

Глава 2

Вы — в джунглях, среди таких же представителей животного мира

В этой главе вы узнаете о проблемах человеческих взаимоотношений, о циничности компаний и общества в целом. Глава рассказывает также о тех сторонах нашего «Я», которые мы не осознаем или стараемся не замечать. Иными словами, вы узнаете о ящике Пандоры, рядом с которым живем мы и который живет в нас. Если предыдущая глава создавала позитивный настрой, в этой сложно избежать некоторого разочарования. Однако, если вы не узнаете о темной стороне окружающего мира, вы не поймете, чем и почему рискуете.

НАБЛЮДЕНИЕ 4

НАУЧИТЕСЬ РАСПОЗНАВАТЬ ВЛИЯНИЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Если вы дадите двум детям по одинаковой игрушке, скорее всего они передерутся, выясняя, чья лучше. Почему

так получается? Дети объяснят вам это следующим образом: у этой куклы нос краснее, а у той — платье синее. Вы рассмотрите эти игрушки, однако различий не увидите! Перед вами две одинаковые, сделанные в Китае куклы. Это пример того, как дети дифференцируют (различают)¹ даже одинаковые предметы и придают этим различиям эмоциональное значение.

Склонность людей к дифференциации известна во многих областях, например, в продажах. Каждая компания расхваливает какую-либо маленькую разницу в своих продуктах, которая дает ей преимущества над продукцией конкурентов. Предположим, вы работаете на компанию, выпускающую стандартный товар, например, автомобиль. Как убедить покупателя, что ваш автомобиль — самый лучший? Вы начинаете подчеркивать различные отличия вашего автомобиля от автомобилей конкурентов. Меняете цвет, удлиняете фары, изменяете форму панели управления. Таким образом вы занимаетесь созданием отличительных качеств вашего продукта.

Примечательно, что люди не осознают, что дифференцируют не только продукты, но и других людей. Дифференциация может быть в значительной степени абсурдна, однако это не мешает ей быть эмоционально напряженной. Классическим примером конфронтации из-за пустячного повода является война между Лилипутией и Блефуску, описанной в «Путешествиях Гулливера». Как вы помните, спор возник из-за разной точки зрения, как есть вареное яйцо — с тупой или острой стороны. Часто дифференциация поражает силой влияния мелочей. Так *поводом без причины* разных оценок одного и того же человека другими людьми может

¹ «Отличаться» переводится на английский как differ, а от этого слова возникает понятие «дифференциация».

быть работа в конкурирующих компаниях, определенное хобби, место жительства, религия, место рождения, и т. д. Чтобы продемонстрировать это влияние, давайте проведем два маленьких эксперимента. Первый: вспомните, как вы купили предмет длительного пользования (например, холодильник или телевизор) с функциями, на которые обращал внимание продавец, но которые так и не пригодились? Возьмем другую ситуацию: вы помните, сколько необоснованных дифференциаций вы провели между собой и коллегами? Наверное, случаи, подобные первому примеру, люди вспомнят, а подобные второму — вряд ли.

Для дифференциации достаточны поводы, которые при поверхностном взгляде кажутся незначительными, однако это не мешает им лежать в основе многих бессмысленных конфликтов или, наоборот, крепких союзов.

Второй эксперимент является продолжением первого: обратите внимание на то, как вы реагируете на людей, в особенности не принадлежащих к вашей «родной общине» — людей с тем же, что и у вас, уровнем образования, вашей национальностью или социальной группы, и т. д. Вы заметите, что вам будет легко «прилепить» какой-либо стереотип человеку из другой группы, а его позитивные черты вы, скорее всего, поставите под сомнение. С другой стороны, вы удивитесь, насколько легко бывает простить какую-то оплошность или даже разность в политических взглядах тем, кто разделяет ваше пристрастие к спорту или, допустим, пиву.

Таким образом, для дифференциации достаточны поводы, которые при поверхностном взгляде кажутся незначительными, однако это не мешает им лежать в основе

многих бессмысленных конфликтов или, наоборот, крепких союзов.

Если вы не учтете склонность дифференцировать и даже дискриминировать других, вы лишитесь контроля как за важной составляющей мира, так и за своими собственными потенциально недостойными взглядами.

