

Фред Кофман «Сознательный бизнес» (глава из книги)

Главные мысли:

1. **Ответственность** (способность отвечать) представляет собой вашу способность реагировать на ситуацию.
2. **Способность отвечать** – это правильное признание ответственности. Вы отвечаете не за обстоятельства, а за свои действия *перед лицом* этих обстоятельств.
3. Способность отвечать называется «безусловной», поскольку ваша ответная реакция не связана с внешними обстоятельствами или инстинктом. Она может зависеть от внешних факторов и внутренних побуждений, но у вас всегда есть выбор.
4. Безусловная ответственность важна для здоровья отдельных людей, команд и организаций.
5. Жертва и Игрок – это архетипы (врождённые универсальные идеи), описывающие две основные склонности в человеческих существах – открытость и склонность к обороне.
6. Свобода не означает, что вы делаете все, что хотите, без последствий. Она означает способность выбирать в той или иной ситуации ответную реакцию, которая в наибольшей степени соответствует вашим ценностям.

Глава 2. Безусловная ответственность

Основное отличие между воином и обычным человеком заключается в том, что воин все принимает как вызов, тогда как обычный человек принимает все как благословение или проклятие.

Дон Хуан, шаман яки¹

Это были люди [заключенные в концлагерях], которые шли сквозь бараки и маршировали в строю, и у них находилось для товарища доброе слово и последний кусок хлеба. Они являлись свидетельством того, что никогда нельзя сказать, что сделает лагерь с человеком, превратится ли человек в типичного лагерника или все же даже в таком стесненном положении, в этой экстремальной пограничной ситуации останется человеком. Каждый раз он решает сам... и

¹ Castaneda C. Tales of Power. – New York: Simon & Schuster, 1992. P. 106; рус. изд.: Кастанеда К. Сказка о силе. – Москва; Киев: София, 1991–1993.

именно эта духовная свобода, – которую невозможно отнять, делает жизнь осмысленной.

Виктор Франкл²

«Вы опоздали, Эл, – произносит Джон с гримасой. – Снова». Джон – вице-президент по закупкам самого крупного клиента, которого обслуживает Эл, и его точно нельзя назвать счастливым покупателем.

«Прошу прощения, Джон, моя предыдущая встреча слишком затянулась. Клиент опоздал, и нам пришлось потратить на общение больше времени».

Объяснение Эла не удовлетворяет Джона: «Я говорю не о встрече, Эл, а о поставке. Мы все еще ждем поставки, которая должна была прийти к нам еще на прошлой неделе!»

«В этом нет моей вины, – говорит Эл. – Проблема случалась у транспортной компании. Они напутали с бумагами и не успели организовать доставку в срок».

«Меня вообще не волнует, кто в этом виноват. Мы не можем позволить себе задержки. Наш завод страдает без деталей – *ваших* деталей».

Эл покидает офис Джона, бормоча себе под нос: «Я не виноват в том, что предыдущая встреча так затянулась, или в том, что транспортная компания допускает ошибки. Он обвиняет *меня* в проблемах, которые я не создавал. Люди так несправедливы...»

В следующий раз, когда ваш коллега опаздывает на встречу, послушайте его объяснения. Может быть, он начнет, подобно Элу, жаловаться на поздно завершившуюся предыдущую встречу или начнет обвинять дорожные пробки. Если бы только предыдущая встреча завершилась вовремя, а дороги были свободными, он бы оказался на месте тогда, когда надо... Его объяснения могут быть точными и правильными, но они неэффективны. Чтобы понять, почему это так, давайте посмотрим повнимательнее на последствия этого разговора между Элом и Джоном.

Прежде всего они так и не смогли разрешить проблему с поставкой. Более того, есть мало причин верить, что аналогичные проблемы не возникнут в будущем. В ответ на претензии Джона Эл предложил объяснения, которые также ничего не решили. По логике Эла, если люди вынуждают его опаздывать, он будет опаздывать и впредь. Если партнеры Эла будут допускать ошибки, его клиенты и дальше будут от этого страдать. Но это еще не все. На межличностном уровне разговор привел к испорченным отношениям. Джон после встречи уже не верит Элу, а Эл испытывает обиду на Джона. Сложно представить себе эффективные отношения между поставщиком и клиентом, основанные на взаимном раздражении. И наконец, вполне можно предположить, что и Джон и Эл чувствовали себя по завершении разговора хуже, чем в его начале. Возможно, что в душе у каждого остался осадок из смеси напряжения, горя, гнева и страха. И вполне можно представить себе, как каждый из них жалуется на другого любому, кто готов слушать.

² Frankl V. Man's Search for Meaning, 2nd ed. – New York: Simon & Schuster, 1984. P. 75; рус. изд.: Франкл В. Человек в поисках смысла. – М.: Прогресс, 1990.

К сожалению, такой разговор типичен для отношений, которые мне доводилось наблюдать в корпорациях, некоммерческих организациях, семьях, среди друзей. **Когда обвинение сталкивается с избеганием, конфликты усиливаются, а люди чувствуют отчуждение.** Каким образом можно предотвратить такие бедствия?

Вы должны взять на себя безусловную ответственность. Вам нужно увидеть в себе «игрока», то есть персонажа, который внес свой вклад в случившееся и который может повлиять на развитие событий в будущем. Это поведение – своего рода антитеза видению себя как «жертвы» обстоятельств, находящихся вне вашего контроля. Игрок участвует в игре и может повлиять на ее результат. Жертва находится вне игры и может лишь страдать от последствий действий других людей.

Хотя эти объяснения были правдивыми, они не содержали в себе всей правды. Фактически они были самой слабой и непродуктивной частью правды. Такие объяснения лишают сил обоих партнеров. Их действия значительно усложнили разрешение проблемы, восстановление отношений и достижения умиротворения.

На любую проблему можно смотреть по-разному. Некоторые способы наделяют нас сильными и позволяют достигнуть чего-то нового; другие же ослабляют нас и приводят к неудачам. Для того чтобы достичь личного и организационного триумфа, вы должны принять первые и отказаться от вторых. **Вы должны смотреть на каждую ситуацию с точки зрения игрока. Вам необходимо заявить о своей безусловной способности отвечать (responseability).** В этой главе я дам определение понятию безусловной ответственности и объясню, почему она так важна для здоровья отдельных людей, команд и организаций. Также я покажу, почему, несмотря на все свои очевидные преимущества, она довольно редко встречается в реальной жизни. Давайте начнем с различия между двумя типичными персонажами – жертвой и игроком.

Способность отвечать

Способность отвечать представляет собой вашу способность реагировать на ситуацию. Вы можете отреагировать на любое предложение решением купить или воздержаться от покупки. Вы можете отреагировать на жалобу тем, что начнете слушать или спорить. **Я называю способность отвечать «безусловной», поскольку ваша ответная реакция не связана с внешними обстоятельствами или инстинктом.** Она может зависеть от внешних факторов и внутренних побуждений, но **у вас всегда есть выбор.** **Вы как люди обладаете автономностью** (от греческого слова, означающего «самоуправление»). **Чем более сознательны вы в своей автономии, тем в меньшей степени ваша ответная реакция будет зависеть от тех или иных внешних условий.**

Способность отвечать не всегда означает способность преуспевать. Нет никакой гарантии того, что то, чем вы занимаетесь, приведет к желаемым для вас последствиям. Однако можно гарантировать, что, пока вы живы и в сознании, вы можете реагировать на возникающие обстоятельства так, чтобы всегда стремиться к обретению счастья. Эта сила реагирования представляет собой определяющую черту человека. Наша способность отвечать представляет собой прямое выражение рациональности, воли и свободы. Быть человеком – значит обладать способностью отвечать.

Безусловная способность отвечать обладает волшебной силой. Она позволяет вам концентрироваться на тех аспектах ситуации, на которые вы можете повлиять. Играя в карты, вы не можете контролировать, какие именно карты окажутся у вас на руках. Если вы растратите все свое время на жалобы о том, как вам не везет с раздачей, то в итоге потеряете все силы и, скорее всего, проиграете. Но если вы видите, что у вас есть выбор, как разыгрывать ту или иную комбинацию, ваши чувства меняются. У вас возникает ощущение возможности. **И даже если вы не выиграете, вы всегда можете извлечь максимум пользы от тех карт, которые вам достались.**

Живя в этом мире, вы не можете контролировать, какие карты будут вам розданы. Но если вы будете постоянно винить судьбу за несправедливость к вам, то ваша жизнь окажется совершенно жалкой. **Способность отвечать предполагает, что вы смотрите на карты и играете с ними так хорошо, как это только возможно в заданной ситуации. Эта способность представляет собой знание того, что, как бы плохо ни выглядели обстоятельства, у вас всегда есть возможность выразить свою истину перед лицом любых проблем.**

Способность отвечать – это правильное признание ответственности. Вы отвечаете не за обстоятельства, а за свои действия *перед лицом* этих обстоятельств. Возьмем экстремальный пример: вы не отвечаете за глобальный голод. Вы его не начинали и не сделали ничего для ухудшения ситуации. Голод существует независимо от вас. Однако вы способны реагировать на проблему глобального голода. По сути, глобальный голод – это настолько важная проблема, что вы не можете не реагировать на нее. Конечно, вы можете сознательно ее игнорировать, а можете побольше прочесть о ней, пожертвовать деньги, поработать добровольцем на кухне для неимущих или в Корпусе мира или посвятить всю свою жизнь тому, чтобы кормить голодных. Что бы вы ни делали, это ваш выбор, ваше выражение способности отвечать перед лицом глобального голода.

