

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

РАСШИРЕННОЕ ИЗДАНИЕ

# ЛИДЕРСТВО



ПО САМОМУ  
ОБЪЕМАМ

*Жизнь, свободная  
от шор*

ИНСТИТУТ АРБИНГЕРА

Институт Арбингера

**Лидерство и самообман.  
Жизнь, свободная от шор**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2010

УДК 316.46  
ББК 60.524

## **Институт Арбингера**

Лидерство и самообман. Жизнь, свободная от шор / Институт Арбингера — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2010

ISBN 978-5-00117-364-9

Эта книга посвящена самообману – тому, как мы надеваем шоры и не можем увидеть подлинные причины проблем. Самообман мешает правильно оценивать себя, искажает взгляды на людей и обстоятельства, сокрушает возможности предпринимать разумные шаги и препятствует нашему счастью. Авторы помогут читателям увидеть возникающие на работе и дома сложности в новом свете и разработать их практичные и эффективные решения. Книга переведена более чем на двадцать языков и остается бестселлером со дня своей первой публикации в 2000 году. На русском языке публикуется впервые. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 316.46  
ББК 60.524

ISBN 978-5-00117-364-9

© Институт Арбингера, 2010  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2010

# Содержание

Предисловие	6
Часть I. Самообман и шоры	8
1. Бад	8
2. Проблема	10
3. Самообман	12
4. Проблема в корне других проблем	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Институт Арбингера Лидерство и самообман. Жизнь, свободная от шор**

*Издано с разрешения The Arbinger Institute и Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

Книга рекомендована к изданию Антоном Ахмедовым, Сергеем Гусевым и Анной Фрейвальд

*Все права защищены.*

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

© Arbinger Properties, Inc., 2010 First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

## Предисловие

Долгое время проблемой самообмана занимались только истинные философы, ученые и исследователи основных вопросов гуманитарных наук. Широкая публика об этом почти ничего не знает. Но самообман настолько вездесущ, что затрагивает почти все аспекты нашей жизни. Нет, «затрагивает» – пожалуй, слишком мягкое слово для описания этого феномена: самообман практически *предопределяет* жизненный опыт человека. В этой книге рассматриваются масштабы явления – и особенно те, в которых оно предрекает природу нашего воздействия на окружающих и взаимоотношения с ними.

Чтобы понять суть проблемы, прибегнем к аналогии. Маленький ребенок учится двигаться самостоятельно. Он начинает с того, что ползает задом наперед по дому. Незаметно для себя подлезает под мебель и застревает. Пытаясь выбраться, ударяется, плачет и снова бьется головкой об острые углы. Ему больно, ему это не нравится. И он делает единственное, что приходит в голову: сильнее толкается. Но это только усугубляет проблему: малыш застревает еще прочнее.

Если бы кроха умел говорить, то, конечно, обвинил бы в случившемся мебель. Просто ничего другого он придумать еще не способен. Проблема не может быть *в нем*. Но на самом деле суть, разумеется, именно в ребенке, хотя он пока и не воспринимает это. Малыш действительно пробует все, что только может, но дело как раз в ином: *кроха не понимает, что источник проблемы – он сам*. Если рассматривать вопрос так, как это делает ребенок, то ответа на него просто не найдется.

Это и есть *самообман*. Он не позволяет увидеть подлинные причины проблем, а раз мы слепы, то все «решения», которые могут прийти в голову, на деле только усложняют ситуацию. Как в быту, так и в работе самообман мешает правильно оценивать себя, искажает взгляды на людей и обстоятельства, сокрушает возможности предпринимать разумные и полезные шаги. Он препятствует нашему счастью и не дает быть лидерами. С ним дела идут все хуже, и в этом вовсе не мебель виновата.