Поэтому размышляя о том, что может быть полезно для построения вашего имиджа или для его защиты, стоит подумать, какие характеристики приписывают вам окружающие люди. Без этого анализа вам будет сложнее выстраивать свой имидж так, чтобы он собрал больше «лайков».

НАБЛЮДЕНИЕ 5

НЕ ЗАБЛУЖДАЙТЕСЬ ПО ПОВОДУ НЕИЗМЕННОСТИ СОБСТВЕННОГО «Я»

ПРАВИЛО МУНДИРА

Одной из аксиом поведения на службе является то, что должностные обязанности превалируют над характером и даже совестью людей настолько, что люди изменяются, когда попадают на новую работу или должность. Мы называем это явление «правилом мундира».

Его можно сформулировать иначе: даже если работа нам не по душе и накладывает на нас обязанности, противоречащие личным убеждениям, большинство из нас сделает все возможное, чтобы «исполнить свой долг».

Так происходит по разным причинам: например, мы стараемся выполнять обязанности из чувства ответственности, не хотим подвести начальника, стараемся достичь успеха на новом поприще, и т. д. Вхождение в роль происходит незаметно, как в следующем анекдоте.

Один товарищ не без гордости рассказывает другому:

— Представляешь, стою на ипподроме, смотрю на скачки. Вдруг чувствую: что-то на плечи кладут. Оглянулся — седло! Не успел пикнуть, как кто-то меня уже пришпоривает!!!

— И что?! — удивленно спрашивает товарищ.

— Пришел вторым!

Такова забавная демонстрация качества, которое имеет много других, гораздо более печальных проявлений, таких как жестокость солдат на оккупированной территории, садизм полицейских. Со стороны солдаты и полицейские кажутся людьми без принципов, но, может быть, они так понимают свою задачу? Точнее, так они понимают, как должны себя вести, когда одеты в мундир.

В фильме «Чтец» (2008 г.) Кейт Уинслет играет возлюбленную героя, от имени которого идет повествование. Действие происходит в послевоенной Германии. Героиня, милейшая женщина в какой-то момент исчезает. Через некоторое время герой видит ее на скамье подсудимых. Оказывается, во время войны она служила в СС охранницей в концлагере. Ее хорошо запомнили заключенные, поскольку она собственноручно отбирала, кого отправить на погибель в печь. Но «должностными обязанностями» дело не ограничивалось. В одном из эпизодов своей службы она заперла группу женщин-заключенных в горящем костеле. Таково одно из свойств этого правила: в своем рвении человек способен превзойти даже самые позорные обязанности.

Через несколько лет после войны, уже на скамье подсудимых, она объяснит свои действия тем, что прибывали все новые заключенные, для которых приходилось освобождать

места. А свое решение, которое привело к сожжению людей заживо в костеле, она объяснила просто: не запрети она этих женщин, они бы разбежались, и начался беспорядок.

Под «правилом мундира» понимается способность должностных обязанностей изменять ценности и даже совесть людей настолько, что много лет спустя в новых обстоятельствах они не изменяют оценки своих прошлых действий.

По ходу действия фильма, проведя долгое время в заключении, она признается, что до суда не задумывалась о своем прошлом...

...Представьте только: еженедельно, в течение нескольких лет самолично решать, кого из окружающих людей уничтожить, а когда же мундир снят, спать спокойно... Таково еще одно свойство «мундира»: он усыпляет память надолго после непосредственных событий. Вначале мундир приводит к трансформации собственного «Я», позволяя не думать о том, что у заключенных имеется только одна жизнь, что у кого-то из них есть маленькие дети... А думать, например, о том, сколько мест должно быть освобождено... Затем это правило позволяет быстро стать обаятельной, миловидной, достойной любви женщиной.

Отголоски этого свойства мы видим вокруг себя. Например, коллеги, ставшие начальниками, меняют свое отношение к товарищам, которые еще недавно были на одном с ними уровне. Сотрудники, переведенные в контролеры, немедленно указывают на ошибки своих бывших коллег, и т. д. Во всех этих ситуациях появляются свойства, предусмотренные новым положением: они обволакивают наше «Я» как новый мундир. Обволакивают незаметно, как в истории, приведенной ниже:

Нас как VIP-туристов привели на красную дорожку кинофестиваля. Не зная кто мы такие, нас принялись фотографировать сидящие вдоль дорожки фотографы. Кто-то свистел.