Способность отвечать – это источник сил и целостности, это власть, позволяющая влиять на ситуацию и обеспечивать целостность действий на основе ваших ценностей.

Почему падает ручка?

На своих семинарах я провожу простой эксперимент. Я поднимаю ручку, а затем позволяю ей спокойно упасть на землю. Затем я спрашиваю группу: «Почему ручка упала?» Обычно в ответ слышу: «Гравитация». Иногда люди говорят, что я сам ее уронил. Оба ответа верны. Да, ручка действительно упала и из-за гравитации, и из-за того, что я ее отпустил. **Большинство проблем включает в себя множество факторов, однако когда мы анализируем их, то мы не рассматриваем все причины.** Обычно мы концентрируемся на единственной причине. Мы ищем простое объяснение. Вопрос состоит лишь в том, какая причина считается самой полезной? Для того чтобы оценить ее полезность, мы должны изучить свои цели. **Чего мы пытаемся достичь с помощью нашего объяснения?**

Если вы хотите не допустить, чтобы ручка опять упала, то указание на «гравитацию» вам никак не поможет. Пока гравитация сохраняется, ручка будет падать, и на основании этого вашего объяснения вы ничего с этим не можете сделать. С другой стороны, если вы хотите сказать, что в падении ручки нет лично вашей вины, то гравитация – это идеальное объяснение (возможно, именно по этой причине мои дети, часто видевшие, как я проводил эксперимент с ручкой, верят, что еда падает на пол как раз «из-за гравитации»).

Однако если вы говорите, что сами уронили ручку, то, может быть, вы что-то можете с этим сделать. Теперь у вас появилась роль в происходящем, и вы можете активно преследовать свои цели. Если вы не хотите уронить ручку, держите ее покрепче. «Гравитация» предполагает, что причинно-следственная связь неконтролируема. А фраза «Я ее уронил» заставляет меня контролировать происходящее. Разумеется, большинство ситуаций значительно сложнее, чем описанная, но этот пример демонстрирует важное различие между ограничивающими и расширяющими ваши возможности объяснениями. Именно в нем проявляется разница между стилями жертвы и игрока.

Жертва и игрок

Жертва обращает внимание лишь на те факторы, на которые она не может влиять. Она видит себя как человека, страдающего от последствий внешних обстоятельств. Жертва поддерживает самооценку за счет постоянного объявления себя невиновной. Она сама никогда не фигурирует в своих объяснениях, поскольку она не имеет с проблемой ничего общего. Она никогда не признает своего участия в сложившейся ситуации. Когда что-то идет не так, жертва стремится кого-то обвинить. Он тычет пальцем в ошибки других людей. Для него проблемы всегда вызваны действиями других людей. Его успокаивают объяснения такого рода, поскольку они позволяют ему сохранять иллюзию безгрешности в случае столкновения с реальностью неудачи.

К примеру, когда менеджер по информационным системам в роли жертвы получает жалобу от клиента, к примеру, он автоматически примется возлагать вину на программистов. Не исключено, что программисты действительно совершили ошибки, однако его объяснение умело обходит тот факт, что он должен контролировать их работу. Если менеджер по работе с клиентами, выступающий в роли жертвы, теряет клиента, он сразу же заявляет, что это связано с проблемами в транспортном отделе, несвоевременно отгрузившем товар. Это тоже может быть правдой, однако здесь упускается из виду тот факт, что именно этот менеджер должен был выяснить у сотрудников транспортного отдела, смогут ли они выдержать сроки.

Игрок обращает внимание на факторы, на которые он в состоянии влиять. Он видит себя как человека, способного реагировать на внешние обстоятельства. Он основывает свою самооценку на том, насколько хорошо может сделать свою работу. Его объяснения фокусируются на его собственных действиях, поскольку он понимает, что вносит важный вклад в проблему. Когда что-то идет не так, игрок стремится понять, что он может сделать для исправления ситуации. Он выбирает объяснения, позволяющие ему сохранить контроль.

Если бы менеджер по информационным системам был игроком, то признал бы, что внес свой вклад в нежелательный исход – роль, которую играли его действия как менеджера в возникновении жалобы. Если бы игроком был менеджер по работе с клиентами, он сконцентрировался бы на своем вкладе в проблему, то есть на беспочвенном обязательстве, которое привело к опозданию отгрузки и последующей потере клиента.

Жертва знает короткий путь и невиновности. «Если вы хотите хорошо выглядеть, – думает он, – то не можете воспринимать себя как часть проблемы. Вы должны обвинять внешние обстоятельства, над которыми у вас нет контроля». Игрок знает, как выглядит путь к обретению силы: «Если вы хотите

быть частью решения, – думает он, – то вам нужно видеть себя как часть проблемы. До тех пор пока вы не признаете свой вклад в сложившуюся плохую ситуацию, вы не сможете изменить ее».

Для игрока мир полон задач, требующих решения, и он чувствует в себе силы разобраться с ними как «воин» (говоря словами дона Хуана в эпиграфе к этой главе). Игрок не считает себя всемогущим. Он понимает, что за пределами его контроля существует масса внешних факторов. Он не считает их ни благодатью, ни проклятием, а лишь задачами, требующими работы.

Несколько лет назад, когда я рассказывал об этой модели жертвы-игрока на одном из своих семинаров, один слушатель – разгневанный черный мужчина – встал и объявил, что моя концепция бесполезна, что представители его расы подвергались унижениям на протяжении столетий и что я типичный белый парень, ничего не понимающий в жизни. Я был тронут его горем и немного напуган его гневом. Я решил, не перебивая, выслушать его до конца. Закончив свою речь, он направился к выходу. Я попросил его остаться и выслушать мой ответ. К моему огромному облегчению, он согласился.

Я сказал, что у меня не было ни малейшего намерения отрицать, что люди, в том числе и черные, часто сталкиваются с огромной несправедливостью. Я объяснил, что я сам вырос как еврей в условиях антисемитской военной диктатуры и испытывал тот же страх, что и представители множества меньшинств чувствуют ежедневно и по всему миру. Сам я не подвергался физическим унижениям, однако несколько известных мне людей исчезли. Скорее всего, их похитили, подвергли пыткам и убили эскадроны смерти. Я сказал своему собеседнику, что считаю его возмущение вполне оправданным и заверил его в том, что хотел бы исправить и скорректировать несправедливость нашего мира ничуть не меньше, чем он сам.

Затем я поделился мыслью, которая пришла мне в голову в темные годы жизни в Аргентине. Я понял, что людей, угнетавших меня, совершенно не беспокоит мое состояние по этому поводу. Единственный способ улучшить мое положение состоял в том, чтобы взять на себя ответственность за самозащиту. Я перестал ждать улучшения правителей, имевших в отношении меня лишь злонамеренные мысли. **И я решил делать то, что я могу**, предполагая, что *они* этого не сделают.

И тут я обратил внимание на то, что мужчина начал едва заметно кивать. Я сказал ему, что порой кажусь себе несколько параноидальным: после моего опыта, пережитого в Аргентине, я перестал верить правительственным чиновникам – или другим людям, проявлявшим по отношению ко мне антагонизм, – и стал ставить свои интересы выше их. Поэтому я проделал большой путь по минимизации своей зависимости от других. «Хотя я порой делал это и не самым умелым способом, – объяснил я, – но моя единственная цель состоит в том, чтобы помочь вам понять, что вы куда лучше приспособлены к заботе о самом себе, чем люди, которые намереваются подвергнуть вас дискриминации».

Он улыбнулся и кивнул. После того как он вернулся на свое место, я добавил: «Забота о себе не исключает воспитания нарушителей или удаления их из наших организаций».

Никто из нас не является ни жертвой, ни игроком в чистом виде. **Жертва и игрок – это архетипы, описывающие две основные склонности в человеческих существах – открытость и склонность к обороне.** Каждая из них представляет собой отдельный «объектив», через который мы формулируем

объяснения для множества событий в нашей жизни. В различные моменты мы можем примерить на себя различные роли. В одном случае я могу вести себя, как жертва, но это не исключает того, что в другой ситуации я буду выступать в роли игрока, и наоборот. К примеру, некоторые люди выкладываются в режиме игрока на работе и возвращаются домой для того, чтобы стать идеальными жертвами.

Вне зависимости от того, какую роль вы на себя принимаете, всегда существуют факторы, находящиеся вне вашего контроля. **Вы должны выбрать, концентрироваться ли на тех, что поддаются вашему контролю, и быть игроком, или же на тех, что находятся вне контроля, и быть жертвой.** Очевидно, что выбор позиции игрока более эффективен. Тем не менее существует масса важных причин, по которым многие из нас предпочитают вести себя подобно жертвам. Давайте посмотрим на «преимущества» жертвенности.

Хорошо ли быть жертвой

Мы примеряем на себя образ жертвы для того, чтобы защититься от обвинений. Мы хотим выглядеть хорошими и успешными – или, как минимум, избежать проблем, приходящих вместе с неудачей. Жертвенность – это попытка скрыть нашу некомпетентность, позволяющая нам выглядеть более профессионально, чем на самом деле. Нравится нам это или нет, но наше ощущение достижения и счастья во многом зависит от одобрения других людей. Вследствие этого мы тратим огромную энергию на создание безупречного публичного образа.