Мы написали книгу, чтобы дать представление об этой едва ли не важнейшей проблеме. Наш опыт решения подобных ситуаций подсказывает, что понимание масштабов самообмана высвобождает человека. Зрение обретает резкость, снижается конфликтность, повышается готовность к командной работе, значительно усиливаются ответственность и способность добиваться результатов, приходят удовлетворенность и счастье. Это верно и для топ-менеджеров из Нью-Йорка, и для крупных правительственных чиновников из Пекина, и для общественных активистов с Западного побережья, и для родительских групп из Бразилии. Члены любых культур в определенной степени участвуют в самообмане как на индивидуальном, так и на общекультурном уровнях. Найти выход из такого тупика – значит обрести надежду и породить новые возможности и жизнеспособные решения.

Книга была впервые опубликована в 2000 году, а в 2002-м вышла в мягком переплете. В издании 2010 года текст был дополнен, и в конце мы добавили раздел, где описываются варианты использования этой книги и ее идей, найденные читателями за прошедшее десятилетие. Некоторых поначалу удивляет, что материал дан в форме диалогов. Хотя и герои, и ситуации вымышлены, они отражают реальный опыт – наш и наших клиентов, поэтому кажутся подлинными. Большинство признаются, что видят в персонажах себя. Получается, книга дает не только теоретическое, но и практическое понимание проблемы самообмана и ее решение. Ее воздействие оказалось настолько мощным, что книга «Лидерство и самообман» стала международным бестселлером, ныне доступным более чем на двадцати языках. Это издание помогает читателям увидеть свои проблемы на работе и дома в новом свете и разработать их прак-

тичные и эффективные решения, а не считать, что сложности вообще не имеют к ним никакого отношения.

Надеемся, что это введение в проблему самообмана и пути выхода из нее позволят многое пересмотреть в профессиональной и личной жизни: читатели смогут по-иному увидеть себя и других, разобраться с неразрешимыми, казалось бы, задачами и улучшить то, что еще поддается исправлению.

### **Примечание**

Сюжет книги основан на подлинном опыте работы с различными организациями, но ни один человек или компания, представленные в этом произведении, не имеют конкретных прототипов. Исторически достоверна лишь информация об Игнаце Земмельвейсе, см. *Childbed Fever: A Scientific Biography of Ignaz Semmelweis*, by K. Codell Carter and Barbara R. Carter, Transaction Publishers, 2005.

## Часть I. Самообман и шоры

### 1. Бад

Было яркое летнее утро, почти девять, и я торопился на важнейшую встречу в компании Zagrum, где только начал работать. Проходя по аллеям, обрамленным деревьями, вспомнил, как два месяца назад впервые вошел в отдельное, похожее на университетский кампус офисное здание, чтобы пройти собеседование на пост одного из руководителей. Я больше десяти лет наблюдал за этой организацией, трудясь на ее конкурента. Однажды решил, что хватит быть вторым. После восьми собеседований и трех недель, в течение которых я только и делал, что сомневался в себе и ждал новостей, меня приняли управляющим одной из продуктовых линеек Zagrum.

Сейчас, спустя четыре недели, я должен был участвовать в ритуале, проводимом исключительно для высшего руководства Zagrum: целый день тет-а-тет с исполнительным вице-президентом компании Бадом Джефферсоном. Бад был правой рукой президента Zagrum Кейт Стенаруд и из-за перемен в руководстве теперь оказался моим боссом.

Я пытался выяснить, что ожидает меня на встрече, но объяснения коллег порождали еще большую путаницу. Они говорили о каком-то открытии, которое решало «проблемы с людьми»; о том, что никого не интересуют результаты; и «встречи Бада», как это называлось, и стратегии, которые явно появлялись после них, судя по всему, были ключом к невероятным успехам Zagrum. Я ничего не понимал, но с нетерпением ждал свидания с боссом, надеясь его впечатлить.

Бад Джефферсон был моложавым пятидесятилетним мужчиной, сочетавшим в себе, казалось, несовместимые характеристики: состоятельный человек, который ездит на недорогой машине без колесных колпаков; чуть не бросивший учебу студент, который, однако, окончил Гарвард с дипломами по праву и бизнесу с отличием; ценитель искусства и фанат Beatles. Несмотря на эти кажущиеся противоречия или благодаря им, Бада почитали почти как икону. В компании им восхищались все.

