниям, сообществам, семьям и отдельным личностям преодолеть трудности, обусловленные малоизвестной, но распространенной проблемой, такой как *самооправдание* (проблема незнания и сопротивления тому, что у вас, возможно, есть проблемы). Большинство конфликтов, к примеру, вызваны проблемой самооправдания так же, как большая часть неудач во взаимоотношениях связана с недостатком доверия и ответственности. До тех пор, пока человек не осознает, что у него есть проблема, эти и другие трудности обязательно останутся нерешенными.

Попробуйте сказать другим людям, что у них есть проблема, и им тут же станет очевидно, насколько обширно воздействие самообмана. Как вы можете помочь другим увидеть то, чего они не желают видеть? Это главная трудность, созданная проблемой самооправдания, и это как раз тот вызов, на который направлена работа Института Арбингера. Наши учебные материалы просвещают людей о проблеме самооправдания, а разработанные методики помогают преодолеть ее.

Все идеи Института Арбингера основываются на многолетних исследованиях международной команды ученых проблемы самооправдания. Возникло новое понимание проблемы и постепенно начало проникать в общественное сознание. Институт был создан в начале 1990-х годов для ознакомления с этими открытиями отдельных лиц и организаций по всему миру.

Книга *«Лидерство и самооправдание»*, впервые опубликованная в 2000 году, стала международным бестселлером. Стартовав безо всякой шумихи, когда Институт, а также его работа были еще малоизвестны, книга очень быстро получила широкую популярность. Продажи книги растут все более быстрыми темпами даже сегодня, и книга продолжает появляться в списках бестселлеров по всему миру спустя много лет после первой публикации. На сегодняшний день она доступна на более чем двадцати языках.

С тех пор как *«Лидерство и самооправдание»* вышла в свет, многие читатели изъявили желание прочесть книгу, которая более глубоко исследовала бы проблему самооправдания, но уже за пределами рабочего места, то есть в семье. Именно для этих целей, а также желая помочь разрешению больших и малых конфликтов, которые обременяют семьи, рабочие места и целые организации, в 2006 году была издана книга *«Анатомия мира»*.

Вторая книга мгновенно стала бестселлером с таким же количеством позитивных отзывов от разных людей, как и *«Лидерство и самооправдание»*.

Институт Арбингера состоит из профессионалов, которые прошли обучение в сфере бизнеса, юриспруденции, экономики, философии, семейных отношений, личного развития и психологии. Все они имеют различные культурные традиции, а также религиозные и нерелигиозные системы убеждений. Они делятся глубоким сочувствием и любовью к идеям, лежащими в основе

деятельности Института. То есть убедительной моделью человеческого понимания того, что предлагает людям общий язык, с помощью которого необходимо мобилизовать свою работу и уладить все разногласия. Сотрудники Института Арбингера объединились, чтобы представить современному обществу услуги в двух направлениях, где преодоление проблемы самооправдания является ключом к достижению долгосрочных решений. Первое направление - это Лидерство и Ответственность, область практической деятельности, в которой Институт использует свой опыт для обучения истинной ответственности в работе или личной жизни. Второе - это Взаимоотношения и Разрешение конфликтов. Так как самооправдание лежит в основе любого спора, Институт Арбингера обладает уникальным методом, который помогает сторонам разрешить и преобразовать конфликты, будь то в рамках организации, внутри сообщества, группы, правительства или одной семьи. Институт предлагает всем желающим общественные курсы, консалтинговые услуги, коучинг, специальные организационные мероприятия (включая подготовку инструкторов) по вопросам, связанным с самооправданием. Мы вооружаем людей мощной идеей и практическим руководством по минимизации последствий самооправдания, а также максимальному развитию ответственности как личной, так и организационной. Клиентами Арбингера выступают как отдельные люди, которые обращаются за помощью в своей жизни, так и множество крупнейших компаний и государственных учреждений во всем мире.

Институт Арбингера, штаб-квартира которого находится в США, теперь осуществляет свою деятельность по всему миру, в том числе в Европе, на Ближнем Востоке, в Африке, Индии, Азии, Юго-Восточной Азии, Океании, а также в странах Южной и Северной Америки. Международную деятельность Института поддерживают и партнеры-основатели - Джеймс Феррел, Дуэйн Бойс, Пол Смит и Тери Уорнер - а также другие руководители, которые возглавляют различные направления деятельности и глобального функционирования Института. А местные менеджеры ведут просветительскую работу Института в филиалах по всему миру.