Многие руководители объясняют плохие результаты работы экономическими факторами, такими как инфляция, дефляция, налоги, или конкурентными факторами, такими как низкие зарплаты в странах Азии, девальвация или торговые барьеры. Другие частые объяснения фокусируются на технологических изменениях, изменении вкусов потребителей или недостаточном количестве профессиональных сотрудников. Все эти факторы могут быть вполне реальными, однако, как и гравитация, они находятся вне какого-либо контроля любого руководителя. Они определяют не плохие результаты как таковые, а условия среды, требующие определенных действий. Однако переложить ответственность на внешние факторы кажется нам значительно более комфортным, чем взять ее на себя.

Для многих из нас ответственность представляет собой синоним вины, и поэтому мы ее стремимся избегать. Подобное отношение вырабатывается у нас еще в раннем детстве. Один из наших первых уроков в области «самозащиты» состоит в том, чтобы заявлять о своей невиновности. Какое-то время назад мой трехлетний сын Томас зашел ко мне в кабинет с несчастным видом побитой собаки и сказал: «Папа, я сделал это случайно». Естественно, я был обеспокоен. «Что ты сделал?» – спросил я. Томас быстро изменил тон: «Папа, *это* произошло случайно», – сказал он, взял меня за руку и отвел в столовую. Я заметил, что стоявшая там лампа включена. «Томас, ты включил лампу в сеть. Ты знаешь, что я не хочу, чтобы ты притрагивался к электричеству!» – «Папа, – взмолился он, – *это* было случайно!»

Дети верят, что нахождение внешних причин для проблем или рассказ о том, что они сделали то или иное действие ненамеренно, снимает с них ответственность. Именно поэтому часто «сок пролился» у них никак не связывается с тем, что чашка с соком перевернулась; «игрушка сломалась» – будто

игрушка совершила самоубийство прямо на их глазах; а «лампа включилась» сама собой случайным образом. Любимая фраза ребенка «я не хотел...» предполагает, что хорошие намерения вполне компенсируют и плохое поведение, и слабые результаты.

Третья популярная стратегия выражается фразой «меня вынудили это сделать». Если, разняв детей после драки, я спрашивал сына: «Почему ты бьешь сестру?», он самодовольно отвечал: «Потому что она меня дразнила». Этот ответ предполагает: «Она сама отвечает за то, что я ее ударил, я всего лишь механизм, реагирующий на то, что она меня дразнит. По сути, это не я ее ударил, а она сама ударила себя посредством меня». Разумеется, когда я спрашиваю дочь, почему она дразнила брата, ее самодовольный ответ будет таким же: «Потому что он первым показал мне язык».

Подобным образом ведут себя и взрослые. В ходе проведения сессии коучинга для клиента, который обратился ко мне, поскольку почувствовал разрыв связей со своей командой, я спросил его, почему он ответил на телефонный звонок во время собрания. Он ответил: «Потому что телефон звонил». Это правда. Телефон действительно звонил, но это объяснение никак не определяло выбор, который он сделал: он поднял трубку и начал разговор, в это время собравшиеся терпеливо ждали. Отношения с командой не стали лучше, однако человек не понимал, что сам сделал выбор. Один врач рассказал мне, что как-то услышал, что его медсестра кричит на члена семьи пациента. Он сделал ей замечание о неуместности такого поведения, но медсестра на это возразила: «Он первый накричал на меня». В другой ситуации, когда я помогал двум руководителям восстановить отношения, один из них сказал: «Вы проигнорировали мой запрос». На что другой ответил: «Я совершенно не намеревался это делать, просто я был слишком занят». (По сути, это некая «взрослая» форма детского «я не хотел этого делать» или «это вышло случайно».)

Однако вы не робот. Вы всегда выбираете один из нескольких вариантов. Вы предпочитаете действовать определенным образом, поскольку думаете, что это лучший способ преследования ваших личных интересов в заданной ситуации. Внешние факты – это *информация*, а не стимулы. Вы отвечаете на телефонный звонок не потому, что телефон звонит. Вы *решаете* ответить на звонок, *когда* он раздается, *потому что* вы *хотите*. Вы оцениваете – порой автоматически, – что вам следует ответить на звонок. Внешние обстоятельства и внутренние импульсы *вливают* на ваше поведение, но не *определяют* его. Вы представляете собой сознательное человеческое существо – у вас *всегда* есть выбор.

Признавать тот факт, что у вас есть выбор, довольно неудобно. «Отсутствие выбора» – отличное место для того, чтобы спрятаться. Когда в разгар совещания раздается телефонный звонок, вы говорите: «Простите, я *должен* принять этот звонок» – и фактически обманываете себя и других. Вы *не должны* отвечать на звонок. Вы *решаете* это сделать, потому что вы считаете, что телефонный звонок в данном случае важнее для вас, чем беседа, иными словами, вы пытаетесь скрыть неудобную для себя правду. Куда проще обвинять телефон, чем брать на себя ответственность за прерывание беседы. Будет значительно безопаснее скрыться за звонящим телефоном и отказаться от ответственности за сделанный вами выбор. Но, несмотря на всю безопасность, это достаточно слабая позиция.

Я совершенно не предлагаю вам полностью отказаться от социальных норм. Они представляют собой эффективный смазочный материал для нормальных разговоров. Я не предлагаю и внимательно оценивать каждый делаемый вами выбор. Привычная ответная реакция крайне полезна в нормальных обстоятельствах. Но в сложных ситуациях бессознательные подходы могут оказаться

опасными. При возникновении операционных, межличностных или внутренних проблем вы должны отключить автопилот и управлять своим самолетом с полной сознательностью. Вы должны понимать, каким образом на проблему повлиял ранее сделанный вами выбор, и взять на себя ответственность. Вам необходимо задействовать свою способность отвечать и собрать все имеющиеся силы. Если вы реагируете на телефон только потому, что он звонит, то контроль над ситуацией принадлежит телефону. Если же вы поднимаете трубку, потому что вы делаете такой выбор, вы за него отвечаете.

Рассмотрим пример Эстебана, руководителя отдела продаж, уроженца Южной Америки. Он узнал, что отдел кадров составил график отпусков его подчиненных, не посоветовавшись с ним. Теперь его отделу не хватало людей в самый горячий период, и он был в гневе. «Это просто невероятно! – жаловался он мне. – Как они вообще посмели отпустить моих людей в отпуск в феврале? Они что, выжили из ума? Эти уроды не знают, что наши крупнейшие клиенты расположены в Северном полушарии. В феврале у нас всегда самая высокая загруженность!»

На это я спросил: «Эстебан, чья это проблема?» – «Разумеется, их, – раздраженно ответил он. – Они должны были посоветоваться со мной перед тем, как делать графики отпусков *моих* людей».

Я продолжал настаивать: «Кто страдает от их решения?» – «Разумеется, я!» – сказал он. «А тогда, – повторил я свой вопрос, – чья же это проблема?»

Наступила долгая пауза, и я заметил искру понимания в его глазах. «Я не избегал разговора с отделом кадров, *они сами* избегали разговора со мной. Это их ошибка, и как она может быть *моей* проблемой?» – недоверчиво спросил он.

«Вы не принимали решения, – признал я, – но вы страдаете от последствий. И если вы *страдаете*, то именно вы человек, у которого есть проблема. А это означает, что именно вы тот человек, которому стоит предпринять действия по ее исправлению. И если вы ожидаете, что люди, которые приняли устраивающие *их* решения, будут решать *вашу* проблему, я желаю вам удачи...»

Эстебан понял мою логику, однако не мог отказаться от роли жертвы. «Почему я должен решать проблему, за возникновение которой не несу ответственности? – спросил он. – Они сломали – им и чинить». «Дело в том, что вы человек, который пострадал от этого решения, – объяснил я. – Возможно, вы и не были причиной проблемы, но если вы пострадали, то вам лучше считать это *своей* проблемой. Если вы хотите, чтобы что-то изменилось, вам следует самому заняться решением проблемы. Вы можете не быть ответственным за проблему, но вы можете отреагировать на нее. Именно вы можете улучшить ситуацию *лично для себя*, или же вы можете продолжать обвинять других. Конечно, обвинения могут вас успокоить, но я думаю, что вам лучше попытаться изменить ситуацию. Жалость к себе и возбужденное возмущение не приведут ни к какому решению». «Но это несправедливо, – возразил он. – Здесь нет моей вины!» – «Эстебан, – сказал я с печалью в голосе, – жизнь несправедлива. Если вы будете ждать, пока наступит справедливость, вы потратите кучу времени в состоянии недовольства и покорности. Откажитесь от иллюзии, что другие люди будут заботиться о ваших проблемах только из-за того, что вы считаете их виновными в возникновении этих проблем. Для вас будет значительно лучше справиться с ситуацией самостоятельно. Не важно, кто привел к возникновению проблемы. Вы – тот человек, который должен ее исправить. Даже если вы не преуспеете, взяв на себя ответственность, ваши упорные усилия заставят вас гордиться собой, вы восстановите внутреннее ощущение силы и целостности».