От своего офиса в восьмом блоке до вестибюля центрального корпуса я дошел за десять минут. Дорога – одна из множества троп, соединявших десять корпусов Zagrum, – змеилась под пологом дубов и кленов по берегам Кейтс-Крик, совершенно «открыточного» ручья, придуманного самой Кейт Стенаруд и получившего от сотрудников имя в ее честь.

Поднимаясь по стальной лестнице центрального корпуса на третий этаж, я оценивал результаты своего первого месяца в Zagrum: всегда приходил в числе первых и уходил с последними. Я был сосредоточен на работе и не отвлекался ни на что постороннее. Жена часто жаловалась на это, но я поставил себе задачу затмить всех коллег, которые в ближайшие годы могли рассчитывать на то же повышение, что и я, и надеялся работать лучше, чем они. Я удовлетворенно кивнул сам себе: мне нечего было стыдиться. Я был готов к встрече с Джефферсоном.

Когда я добрался до главного вестибюля третьего этажа, меня встретила Мария, секретарь Бада.

– Вы, наверное, Том Каллум, – с энтузиазмом сказала она.

– Да. У меня на девять назначена беседа с Бадом, – ответил я.

– Да. Мистер Джефферсон попросил, чтобы вы подождали его в Восточной комнате. Он должен прийти через пять минут.

Мария сопроводила меня по коридору в большой конференц-зал. Я подошел к длинному ряду окон и стал наслаждаться видом на кампус сквозь листья зеленого леса Коннектикута. Примерно через минуту раздался энергичный стук в дверь, и вошел Бад.



– Привет, Том. Спасибо, что пришли, – сказал он и с широкой улыбкой протянул руку. – Пожалуйста, садитесь. Выпьем чего-нибудь? Кофе, сока?

– Нет, спасибо, – ответил я.

Я расположился в ближайшем черном кожаном кресле, спиной к окну, и стал ждать, пока Бад в другом углу зала нальет себе воды. Он вернулся с полным графином и еще одним стаканом и поставил их на стол.

– Иногда тут бывает очень жарко. Нам многое предстоит сделать этим утром, так что пейте смело.

– Спасибо, – пробормотал я. Конечно, я был благодарен за воду, но никак не мог понять, что же должно произойти.

– Том, – резко начал Бад. – Я попросил вас прийти сегодня по одной-единственной, но очень важной причине.

– Слушаю, – сказал я ровно, пытаюсь замаскировать волнение.

– У вас есть проблема, и ее нужно решить, если вы собираетесь и дальше работать в Zagrum.

Меня как будто ткнули ножом в живот. Я пытался подобрать какие-то слова или просто издать звук, но словарный запас оставил меня. Сразу почувствовал, как бьется сердце, а кровь отливает от лица.

Несмотря на вполне успешную карьеру, я имел серьезный недостаток: меня очень легко выбить из колеи. Я научился компенсировать это, натренировав лицевые мышцы и глаза, чтобы ничто не могло выдать тревоги. И сейчас, казалось, мое лицо самостоятельно поняло, что оно должно действовать независимо от бешено стучащего сердца. В противном случае я превращусь в того самого съежившегося от страха третьеклассника, который покрывался холодным потом, пока миссис Ли раздавала домашние задания.

Наконец я выдавил:

– Проблема? Что вы имеете в виду?

– Вы действительно хотите знать? – спросил Бад.

– Не уверен, но, скорее всего, мне нужно.

– Да, – согласился он, – нужно.

## 2. Проблема

– У вас есть проблема, – продолжил Бад. – О ней знают ваши коллеги, о ней знает ваша супруга, о ней знает ваша теща. Думаю, даже соседи о ней знают. – Вопреки собственным словам, он продолжал тепло улыбаться. – Проблема в том, что о ней не знаете *вы*.

Я был поражен. Как узнать, что у меня есть проблема, если я даже не представлял, что он имеет в виду?

– Боюсь, не понимаю, о чем вы говорите, – сказал я, пытаюсь выглядеть спокойным.