Для получения дополнительной информации об услугах Института Арбингера, пожалуйста, звоните в наш главный офис по номеру 801-292-3131, а также посетите наш сайт www.arbinger.com или присоединяйтесь к нашему интернет-сообществу по адресу www.arbingercommunity.ning.com

«Это проникновенная книга, которая влечет за собой серьезные и стремительные позитивные последствия. Она увлекательна, самобытна, легко читается и наполнена неожиданными открытиями. Нет книги, которую я мог бы рекомендовать к прочтению настойчивее, чем эту».

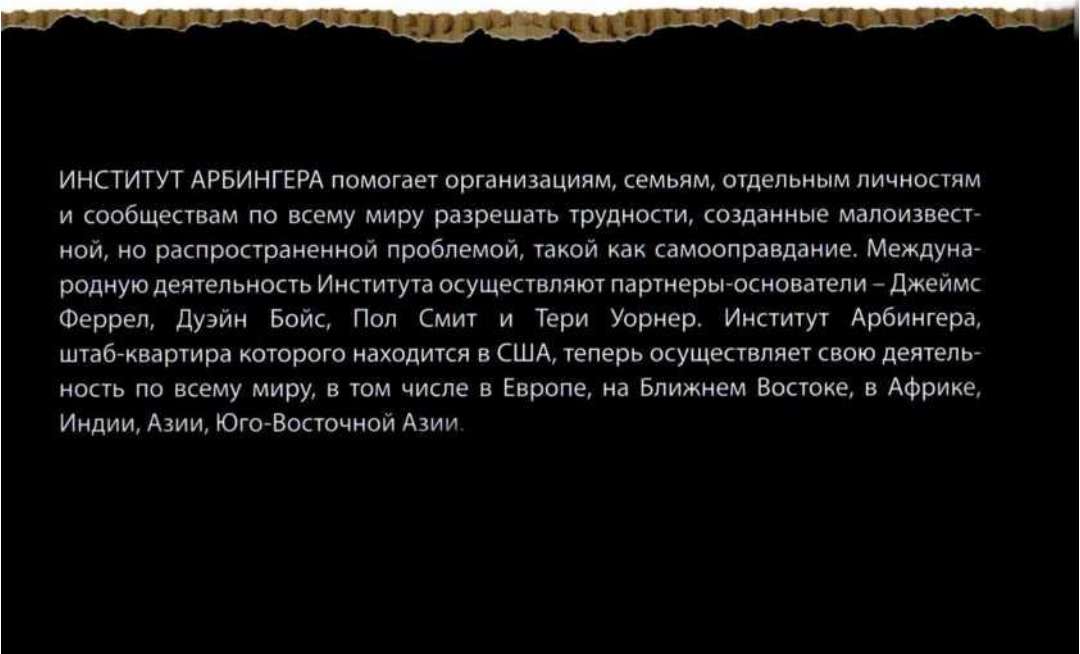
– Стивен Кови, автор книги *«Семь навыков высокоэффективных людей»*

С момента первой публикации в 2000 году книга *«Лидерство и самооправдание»* стала необыкновенным явлением, информацией о котором передают из уст в уста. Ее продажи продолжают расти год за годом, а популярность этой книги стала поистине глобальной. Ее издания теперь доступны на более чем двадцати языках.

При помощи интересной истории, которая может тронуть каждого, о человеке, столкнувшемся с вызовами на работе и проблемами в семье, авторы показывают, какими изощренными способами мы можем ослепить себя по отношению к нашим истинным мотивам и невольно саботировать эффективность собственных усилий по достижению успеха и преумножению счастья.

Новое издание было пересмотрено и дополнено с целью сделать историю более убедительной. Опираясь на большое количество откликов, которые авторы получили за эти годы, мы добавили раздел, в котором читатели книги описывают много реальных способов улучшения своей личной жизни и рабочих процессов. Среди них такие трудности, как создание команды, разрешение конфликтов, личностный рост, саморазвитие и так далее.

Прочитайте эту выдающуюся книгу и откройте для себя то, чему научились уже миллионы людей, а именно, *как последовательно задействовать свои врожденные способности, значительно улучшая свои результаты и взаимоотношения.*



ИНСТИТУТ АРБИНГЕРА помогает организациям, семьям, отдельным личностям и сообществам по всему миру разрешать трудности, созданные малоизвестной, но распространенной проблемой, такой как самооправдание. Международную деятельность Института осуществляют партнеры-основатели – Джеймс Феррел, Дуэйн Бойс, Пол Смит и Тери Уорнер. Институт Арбингера, штаб-квартира которого находится в США, теперь осуществляет свою деятельность по всему миру, в том числе в Европе, на Ближнем Востоке, в Африке, Индии, Азии, Юго-Восточной Азии.