Почему мы принимаем на себя роль жертвы? Потому что делаем такой выбор. Почему мы делаем этот выбор? Потому что, особо не задумываясь, мы чувствуем, что в роли жертвы нам будет лучше, чем в роли игрока. Однако, как показывает история Эстебана, у такой манеры поведения есть своя немаленькая цена. Поскольку жертва не видит себя как часть проблемы, она не может и представить себя частью решения.

Жизнь жертвы – словно наблюдение за спортивным состязанием. Любимое место жертвы – на трибуне, а не на поле. Единственное, что такой человек может делать, это критиковать игроков. Это позволяет жертве чувствовать себя в безопасности. Человек ничего не может сделать, чтобы помочь команде, но не может и подвергнуться обвинениям, когда команда проигрывает. Для него вполне нормально и естественно обвинять игроков, тренера, судей, оппонентов, погоду, фортуны и все остальное. Хотя его объяснения технически верны (как верно и то, что ручка падает из-за гравитации), они лишают его силы что-то делать. За наживкой наивности скрывается острый крючок. Цена невинности – бессилие.

Отказ от ответственности перед лицом проблем, созданных не вами, может показаться оправданным, но, если ваш корабль попадает в шторм, вы просто не можете сказать: «Эту проблему создал не я, и я не буду с ней разбираться». Капитан корабля отвечает за все, что происходит во время его вахты. Вы – капитан собственной жизни. Вы должны плыть, несмотря на «несправедливость» погоды.

Это требование может показаться чрезмерным, но если вы серьезно подумаете, то поймете, что жертвенность представляет собой ужасную альтернативу. Стоит хотя бы взглянуть на случившееся с психиатром Виктором Франклом, попавшим во время Второй мировой войны в лагерь смерти Освенцим. Сложно представить себе более несправедливую и трагичную ситуацию. Тем не менее, несмотря на ужасающие условия, он просыпался каждое утро и находил причину для выживания. Перефразируя Ницше, Франкл понял, что человек, у которого есть «почему», может пережить почти любое состояние «как». Хотя все узники испытывали невероятные страдания, Франкл заметил одну важную черту, отличавшую многих выживших. Несмотря на отсутствие контроля над внешними обстоятельствами, они никогда не отказывались от контроля над собственным внутренним опытом. Конечно, многие из заключенных, сохранявших это отношение, погибли, однако они никогда не утрачивали своей целостности, не сдавались и не кончали с собой. Франкл обнаружил, что фундаментальное достоинство человеческого существа лежит в его способности выбирать ответную реакцию на любую ситуацию – его *способности отвечать*.

Любую ситуацию – от ужасающей до обыденной – можно объяснить с точки зрения детерминизма или свободы воли. Свобода отличает человека от любых других существ. **Быть человеком означает быть способным выбирать.** Возможно, самое важное упражнение этой свободы состоит в том, чтобы принять решение о том, как жить – в роли жертвы или в роли игрока.

Игрок: безусловная свобода

Традиционное определение свободы описывает ее как нашу способность делать то, что мы хотим. Мы хотим быть «свободными» от ограничений. Эта свобода является «сравнительной» или «условной», поскольку зависит от факторов, находящихся за пределами нашего контроля. Жизнь полна ограничений. Мы не можем остановить процесс старения своих тел или отказаться от

следования законам физики. Мы не можем заставить других думать и чувствовать, как мы хотим. Мы не можем начать заниматься бизнесом (законным образом), не получив от правительства соответствующей лицензии. У нас имеются различные уровни относительной свободы, но никто не может быть «свободен полностью».

Фундаментальное или безусловное определение свободы выражается в способности реагировать на ситуацию, в проявлении свободной воли. Согласно этому определению, каждый человек обладает свободой. Фундаментальная свобода – это основное условие человеческого существования. Мы всегда отвечаем на ситуацию выбранным нами способом. При столкновении с вооруженным грабителем, угрожающим забрать у нас деньги или жизнь, у нас есть несколько возможностей: отдать ему деньги, атаковать его, попытаться скрыться бегством, закричать, попросить о помощи и т. д. Чего мы не можем выбрать – оказаться или же нет перед агрессивным преступником. Второе, на что мы не можем влиять, это успешность выбранной нами стратегии. Фундаментальная человеческая свобода безусловна, поскольку, сталкиваясь с той или иной ситуацией, мы можем выбрать устраивающий нас порядок действий.

Мы всегда вольны выбирать свое поведение. Мы даже можем выбрать отказ от этой свободы.

Давайте рассмотрим пример менеджера по имени Нэнси. Она чувствовала себя жертвой своего начальника, который «заставил» ее прийти на собрание. В то время я разбирался в конфликте, имевшемся между отделом продаж и отделом инжиниринга (где работала Нэнси). Когда я спросил, почему она пришла на собрание, она ответила: «Потому что меня сюда отправил начальник». Именно так и было: начальник действительно просил ее прийти на собрание. Однако эта была не вся правда. Правдой было и то, что она приняла решение согласиться с просьбой своего босса. Интерпретация Нэнси заставляла ее чувствовать себя недовольной и покорной. Физически она присутствовала на собрании, однако ее сердце и ум были где-то далеко. Я осторожно спросил ее, что случилось бы, если бы она не согласилась прийти на собрание, когда этого попросил начальник. Разумеется, не будь такой просьбы, она бы предпочла туда не ходить.

«Нет, я не могла отказать просьбе начальника и пропустить собрание. От этого зависит моя работа», – сказала Нэнси. Я указал ей на то, что она могла бы пропустить собрание, но все-таки решила пойти, поскольку последствия отказа от выполнения распоряжения были куда хуже, чем последствия согласия. «Это то же самое, – возразила она. – Вы просто используете другие слова».

Но это было не так. Чтобы обрести власть, Нэнси должна прекратить отказываться от своей свободы. Если бы Нэнси могла понять, что вольна выбирать ответ на просьбу начальника (хотя при этом она не может быть свободна от его власти), она могла либо обсудить условия, при которых не пойдет на собрание, или же, если собрание вообще никак не вписывалось в ее планы, рискнуть и отказаться выполнить просьбу. Это могло привести к нежелательным последствиям: если начальник уволит Нэнси, то не оставит ей выбора, однако она сама может уйти с работы в знак протеста против его приказа. Это вполне реалистичный вариант (пусть и не самый желательный). Свобода не означает, что вы делаете все, что хотите, без последствий. Она означает способность выбирать в той или иной ситуации ответную реакцию, которая в наибольшей степени соответствует вашим ценностям.

Безусловная свобода – это тайное оружие игрока. Игрок понимает, что все результаты представляют собой последствия взаимодействия между определенной задачей и способностью на нее отвечать. Если задача масштабнее, чем способность отвечать, результат будет негативным, то есть неудачей. Если же способность отвечать масштабнее задачи, результат будет позитивным. Таким образом,

Нэнси может повысить свои шансы на успех либо повышая уровень своих способностей, либо снижая уровень задачи, с которой сталкивается. В ситуациях, когда задача находится вне ее контроля, будет довольно рискованным полагаться на удачу, и настоящий игрок вряд ли захочет пойти по этому пути (жертва же, напротив, полагает, что все на свете должны действовать в ее интересах).

Игрок всегда описывает себя как важную часть проблем. Он готов взять на себя ответственность, поскольку это помогает ему занять водительское место. Объяснения ситуации, наделяющие его силой, помогают понять, в чем состоял его вклад в развитие ситуации и какие пути для ее улучшения стоит использовать. Когда игрок понимает, что именно он сделал или не сделал для развития проблемы, он понимает и то, что может сделать или не делать для того, чтобы проблема не возникла вновь.

Вернемся к Эстебану и его проблеме с графиком. «Хорошо, – соглашается он с моими словами, – предположим, что это моя проблема. Что мне делать теперь?» – «Прежде всего, вы должны понимать, в чем состоял ваш вклад в ее появление», – ответил я. – «Что? – взорвался он. – Это уже слишком! Я все сделал правильно. Ошибку допустили другие люди. Почему вы хотите, чтобы я принял вину на себя?» – «Я этого не хочу, Эстебан. Я хочу понять, каков был ваш вклад в возникновение проблемы». – «Для чего?» – спросил он. Я ответил: «У меня имеются три причины. Первая. Это поможет вам думать о том, что вы можете сделать для решения проблемы. Вторая. Это позволит вам начать общение с отделом кадров не столь агрессивным образом. И третье. Это позволит вам не попасть в ту же ловушку в будущем». – «Окей, – согласился Эстебан, – давайте попробуем».

После небольшой беседы мы установили, что вклад Эстебана в проблему состоял в том, что он *ничего не делал*. В частности, он не сообщил отделу кадров, что февраль – это самый загруженный месяц в работе его отдела и что ему нужны на работе все сотрудники. Это не было *неправильно* – здесь просто требовалось улучшение. Мы согласились с тем, что лучший способ решить эту задачу состоит в том, чтобы поговорить с отделом кадров и попытаться изменить нынешний график. В главе 5 я опишу в деталях, как вести разговоры такого рода, но позвольте мне в двух словах рассказать об этом прямо сейчас. Я попросил Эстебана поменяться ролями в нашей игре. «Вы будете изображать представителя отдела кадров, а я – вас, – предложил я. – Импровизируйте на основании своих лучших суждений. Не упрощайте ситуацию, но и не превращайте этого человека в настоящего монстра. Я буду изображать вас на основании своего представления. Если вы почувствуете, что я говорю что-то, что не сказали бы вы сами, прервите меня и дайте мне знать, хорошо? Итак, как зовут вашего противника?» Эстебан улыбнулся: «Думаю, что мне понравится изображать плохого парня. Зовите меня Рик».