– Давайте для начала обсудим примеры, – ответил он. – Помните, у вас была возможность заправить машину перед тем, как ее возьмет жена, но вы решили, что она может это сделать сама, так что приехали домой с пустым баком?

Я силен в воспоминаниях.

– Да, вроде было такое.

*И что?* Я все еще не понимал.

– Или когда вы обещали детям пойти в парк, но в последнюю минуту передумали, прикрывшись каким-то слабым оправданием, так как подвернулось что-то более интересное?

Я вспомнил о своем мальчишке, Тодде. Действительно, я не так много времени проводил с ним, но не считал, что дело было полностью во мне.

– Или когда в схожих обстоятельствах, – продолжал он, – вы все же отвезли детей туда, куда они хотели, но при этом заставили их чувствовать себя виноватыми?

«Да, но ведь я их отвез, – подумал я. – Разве это не считается?»

– Или когда припарковались в зоне для инвалидов и потом симулировали хромоту, чтобы вас не посчитали настоящим наглецом?

– Я никогда так не поступал, – ответил я.

– Нет? Хорошо, а вам случалось парковаться там, где нельзя, и потом специально выбегать из машины с озабоченным видом, будто у вас такое важное дело, что *пришлось* оставить авто именно в этом месте?

Мне стало неудобно.

– Может быть.

– Позволяли ли вы коллеге сделать то, что явно вызвало бы у него трудности, хотя легко могли остановить его или предупредить?

Я молчал.

– Если говорить о работе, не скрывали ли вы от других важную информацию, даже понимая, что коллегам она очень пригодилась бы?

Должен был признать, такое случалось.

– Не относитесь ли вы порой к окружающим слишком презрительно? Не браните ли их, например, за лень или некомпетентность?

– Не думаю, что это называется «бранить», – неуверенно сказал я.

– Тогда как вы поступаете, считая, что другие некомпетентны? – спросил Бад.

Я пожал плечами.

– Думаю, пытаюсь сделать так, чтобы они как-то изменились.

– То есть вы прощаете подчиненных и всячески демонстрируете свою мягкость, чтобы добиться от них того, чего хотите? Хотя на самом деле продолжаете их презирать?

Этот упрек показался мне незаслуженным.

– Вообще-то я думаю, что очень стараюсь справедливо обращаться с подчиненными, – возразил я.

– Уверен, так и есть, – сказал он. – Но спрошу. Что вы чувствуете, когда «справедливо обращаетесь с подчиненными», как говорите? Продолжаете видеть в них проблему?

– Не уверен, что понимаю вас, – ответил я.

– Вот что я имею в виду. Вы считаете, что вынуждены ладить с этими людьми? Скажите честно: по вашему мнению, вам приходится усердно работать, чтобы исправить все сотворенное этими надоевшими сотрудниками?

– Исправить? – спросил я в недоумении.

– Подумайте об этом. Вы знаете, что я имею в виду, – сказал он с улыбкой.

На самом деле я был не согласен с Бадом, хотя, казалось, начинал понимать, о чем он говорит. И лихорадочно пытался продумать приемлемые способы защиты.

– Видимо, я действительно считаю некоторых людей ленивыми и некомпетентными, – ответил я наконец. – Так я не прав? Ленивых и некомпетентных людей *не бывает*?

Акцент на «не бывает» оказался слишком сильным, и я уже проклинал себя за то, что позволил раздражению прорваться наружу.

Бад покачал головой.

– Вовсе нет. Я говорю сейчас только о вас, Том. И немного о себе.

Он помолчал и продолжил:

– Итак, как вы поступаете, встречая ленивого или некомпетентного человека?

Я немного подумал.

– Наверное, зависит от обстоятельств. Некоторых очень браню. Но кое-кто плохо на это реагирует, так что я стараюсь побудить к работе иными способами. Кого-то приходится упрашивать, кого-то удается перехитрить. Я научился общаться с большинством сотрудников, улыбаясь. Это вроде помогает. Думаю, я хорошо обхожусь с персоналом.