Эстебан (Фреду). Добрый день, Рик, я бы хотел поговорить с вами относительно графика отпусков. У вас есть минутка? Это достаточно срочный вопрос».

Рик (Эстебану). Извините, Эстебан, график утвержден, и мы не можем его изменить.

Эстебан (Фреду). Да, я бы хотел поговорить об этом, но не только. Я был бы очень признателен вам за несколько минут внимания.

Рик (Эстебану). Хорошо. Давайте поговорим.

Эстебан (Фреду). Спасибо. Я хочу попросить вас о помощи. Вы не знали, а я вам никогда не говорил, но февраль – это самый занятой месяц для моего отдела: мы делаем отгрузки, в основном в Северное

полушарие. При нынешнем графике отпусков я столкнусь с резкой нехваткой кадров. Поэтому я бы хотел поинтересоваться, можем ли мы что-то с этим сделать?

Рик (Эстебану). Только не надо меня обвинять! Это ваша проблема.

Эстебан (Фреду). Разумеется, это моя проблема, и я прошу вас о помощи. Я понимаю, что вы не знали обстоятельств ситуации, поскольку я вам про них не говорил.

«Подождите-ка! – прервал меня настоящий Эстебан. – Он мог меня спросить! Вы заставляете меня взять на себя всю вину. Рик тоже должен нести определенную ответственность в этой ситуации, разве нет?»

«Совершенно верно, однако я считаю, что на данный момент концентрироваться на этом будет непродуктивно. Если я беру на себя сто процентов ответственности за свои действия, это не значит, что он перестает отвечать за свои. Ответственность за происходящее может брать на себя каждый. Вы согласны?» – «Да». – «Хорошо, тогда давайте продолжим»

Эстебан (Фреду). Разумеется, это моя проблема, и я прошу вас о помощи. Я понимаю, что вы не знали обстоятельств ситуации, поскольку я вам про них не говорил.

Рик (Эстебану). Вам следовало сказать мне об этом заранее.

Эстебан (Фреду). Да, это было бы куда лучше, но я этого не сделал. Поэтому теперь у меня возникла проблема, и мне нужна ваша помощь. Можете ли вы сделать что-нибудь, чтобы помочь мне?

Рик (Эстебану). При изменении графиков мы получаем немало жалоб. И это совсем не нравится нашему начальнику.

Эстебан (Фреду). Позвольте мне проверить, правильно ли я вас понял. Изменить график отпусков для моего отдела возможно, однако вы беспокоитесь, что у вас могут возникнуть проблемы с начальником, если люди начнут жаловаться. Это так?

Рик (Эстебану). Да, все правильно.

Эстебан (Фреду). Я понимаю, в чем может состоять ваша проблема. Но что если я гарантирую вам, что мои сотрудники не будут жаловаться? Они не меньше меня разочарованы графиком и хотели бы нормально работать в течение самого загруженного месяца.

Рик (Эстебану). Вы готовы подтвердить это в письменном виде?»

Эстебан (Фреду). Разумеется, я отправлю вам докладную, подписанную сотрудниками отдела, в которой мы объясним, что февраль – это самый загруженный наш месяц. Мы будем признательны вам за изменение графика, чтобы все остались на работе в нужное время?

Рик (Эстебану). Да, меня бы это устроило.

Эстебан (Фреду). Спасибо, Рик, вы мне очень помогли!

«Как, черт побери, вам удалось это сделать? – воскликнул Эстебан. – Вы заставили меня *захотеть* помочь!»

«Я не могу *заставить* вас, а вы не можете заставить Рика сделать что-либо. Но я могу убедительно вас попросить. Я использовал несколько техник убеждения, однако **самый важный шаг состоял в том, чтобы перестать обвинять вас (Рика) в возникновении проблемы и сконцентрироваться на моем вкладе.** Это позволило снизить уровень вашей обороны. И затем, когда я попросил вас о помощи, вы уже были готовы рассмотреть возможные варианты».

«Это отлично, но что если Рик в итоге откажется изменить график?» – поинтересовался Эстебан.

«Почему бы он так поступил?» – задал я встречный вопрос.

Эстебан со смехом ответил: «Не знаю... Потому что он придурок!»

Я продолжил: «Как вы думаете, скажет ли он вам, что не хочет менять график, потому что он придурок?»

«Разумеется, нет».

«А что, по-вашему, он может сказать?»

Эстебан ответил: «Он может заявить, что у компании есть политика в этой области и что, даже если все мои люди попросят об изменении графика их отпусков, ему не разрешено это делать после утверждения графика».

«Тогда бы я попросил Рика дать мне возможность поговорить с человеком, у которого есть право сделать исключение в принятой политике. Это делается не ради вас, а для блага всей компании. И это достаточно сильный аргумент».

«Послушайте, Фред, – сказал Эстебан, несколько раздраженно. – Вы знаете, что я имею в виду. А если он просто не может изменить чертов график?»

«Хорошо, давайте предположим, что преодолеть это ограничение невозможно. Мне лично это кажется странным, поскольку в бизнесе бывает крайне мало нерешаемых ситуаций. Но как минимум, эта проблема не возникнет в следующем году. Вы четко заявили, что февраль – это не время отпусков для вашего отдела. Но, что более важно, если вы попробовали все, что могли, и все равно не смогли изменить даты, то можете считать, что **действовали в этой ситуации лучшим из возможных способов** и что вам не следует быть недовольным собой. Посмотрев на себя в зеркало, вы можете собой гордиться, поскольку сделали все, что только могли, и в соответствии со своими ценностями».

Находясь в любой ситуации, игрок пытается сделать все возможное, чтобы реагировать в соответствии со своими ценностями. Игрок чувствует уверенность, но не из-за наивной веры в то, что все получится. Его умиротворенность происходит от знания того, что вне зависимости от задачи он обладает безусловной способностью отвечать на нее правильным образом. Возможно, что он и не достигнет желательного результата, но при этом будет вести себя правильно. Его безупречные усилия приводят к ощущению радости, свободы и собственного достоинства.

Что нам было реально необходимо, это фундаментальное изменение нашего отношения к жизни. Нам приходилось учить себя и, более того, учить других отчаявшихся людей тому, что главное – это не то, чего мы ожидаем от жизни, а то,

чего она ждет от нас. Мы должны были перестать задаваться вопросом о смысле ЖИЗНИ и вместо этого видеть себя как людей, которым жизнь задает свои вопросы – ежедневно и ежечасно. И наш ответ на эти вопросы должен состоять не в разговорах и размышлениях, а в правильных действиях и правильном поведении. Жизнь в конечном счете означает для нас признание ответственности за поиск правильного ответа на ее вопросы и выполнение задач, которые она постоянно ставит перед нами.

Виктор Франкл³

Цена власти = ответственность

Действия из позиции игрока имеют свою цену. Принятие своей свободы требует, чтобы вы отвечали за выбор, который делаете. Свобода и ответственность – это две стороны одной медали. Если черт дернул вас сделать что-то плохое, то вам не нужно ничего объяснять. По сути, плохой поступок совершаете не вы сами, а черт. Если же вы сами отвечаете за свои действия, у вас могут поинтересоваться о причинах и возложить ответственность за последствия. **Власть – это награда за ответственность, а ответственность – цена власти.**

Свобода требует, чтобы вы признали свой вклад в собственные проблемы. Признание – это не обвинение. По сути, способность игрока отвечать представляет собой противопоставление обвинениям, присущим жертве. Жертва пытается оправдать свою жертвенность, обвиняя других. Жертва не может возникнуть, если не будет преступника. Игрок же не винит ни себя, ни других. Игрок признает, что он вносит свой вклад в развитие ситуации и что, возможно, он мог бы действовать более эффективным или достойным образом. Жертва использует выражения типа «следовало бы», указывающие на обязательство и суждение. Игрок использует выражения «мог бы», указывающие на наличие возможности и стремление к обучению. Один мой клиент описывает смысл такого вклада со стороны игрока довольно содержательной и глубокой фразой: «Каждый раз, когда у меня возникает проблема, я оказываюсь рядом с ней».

Обвинение кажется нам безопасной гаванью в случаях, когда наша самооценка оказывается на рискованном уровне. Нам кажется заманчивой идея защитить себя, обвиняя других. Обратите внимание на то, что в напряженных ситуациях ваш мозг начинают заполнять мысли типа: *кто виноват? кого считать плохим? кто не прав? и кто должен за это заплатить?* Я понял, что процесс автоматического обвинения других может выставить человека дураком, причем даже перед собственными детьми. Как-то раз я сидел в гостиной и на верхнем этаже зазвонил телефон. Я помчался к нему и по дороге сбил пластиковую чашку, стоявшую на верхней ступеньке. Я очень расстроился. Я не только пролил сок из красного винограда на ковер, но и не успел принять звонок. Я зашел в детскую и спросил безапелляционным тоном: «Кто оставил чашку на лестнице?» Тоненький голос ответил мне: «А кто ее спихнул?»

³ Frankl. Man's Search for Meaning. P. 85.