Бад кивнул.

– Понимаю. Но когда мы закончим, скорее всего, у вас будет иное мнение.

Это замечание вывело меня из равновесия.

– А что плохого в хорошем обращении с людьми? – запротестовал я.

– Но вы не обращаетесь с ними хорошо. В том и проблема. Вы наносите больше вреда, чем сами думаете.

– Вреда? – переспросил я. На щеках вспыхнул беспокойный румянец. Стараясь сдерживать эмоции, я сказал:

– Боюсь, вам придется все объяснить.

И снова моя реплика даже мне показалась слишком задиристой; щеки запылали еще ярче.

– Охотно, – спокойно сказал он. – Я могу помочь вам понять *и* проблему, *и* что с нею делать. Для того мы и встретились.

Он помедлил и добавил:

– Дело в том, что у меня та же самая ситуация.

Бад встал со стула и начал ходить взад-вперед по комнате.

– Для начала познакомлю вас с основной проблемой, изучаемой гуманитарными науками.

### 3. Самообман

– Том, у вас ведь есть дети?

Я был благодарен за такой простой вопрос и почувствовал, как начинаю возвращаться к жизни.

– Да, точнее, один – Тодд. Ему шестнадцать лет.

– Помните, что вы пережили, когда он родился? Было ощущение, что это навсегда изменит вашу жизнь? – спросил Бад.

Через боль в сердце я попытался вспомнить о появлении на свет Тодда. Сыну очень рано поставили диагноз «синдром дефицита внимания», он был трудным ребенком, и мы с Лорой постоянно конфликтовали из-за того, как вести себя с ним. Он вырослел, но все становилось только хуже. Мы с Тоддом никогда особо не ладили. Но по просьбе Бада я постарался воссоздать в памяти время рождения ребенка и эмоции, которыми оно сопровождалось.

– Да, помню, – задумчиво начал я. – Я прижимал малыша к себе; надеялся, что ему повезет в жизни; чувствовал, что не во всем смогу быть ему полезен, но в то же время был благодарен за его появление на свет.

Воспоминания оттенялись той болью, которую я испытывал сейчас.

– Со мной было так же, – сказал Бад. – Не возражаете, если я поделюсь историей, которая началась с рождением моего первого сына, Дэвида?

– Конечно. – Я обрадовался, что буду слушать его рассказ, а не складывать по крупицам собственный.

– В то время я был молодым юристом, – начал он, – и много трудился в одной из самых престижных компаний. Сделка, над которой я работал, была масштабным финансовым проектом, задействовавшим около тридцати банков по всему миру. Наш клиент был крупнейшим кредитором в этом контракте.

Выстраивалась сложная схема с участием множества юристов. Я был вторым по молодости членом команды, и в мои обязанности входило подписание примерно пятидесяти соглашений, составляющих основу главного контракта на кредит. Это была большая, крутая сделка – с высокопоставленными участниками, международными командировками и суммами с кучей нулей.

Через неделю после того, как меня назначили на проект, мы с Нэнси узнали, что она беременна. Это было потрясающее время. Оставшиеся восемь месяцев до появления на свет Дэвида (16 декабря) я усиленно доделывал или переносил все, над чем работал, чтобы взять три недели отпуска к моменту рождения и побыть с нашим ребенком. Наверное, никогда в жизни я не был так счастлив.

Но уже 29 декабря раздался телефонный звонок. Это был главный партнер по сделке. Я обязан присутствовать на общей встрече в Сан-Франциско.

– Надолго? – спросил я.

– Пока проект не закроется. Может, на три недели или на три месяца. Мы останемся тут до победного конца, – ответил он.

Я был в отчаянии. Меня очень печалила необходимость оставить Нэнси и Дэвида одних в Александрии. Через два дня я закончил дела в Вашингтоне и с неохотой сел на самолет в Сан-Франциско. Моя семья стояла на краю тротуара бывшего Национального аэропорта. Взяв под мышку фотоальбом, я с трудом оторвался от них и повернулся к дверям терминала.