Обвинение скрывает, что на самом деле создает проблему и что можно сделать для ее решения. Когда между людьми что-то происходит не так, то нужно понимать, что каждый человек вносит в неразбериху свой вклад. Однако каждый из нас оценивает свой вклад по-разному. Как говорится, «у успеха много родителей, а неудача всегда сирота». Я думаю, что проблема возникла исключительно по вашей вине, а вы думаете, что дело во мне. Истина же состоит в том, что свой вклад в развитие ситуации внес каждый из нас. Мы оба отвечаем за то, чтобы найти способ для правильного решения проблемы. Хотя вы можете взять на себя всю ответственность за проблему вне зависимости от моего отношения, достичь положительного результата будет значительно проще, если мы оба признаем свой вклад. Кроме того, чтобы возглавить этот процесс и признать свою часть ответственности, вы можете призвать меня к тому, чтобы и я признал свою. Если я веду себя открытым образом, вы можете продемонстрировать мне факты, показывающие, какое мое действие или бездействие привело к возникновению и развитию проблемы.

Понимая суть своего свой вклада, игрок может обрести власть даже в ситуациях, когда его не за что винить. Возьмем для примера историю жительницы Нового Орлеана, которая потеряла свой дом во время наводнения, вызванного ураганом «Катрина» в 2005 году. Конечно, не она вызвала это стихийное бедствие. Однако, взяв на себя роль игрока, она признала, что несет ответственность за выбор, приведший к такой ситуации. Она сама выбрала местом жительства Новый Орлеан и не купила страховку от наводнения. В ее выборе нет ничего «неправильного», однако он есть часть процесса, завершившегося потерями. И такое отношение этой женщины не только позволяет преодолеть естественное чувство покорности и недовольства перед лицом потери – оно помогает ей планировать будущие действия, которые могут исправить ситуацию и минимизировать шансы на повторение.

Утверждение, что люди, пострадавшие от проблемы, сами внесли вклад в ее возникновение, кажется неправильным с политической точки зрения. Это звучит, как будто вы не сочувствуете человеку, а обвиняете его как жертву. Еще раз подчеркну, признание вклада – это *не* обвинение жертвы. Люди, обвиняющие жертву, заявляют: вы сами создаете свою реальность. Если вы страдаете, полагают они, то сами накликали на себя беду. Если с вами что-то случилось, значит, вы это заслужили или просто хотели стать жертвой. Это абсурд! Никто не «создает» своей реальности в одиночку. В то же время никто не может отказаться от ответственности за «совместное создание» обстоятельств. Вы внесли свой вклад в то, чтобы оказаться там, где находитесь, и вы можете внести свой вклад в то, где окажетесь в будущем.

От жертвы к игроку

Принимая роль игрока, вы отказываетесь от надежды на то, что окружающий мир будет выглядеть иначе, чем на самом деле. **Вы принимаете реальность как задачу, которая позволяет вам увидеть, что вы представляете собой на самом деле и на каких позициях вы стоите.** Важнейший шаг в процессе переключения с роли жертвы на роль игрока состоит в переключении при разговорах (с собой или другими людьми) с третьего лица на первое, то есть от внешней причинно-следственной связи к личной ответственности. Язык игрока включает в себя слово «я» и предполагает конкретные действия, которые вы могли бы предпринять и которые можете предпринять прямо сейчас. **Вот как может говорить игрок: «я не сделал резервную копию файла», «я упустил срок сдачи, я утратил контроль над временем и засиделся на собрании», «я не нашел способа достичь наших целей по**

прибыльности без массовых увольнений», «я не установил доверительного контакта с клиентом», «я не сумел убедить высшее руководство поддержать проект».

Вы можете использовать язык игрока даже в случае возникновения неожиданных ситуаций. Вместо концентрации на событии, вы можете признать, что не оценили вероятности его наступления. К примеру, вы можете сказать: «я не ожидал, что на дороге будет пробка», «я не смог предугадать, что погода может испортиться», «я не думал, что наши поставщики не смогу произвести отгрузку в срок» или «я недооценил рискованность проекта».

В данном случае важны не конкретные слова, а общая идея. Посмотрите, насколько сильно различия между приведенными ниже выражениями отражают различия в отношении говорящего:

- ◆ это безнадежно – я пока что не нашел решения;
- ◆ кто-то должен сделать первый шаг – я мог бы сделать первый шаг;
- ◆ это нельзя сделать – я предпочитаю не делать его;
- ◆ вы меня злите – когда вы так говорите, я чувствую злость;
- ◆ я должен уйти – я хочу уйти;
- ◆ у меня нет времени (денег) – я предпочитаю концентрироваться на других приоритетах.

Первое предложение в каждой паре говорит, по сути: «это не имеет ко мне отношения», второе – «я делаю свой выбор». Для того чтобы лучше понять такое изменение в отношении, проделайте следующее упражнение.

Вспомните какую-нибудь болезненную ситуацию: неэффективное собрание, жесткий разговор, неудача в бизнесе или личный срыв. Лучший сценарий – это тот, где вы считаете, что с вами обошлись несправедливо, или где вы оказались во власти других людей или событий, находившихся вне вашего контроля. Исходя из этой ситуации ответьте на следующие вопросы, с точки зрения жертвы. (Для целей упражнения вы должны принять на себя роль жертвы; сделайте усилие почувствовать себя «полностью невиновным» и «оклеветанным» другими.)

На моих семинарах я часто провожу это упражнение в небольших группах. Пока один участник группы жалуется, я призываю остальных помочь ему с помощью выражений типа: «не могу поверить, что они это сделали», «это так несправедливо», «они не могут так с вами обходиться», «они просто ужасны» или «вы заслуживаете большего». Цель состоит в том, чтобы оказать жертве то, что может показаться «моральной поддержкой». Однако эта помощь, по сути, бесполезна. Она вызывает у человека ощущение бессилия, вины и даже безапелляционного негодования. Такие комментарии представляют собой спасательный круг, который заставляет человека все глубже погружаться в свою историю жертвы.

Жалость – это пустая форма поддержки. Поддержка чувства беспомощности у жертвы и моральное возмущение – это дешевый способ казаться дружелюбным. Точно так же, как вы можете «покупать» любовь ребенка, постоянно даря ему шоколад, или алкоголика, покупая еще одну рюмку, вы можете купить «любовь» жертвы, говоря, что ее обвиняют совершенно несправедливо. Шоколад, алкоголь и самоуспокоительные объяснения могут обеспечить вам легкое удовольствие, но в конечном итоге

оказываются для вас разрушительными. Помните, ваш «наркодилер» не ваш друг. **Не стоит считать другом и приятеля, поддерживающего вас как жертву.** По-настоящему заботящийся о вас друг предлагает вам долгосрочное благополучие, а не немедленное вознаграждение. Он совмещает сострадание и признание вашей боли с критикой некоторых черт вашей личности, а именно неверием в собственные силы.

Вот как выглядят вопросы, позволяющие выявить историю *жертвы*:

- ◆ что с вами случилось?
- ◆ кто вас обидел?
- ◆ что было неправильным (несправедливым) в том, как он с вами поступил?
- ◆ как вы думаете, почему он так с вами поступил?
- ◆ что ему следовало бы сделать вместо этого?
- ◆ что должен он сделать теперь для возмещения ущерба?
- ◆ как именно следует его наказать?

Получив ответы на эти вопросы, вы можете перейти ко второму раунду вопросов. Ответьте на них, с точки зрения игрока. Крайне важно, чтобы вы обращались к тому же самому *событию*. Факты остаются теми же самыми. Меняется лишь ваш рассказ о ситуации. Цель состоит в том, чтобы увидеть, каким образом точка зрения игрока высвечивает возможности для действия и обучения новому, которые были скрыты от вас раньше. История игрока не более «правдива», чем история жертвы, однако она предпочтительна, поскольку позволяет вам видеть себя как участника процесса, способного повлиять на случившееся в прошлом и на то, что произойдет в будущем.

Вот как выглядят вопросы, позволяющие выявить историю *игрока*:

- ◆ с какой проблемой вы столкнулись?
- ◆ какой вклад (действие или бездействие) вы внесли в создание ситуации?
- ◆ каким образом вы отреагировали на происходящее?
- ◆ можете ли вы придумать более эффективные действия, которые могли бы предпринять?
- ◆ могли бы вы заранее подготовиться к тому, чтобы снизить риски или степень влияния на ситуацию?
- ◆ можете ли вы сделать что-нибудь сейчас для минимизации или возмещения ущерба?
- ◆ чему вы можете научиться из этого опыта?

Такие вопросы полезны как в личных, так и в профессиональных ситуациях. Точно таким же образом, как менеджер помогает своим сотрудникам выбраться из положения жертвы, мать может помочь своему сыну. Точно так же, как один коллега может помочь другому обрести силы, жена может

помочь мужу перестать себя жалеть и обрести контроль над ситуацией. Важно помнить, что, когда вы сталкиваетесь с эмоционально насыщенной задачей, сначала должна действовать любовь – в форме сострадания и сочувствия к боли другого человека, а лишь затем решение задач в форме действий, помогающих другому человеку обрести силу и ответственность.

Культура ответственности

Когда я рассказываю своим клиентам о жертвах и игроках, они заявляют о том, что хотят стать игроками, но при этом высказывают важное возражение: «Я могу изменить свое отношение, но это ничего не изменит, потому что я окружен жертвами». Более того, они считают, что в их организации вознаграждают тех, кто заявляет о своей невинности, и наказывают тех, кто принимает на себя ответственность. Эти объяснения довольно точны, но, по сути, представляют собой еще одно высказывание жертвы. Я понимаю, что другие люди могут застрять в своей жертвенности или организационные системы и культуры могут препятствовать ответственности, но ожидание того, что другие люди или системы изменятся, – это слабая стратегия. Вы можете вести себя как игрок и *перед лицом* других, предпочитающих быть жертвами, и *перед лицом* системы, награждающей за невинность и наказывающей за ответственность. В конечном счете вы принимаете роль игрока не потому, что это удобно, или потому, что другие будут больше вас ценить, а потому, что предпочитаете жить таким образом.

Тем не менее учитывать культурные проблемы крайне важно. Давайте еще раз вспомним **фундаментальное уравнение игрока: если задача масштабнее, чем ваша способность реагировать на нее, вы потерпите поражение, а если ваша способность отвечать выше, чем проблема, вы преуспеете.** Очевидно, что в культуре, стимулирующей жертвенность, быть игроком сложнее. Сама жертвенность, с присущими ей чувствами бесправия, покорности и недовольства, представляет собой вирус, способный заразить каждого члена группы. Этот вирус способен адаптироваться и изгонять всех игроков «с отклонениями» путем наказания или других форм социальных санкций. **Мало что может убить группу быстрее, чем культура жертвенности.** Достаточно много руководителей, решивших во время моих семинаров перейти на позиции игрока, сумели обеспечить себя достаточно большим объемом антител, позволяющих им оставаться игроками, невзирая на влияние системы. Другие уступили культурному давлению и вернулись на позиции жертвенности. Кое-кто остался на позициях игрока, однако для этого пришлось уволиться из своей организации (когда эти люди увольняются, они делают это, не виня никого, в том числе и самих себя; они понимают, что делают свой выбор и хотят обрести счастье в иной среде). Кое-то выбирает четвертый вариант: **эти люди берут на себя ответственность за изменение корпоративной культуры. И таких людей я называю «сознательными лидерами».**

Сознательный лидер не ограничивается ролью игрока. Он посвящает себя задаче «снижения планки», чтобы другим сотрудникам не пришлось прилагать огромных усилий для того, чтобы стать игроками. Кроме того, он целенаправленно поднимает планку, чтобы другим было невозможно оставаться в организации в роли жертвы. На основе глубоких личных связей сознательный лидер **помогает другим найти свою собственную силу, свободу и ответственность.** Выступая в роли культурного архитектора,

сознательный лидер (со своей сознательной лидерской командой) дает четкое сообщение о том, что «эта компания занимается своим делом с позиции игрока». И это сообщение он последовательно доносит через свое поведение: такие символические действия, как наем, продвижение или понижение в должности и увольнение, через внедрение формальных систем, таких как бюджетирование, стратегическое планирование, система награждения и признания и т. д. Осознание внутренней свободы человека, принципов его ответственности и власти – это самое важное качество лидера в бизнесе, важное не только для счастья ее сотрудников, но и для успеха ее самой.

Лидерское поведение – один из самых критически важных видов влияния на организационную культуру. Значение имеет не то, что лидеры говорят, а то, что они делают. Если лидеры выражают беспечное отношение к жертвам, они тем самым поощряют своих последователей делать то же самое. Политический дискурс жертвенности кажется нам привлекательным и в краткосрочной перспективе даже способен создать ощущение эйфории и единения – вроде наркотика. Самый простой способ объединить группу – это найти общего врага и обвинить его во всех своих бедах. Однако в долгосрочной перспективе такая стратегия разрушает дух группы. Лидеры способны отказаться от немедленных, но преходящих преимуществ жертвенности только тогда, когда сознательно относятся к долгосрочным последствиям. Вместо экстраполяции горя и гнева группы на козла отпущения сознательный лидер помогает группе перенаправить эту энергию на выполнение поставленных целей.

К сожалению, это неприменимо для описания большинства организаций и даже обществ. **К примеру, во многих компаниях руководители производственных отделов обвиняют коллег из отделов продаж за постоянный срыв графика. Руководители отдела продаж обвиняют коллег-производственников в том, что они постоянно разочаровывают клиентов.** Линейные руководители обвиняют администрацию в создании бюрократических лабиринтов. Те же отвечают оппонентам, обвиняя в постоянном нарушении установленных процессов и разрушении организационной эффективности. Все обвиняют директора в отсутствии лидерских качеств или попытках контролировать самые мелкие детали работы. А менеджеры обвиняют подчиненных в заботе лишь о собственном крошечном участке работы и отказе делать то, что работает на общее благо.

В жизни организации всегда будет присутствовать трение, которое способно свалить организацию с ног или создать невероятную энергию. **Если руководители подразделений не руководствуются в своей работе общим видением и единой целью, то будут воспринимать себя как жертву.** Они будут испытывать отчуждение от коллег и напряжение от чужих решений, ограничивающих их личную деятельность. Затем они начнут защищаться, обороняясь от коллектива. Такое поведение довольно четко покажет остальным, что **в организации принято принимать на роль жертвы и обвинять других в своих проблемах.**

Таким образом, важная функция лидера – **поощрять людей на то, чтобы каждый видел себя участником более крупной системы,** разделял общее видение, сохранял общие ценности и сотрудничал друг с другом в среде взаимоподдержки и уважения. И лишь сознательный лидер способен пробудить дух безусловной ответственности у каждого и в организации в целом.

Эл, игрок

Помните опоздавшего на встречу сотрудника, о котором я рассказывал в начале этой главы? Что бы произошло, если бы Эл повел себя как игрок, а не как жертва? Скорее всего, разговор вышел бы несколько иным.

Джон (с явным неудовольствием на лице). Вы опоздали, Эл... опять.

Эл. Прошу прощения, Джон, моя предыдущая встреча слишком затянулась. Клиент опоздал, и нам пришлось потратить на общение больше времени. Я чувствовал себя обязанным остаться, поскольку именно моя презентация была причиной собрания и другие участники приехали на него издалека. Если бы я ушел в намеченное время, они не могли бы продолжать без меня.

Джон. Я говорю не о встрече, Эл, а о поставке. Мы все еще ждем поставки, которая должна была быть еще на прошлой неделе! Наш завод страдает без деталей – ваших деталей.

Эл. Понимаю, что у нас две проблемы: небольшая – мое опоздание на эту встречу и значительно более важная – задержка заказа. Я чувствую себя ответственным за обе и хотел бы извиниться и обратиться к их решению по порядку. Можем ли мы это сделать?

Джон. Как хотите...

Эл. Хорошо, тогда давайте начнем. Мне жаль, что произошла задержка. Как я уже сказал, я нервничал и не вполне представлял себе, что делать. Я мог бы уйти, однако посчитал это неприемлемым. В то же самое время меня беспокоила и перспектива остаться, поскольку я знал, что вы меня ждете. Как, по-вашему, если бы вы были участником моего предыдущего собрания, то чего бы вы ждали от меня?

Джон. Разумеется, я бы хотел, чтобы вы остались.

Эл. Даже если бы вы опоздали, а у меня была назначена другая встреча?

Джон. Да, даже если бы я опоздал, а у вас была другая встреча. Но к чему вы клоните? Меня не было на этой встрече. Я ждал вас здесь. Давайте обойдемся без оправданий.

Эл. Вы совершенно правы, и я меньше всего хочу оправдываться. Вас не было на той встрече. Однако завтра у вас может случиться такая же ситуация. Я пытаюсь узнать, какой принцип можно применить к другим ситуациям, вне зависимости от людей, вовлеченных в процесс. Я могу либо уходить вовремя, вне зависимости от обстоятельств, или же учесть их и остаться на встрече немного подольше».

Джон. Я понимаю, о чем вы говорите. Но меня все еще беспокоит то, что вы оставили меня в подвешенном состоянии.

Эл. Это беспокоит и меня. Могу ли я сделать что-нибудь, чтобы как-то сгладить эту ситуацию?

Джон. Вы могли бы позвонить и справиться у меня, можем ли мы перенести встречу на более позднее время. Если бы я сказал «да», то у нас бы не возникло проблемы. Если бы я сказал «нет», как минимум, мы могли бы обсудить варианты и вместе принять решение.

Эл. Вы совершенно правы. Я мог позвонить, и мне стоило это сделать. В тот напряженный момент я об этом не подумал. Я приношу свои извинения и обещаю, что это больше не повторится. Можете ли вы их принять?

Джон. А вы можете обещать, что никогда больше не будете опаздывать?

Эл. Нет, позвольте мне уточнить. Я обещаю, что не заставлю вас ждать, не предупредив об этом. Я надеюсь, что до этого больше не дойдет, однако бывают обстоятельства, когда мне придется просить вас о большей гибкости и сам смогу ответить вам те же, если это понадобится.

Джон. Хорошо, я принимаю ваши извинения. Но это не решает другую проблему. У меня проблемы с руководителем производства, который обвиняет меня в том, что сделали вы. Его подразделение попросту не может работать без этих деталей.