В офис Сан-Франциско я прибыл последним. Меня опередил даже коллега из Лондона. Я разместился в оставшемся гостевом кабинете на 21-м этаже. Штаб-квартира сделки и кабинеты других участников были на 25-м.

Я сразу же принялся за дело. Большая часть событий происходила наверху: совещания, переговоры между сторонами, – словом, все. Я же одиноко сидел на 21-м этаже – с документами и фотоальбомом, открытым на моем столе.

Я ежедневно трудился с шести утра до полуночи. Три раза в день посещал лавочку в лобби и покупал рогалик, сэндвич или салат. Потом возвращался к себе на 21-й и ел, продолжая копаться в бумагах.

Если бы тогда меня спросили, в чем моя цель, я сказал бы: «Стараюсь как можно лучше составить документы, чтобы защитить наших клиентов и закрыть сделку». Или что-то в этом духе. Но о моей работе в Сан-Франциско нужно знать еще кое-что.

Все встречи, важные для протоколов, с которыми я работал, проходили на 25-м этаже. Эти «переговоры в верхах» были крайне значимы для меня, поскольку любое изменение в ходе процесса должно быть отражено в документах, которые я составлял. Но на 25-й этаж я заглядывал нечасто.

Целых десять дней я питался всухомятку и однажды случайно узнал, что в главном конференц-зале на 25-м этаже точно по расписанию подают еду для всех участвующих в проекте. Я был потрясен тем, что мне никто об этом не сказал. При этом меня дважды пропесочили за то, что я не учел в документах последние изменения. Но о них тоже никто не говорил! К тому же я слышал обвинение, что меня трудно найти. Кроме того, ведущий партнер два раза за это время интересовался моим мнением по вопросам, которые мне вообще в голову не приходили – а должны были, если бы я потрудился подумать. Они входили в зону моей ответственности, и эту работу должен был выполнять не он, а я.

На этом Бад закончил и сел.

– А теперь, Том, позвольте вас спросить. Из того, что вы знаете о моей работе в Сан-Франциско, можно ли заключить, что я действительно «старался как можно лучше составить документы, чтобы защитить наших клиентов и закрыть сделку»?

– Нет, – сказал я, покачав головой. Меня удивило, с какой легкостью я обвинял самого Бада Джефферсона. – Скорее, вы были заняты чем-то другим. Похоже, проект вас вообще не очень интересовал.

– Именно, – согласился он. – *Я не интересовался проектом.* А понимал ли это ведущий партнер?

– Думаю, за десять дней все стало очевидно, – предположил я.

– Он мог достаточно судить, чтобы по крайней мере пару раз меня отчитать, – сказал Бад. – Как думаете, сказал ли он, что я разделяю общее видение? Что я предан делу? Что был максимально полезен для других участников сделки?

– Нет, не думаю. Держась в изоляции, вы подвергали дела *риску – его* дела, – ответил я.

– Вынужден с вами согласиться, – сказал Бад. – Я стал проблемой, что и говорить. Не интересовался сделкой, не был предан делу, не понимал ситуации, доставлял неудобства другим и так далее. Но подумайте: как бы я отреагировал, если бы мне кто-то сказал, что я недостаточно предан или заинтересован в результате? Согласился бы я с этим человеком?

Я стал думать.

– Сомневаюсь. Довольно сложно соглашаться, когда тебя критикуют. Если бы вас стали обвинять, вы, вероятно, начали бы защищаться.

– Подумайте, какие аргументы я стал бы приводить, – сказал Бад, согласно кивнув. – Например: кто бросил новорожденного и полетел в Сан-Франциско? Я. Кто трудился по двадцать часов в день? Я. – Он все больше воодушевлялся. – Кого заставили работать на четыре этажа ниже остальных? Меня. Кому забывали передавать даже самые важные подробности – например, о питании? Мне. Итак, кто, с моей точки зрения, представлял собой проблему?

– Гм, полагаю, вы считали, что основная трудность кроется *в других*, – ответил я, начиная понимать этот интересный парадокс.

– Да, уж поверьте, – ответил он. – А как насчет преданности делу, вовлеченности в процесс, соответствия идеалам компании? Понимаете ли вы, что, с моей точки зрения, я не просто участвовал в проекте, но был вообще самым заинтересованным лицом? Потому что, как мне казалось, ни у кого не возникало столько препятствий, как у меня. И я мужественно их преодолевал.

– Верно, – сказал я, откинувшись на кресле и утвердительно кивнув. – Вы *именно так* и думали.

– Теперь снова посмотрим на ситуацию. – Бад опять встал и начал ходить туда-сюда. – Вспомним о проблеме: я недостаточно занимался делом, не был в нем заинтересован, не разделял общих идей и мешал коллегам, работавшим над сделкой. Все это верно. Это и есть проблема, причем большая. Но существует сложность еще масштабнее – о ней-то я и хочу с вами поговорить.

Я был весь внимание.

– Основная проблема заключалась в том, что я вообще *не понимал* сути проблемы.

Бад помедлил немного, а потом, наклонившись ко мне, проговорил тихо и серьезно:

– Нельзя решить задачу, например, недостатка заинтересованности в деле без решения более крупного вопроса: что я этого недостатка не ощущаю.

Тут мне вдруг стало не по себе, и я снова надел на лицо маску невозмутимости. Погрузившись в историю Бада, я забыл, что он рассказывает ее не просто так. Я увидел в ней себя. Итак, он думает, что большая проблема кроется *во мне*. Хотя я старался казаться холодным и отрешенным, мои лицо и уши начали пылать.

– Том, для той слепоты, которую я так ярко продемонстрировал в Сан-Франциско, есть специальное название. Философы именуют это *самообманом*. В Zagrum мы используем менее строгий термин – «зашоренность». Когда кто-то обманывает себя, он *зашорен*. Вы многое еще узнаете об этом, но пока представьте вот что: можно сказать, в Сан-Франциско я «застрял». У меня была неожиданная проблема, которую нельзя было видеть. Я смотрел на вещи только со своей ограниченной точки зрения, и меня возмущала сама вероятность того, что истина может оказаться иной. Итак, я был зашорен – отрезан от всех, зажат, слеп. Это понятно?

Я кивнул.

– Для организаций нет ничего более естественного, чем самообман, – продолжал он. – Вообразите сотрудника, который представляет собой серьезную проблему: например, вредит командной работе.

Это было легко: Чак Стэли, управляющий директор в моей бывшей компании, был просто дураком, без всяких околичностей. Он думал только о себе.

– Да, я знаю такого.

– Тогда вопрос: как вы думаете, разделяет ли этот человек ваше мнение о том, что он представляет собой проблему?

Я энергично замотал головой.

– Нет, определенно нет.

– Обычно так и бывает. Найдите человека с проблемой – и вы обнаружите, что он этой проблемы не признает. Это и есть самообман – неумение понять наличие проблемы.

Бад оперся руками на спинку стула.

– Помните, я говорил, что вам нужно познакомиться с основной проблемой, изучаемой гуманитарными науками?

– Да.

– Это она и есть. Самообман, или зашоренность, – вот о чем я веду речь. Из всех проблем организации самообман встречается чаще всего и вредит больше остальных.

Бад сделал паузу, чтобы добавить значительности. Потом продолжил:

– Наша основная стратегическая задача в Zagum – свести к минимуму самообман на индивидуальном и организационном уровнях. Чтобы объяснить, почему это так важно, – продолжил он, снова начиная ходить по залу, – я должен рассказать об аналогичной проблеме из области медицины.

## **4. Проблема в корне других проблем**

- Вы когда-нибудь слышали об Игнаце Земмельвейсе<sup>1</sup>? – спросил Бад. (Он произнес «Игноц Земельвайс».)
- Кажется, нет. Это болезнь какая-то?

---

<sup>1</sup> Игнац Филипп Земмельвейс (1818–1865) – венгерский врач-акушер, профессор, один из основоположников асептики.  
*Прим. ред.*



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.