Эл. Понимаю, но давайте перейдем к конкретике. Я понимаю, сколь большое напряжение мы создали для вас. Я был изумлен, когда узнал, что детали не прибыли. Мы отгрузили их более двух недель назад. Проверив, что происходит, я узнал, что транспортная компания напутала с бумагами и отправила детали другой компании. Им потребуется, как минимум, еще три дня, чтобы вернуть детали и переправить их вам....

Джон. Вы хотите сказать, что это не ваша вина?

Эл. Отнюдь. Я принимаю на себя всю ответственность за задержку и просто объясняю вам, что именно случилось. Прямо сейчас моя основная задача состоит в том, чтобы понять, можем ли мы сделать что-нибудь, чтобы выйти из создавшейся ситуации.

Джон. Мне нужны эти детали.

Эл. Я понимаю, но я не могу доставить их вам раньше следующего понедельника. Но позвольте мне спросить вас кое-что. Нужна ли вам поставка в полном объеме прямо сейчас?

Джон. Разумеется, нет, это наш месячный запас. Мы сможем избежать проблем, если прямо сейчас получим десятую часть, а все остальное придет к нам в течение трех дней.

Эл. Позвольте мне кое-что вам предложить. Я могу отправить десятую часть заказанных деталей самолетом сегодня после полудня. И они буду у вас уже завтра утром.

Джон. Это было бы прекрасно. Сколько это будет нам стоить?

Эл. Чего бы это ни стоило, мы берем расходы на себя. Более того, я бы даже не стал брать с вас оплату за эти детали. Меньшее, что мы можем сделать, это дать вам десятипроцентную скидку на детали, не пришедшие в срок. Давайте просто скажем, что эти детали – наш подарок.

Джон. Хорошо, а что же должны сделать мы?

Эл. Вы принимаете мои извинения и считаете, что наши отношения не омрачены этим неприятным инцидентом.

Джон. Договорились!

Что же происходит с Джоном?

Если Эл ведет себя как игрок, ситуация улучшается для всех. Джон получает детали, Эл сохраняет клиента, завод Джона может работать, а компания Эла восстанавливает свою репутацию в глазах крупнейшего клиента. Джон и Эл **удерживают контакт**, и оба относятся к самим себе с более теплыми чувствами.

Однако в данном случае многое зависит от того, что Эл принимает на себя роль игрока. Что, если он предпочтет оставаться в роли жертвы? Может ли Джон что-нибудь сделать в такой ситуации?

В начале разговора Джон застревает в роли жертвы, точно так же, как Эл. Именно в этой ситуации можно вести речь о двойной ответственности. Каждый участник может взять на себя свою долю ответственности за процесс и исход разговора. Как могли бы развиваться события, если бы Эл начал вести себя так же, как в первом диалоге, а Джон предпочел бы не быть жертвой и помог Элу принять на себя ответственность и заняться поисками общего решения?

Джон: Вы опоздали, Эл. Что случилось?

Эл: Прошу прощения. Моя предыдущая встреча слишком затянулась. Клиент опоздал, и нам пришлось потратить на общение больше времени.

Джон: Вы чувствовали, что вам нужно остаться...

Эл: На самом деле у меня не было выбора. Именно моя презентация была причиной собрания. Люди приехали на собрание издалека. Если бы я ушел, они не могли бы продолжать без меня. И это превратилось бы в огромную неразбериху!

Джон: Я понимаю. Судя по всему, решение остаться было вполне разумным, однако это привело к тому, что я оказался в подвешенном состоянии. Мне пришлось ждать вас, совершенно не понимая, что происходит и появитесь ли вы вообще на нашей встрече.

Эл: Я не хотел этого делать.

Джон: Я знаю. Но то, что случилось, произошло вне зависимости от ваших намерений.

Эл: Вы хотите сказать, что это моя вина? Руководитель компании опоздал и...

Джон: Нет, Эл, я не говорю, что вы в этом виноваты. Я говорю лишь то, что вы могли бы позвонить мне, дать знать, что происходит, обсудить со мной, что с этим можно сделать.

Эл: Да, вы правы. Думаю, что я мог бы позвонить. Жаль, что я этого не сделал.

Джон: Да, мне тоже жаль, но что еще более важно, я хочу убедиться в том, что это не случится вновь. **Можем ли мы с вами договориться о том, что** если кто-то из нас будет опаздывать на встречу, то сразу же позвонит другому и скажет ему об этом?

Эл: Разумеется, я могу это гарантировать.

Джон: Хорошо, я тоже. Тогда давайте считать этот вопрос закрытым и перейдем к следующему по-настоящему важному вопросу. Где детали, которые должны были прибыть на прошлой неделе? Наш завод не может без них работать.

Эл: Транспортная компания напутала с бумагами и отправила детали не тому клиенту.

Джон: О чем мы с вами можем договориться в такой ситуации? Когда мы сможем получить детали?

Эл: Не раньше следующей недели. Им потребуется несколько дней, чтобы вернуть поставку и переслать ее на ваш завод.

Джон: Черт побери! Мы не можем позволить себе ждать так долго. Эти детали нужны нам прямо сейчас.

Эл: Прошу прощения, но это не в моей власти. В данный момент все зависит от транспортировщиков.

Джон: Подождите-ка, Эл, у вас еще есть аналогичные детали на складе?

Эл: Конечно, и довольно много.

Джон: Можем ли мы получить достаточное их количество для того, чтобы не прекращать работу до следующей недели?

Эл: Думаю, что да. Но нам потребуется пять дней на доставку.

Джон: Если только вы не отправите их самолетом.

Эл: Хм-м, это хорошая идея. Такая поставка обойдется нам дорого, но я полагаю, что это все равно будет дешевле, чем остановка работы завода.

Джон: Эл, для нас это крайне важно. Если вы хотите сохранить нас как клиента, вам придется отправить нам эти детали сегодня после полудня – за ваш счет. Они нужны мне здесь и завтра утром.

Эл: Разумеется, мы хотим и дальше видеть вас в качестве нашего клиента. Но я не могу обещать дополнительные расходы без обсуждения с начальником.

Джон: Нет проблем, в соседней комнате есть телефон. Обсудите с ним ситуацию и возвращайтесь.

Через несколько минут Эл возвращается в офис Джона с улыбкой.

Эл: Я позвонил на склад, и мои коллеги отгружают вам детали прямо сейчас. Более того, я объяснил ситуацию начальнику, и он согласился, что мы не только оплатим расходы по авиаперевозке, но и заплатим за детали. Считайте это нашим жестом извинения за причиненную проблему.

Джон: Спасибо, Эл, я ценю желание вашей компании решить сложившуюся ситуацию.

Джон вполне имеет право на гнев и обвинения. Вполне справедливо считать, что его подставили и Эл, и транспортная компания. Однако **жизнь игрока не связана с понятиями справедливости или обвинения**. Все дело заключается в безусловной ответственности. Эл задал Джону задачу, и, как сказал дон Хуан в эпиграфе, **с точки зрения воина, происходящее не может быть хорошим или плохим. Это всего лишь происходящее.**

Осведомленность о выборе крайне важна с точки зрения личной власти, ответственности, достоинства, свободы и гуманности. **Вне зависимости от ситуации вы можете отвечать на любые обстоятельства так, что это соответствует вашим ценностям.** Истинный успех состоит не в достижении ваших целей, а в ощущении счастья и умиротворенности. За успехом лежит безмятежная радость целостности. Вот почему необходимая целостность и оказывается в сердцевине процесса достижения успеха за успехом.

Ягненок или лев?

В своей книге «Стезя любви: Праздник Руми» Эндрю Харви рассказывает суфийскую легенду, иллюстрирующую различие между свободой и кабалой, между покорностью и способностью отвечать, между жертвой и игроком. Оба типа личности представлены в образах ягненка и льва.

Как-то раз беременная львица искала себе пропитание. Она увидела стадо овец и напала на него. Ей удалось схватить и съесть одну овцу, но из-за перенапряжения сил она умерла при родах. Сирота львенок с самого рождения находился в овечьем стаде. Не до конца понимая, кто он такой, юный лев воссоединился со стадом, начал двигаться, жевать траву и даже блеять, как овца. Он также понял, что чувствует жертва, и научился жаловаться и **обвинять в своих несчастьях других, как это делают овцы.**

Как-то раз один взрослый лев в ужасе увидел странную сцену: его сородич ходил среди овец и блеял, как они. Испутив громкий рык, лев бросился на стадо и разогнал его. Он схватил молодого льва за загривок и подтащил к пруду, затем заставил его посмотреть на свое отражение в воде и сказал: «Смотри! Ты – не овца. Ты такой же лев, как и я. Ты – лев, и у тебя есть смелость, сила, свобода и царственность, как у любого из нас. Ты сам отвечаешь за свою судьбу. Ты – хищник, а не добыча». Затем взрослый лев громко зарычал. Это одновременно напугало и восхитило молодого льва. Потом старый лев сказал: «Теперь твоя очередь!» Первые попытки молодого льва были довольно жалкими. Однако вскоре под руководством старого льва молодой лев познал свою истинную природу и научился рычать.

И это был рык игрока. Это – крик признания, появляющийся, когда человек начинает полностью владеть способностью отвечать, своей целостностью, свободой и силой.

Международный центр развития компетенций *PraktiK* www.praktiks.com



Материал подготовлен для участников программы «Инструменты профессиональных продаж» (ГК ДАФ)

Февраль 2020