Нам с женой было неуютно: мы впервые оказались на глазах у целой толпы. Так и стояли перед всеми, и только и ждали, как бы уйти. Наконец, нам разрешили.

Тут же за нами раздались аплодисменты, адресованные следующей группе гостей, занявшей наше место. На этот раз аплодисменты и свист были громче...

...Первая наша мысль была: «Интересно, там действительно кто-то знаменитый?», а вторая... «С какой стати им аплодируют громче, чем нам?!»

Иными словами, рассказчик за считанные секунды «влез в мундир» кинозвезды, вопреки здравому смыслу и ярко выраженному дискомфорту.

Шаг первый в использовании описанного наблюдения — научиться отличать, где у человека «мундир», а где личность. Тогда проще обнаружить личины, под которыми скрываются потенциальные союзники или враги.

НАБЛЮДЕНИЕ 6

НЕ ЗАБЛУЖДАЙТЕСЬ ОТНОСИТЕЛЬНО ВОЗМОЖНОСТИ ЗАСЛУЖИТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ

«Отплатили неблагодарностью и забвением» — поверьте, эта фраза в какой-то момент карьеры приходит в голову почти всем активным работникам. Она угнетает, печалит и лишает желания действовать. Однако универсальное желание получить благодарность, сознание своего права на благодарность — *грубейшее заблуждение.*

ПРАВИЛО «КРУГИ НА ВОДЕ»

«Не жалею, не зову, не плачу» — эти слова, обращенные Сергеем Есениным к своей ушедшей молодости, полностью описывают то, что вам придется сказать себе, когда о ваших исключительных заслугах забудут или даже уволят вас, как только будет закончен судьбоносный для организации проект, ради успеха которого вы не спали ночей, не брали отпусков и больничных.

«Какая вопиющая несправедливость! — будете думать вы. — Неужели никто не вспомнит, что это я настоял на критически важном решении или заблокировал пагубную инициативу ценой своих отношений с начальником?!» Но отношение большинства организаций и менеджеров к своим сотрудникам таково: вы сделали свое дело... и на ваше место всегда найдется кто-то еще.

То, что на фоне бездействия других вы принесли жертву или внесли существенный вклад в решение сверхважной задачи, не обязывает вышестоящих быть вам благодарными, пока это не касается личных интересов кого-то из них.

Но даже если вы всецело правы и кто-то разделяет ваше мнение, вы оказались в хорошей компании с теми, кому казалось, что им отплатили неблагодарностью и забвением. Вспомните об изобретателях. Все пользуются колесом, но никто не вспомнит имя его создателя. Забыты имена тех, кто придумал гениальные «детали» ракет и компьютеров, предложил критически важные реформы корпорациям и правительствам. Люди, отдавшие самое себя за то, чтобы отстоять идею и воплотить ее в жизнь, забываются на следующий же рабочий день.

Говорят, что однажды французский живописец Франсуа Буше шел со знакомым писателем по улице, где стояло несколько домов, украшенных мемориальными досками в честь знаменитых жильцов.

— Интересно, что напишут на стене моего дома, когда я умру? — задумчиво произнес писатель.

— Как что? — «Сдается квартира!»¹

... Вот почему в ответ на свои же жалостливые риторические вопросы мы рекомендуем сказать себе: «Не жалею, не зову, не плачу» или «Был камень, он красиво летел, отскакивая от воды, но вот он утонул, круги по воде разошлись, и больше о нем не вспомнят». Теперь этот камень будет миллион лет лежать где-то на дне... «Вы уходите — круги на воде смыкаются» — относится и к более великим, нежели мы с вами.

ПРАВИЛО НЕБЛАГОДАРНОСТИ

Сравним две ситуации, в каждой из которых другие смогли оказать вам неоценимую услугу. Предположим, вы потратили 3000 р. на «Тамифлю», чтобы спастись от свирепствующего гриппа, и таблетки предотвратили тяжелую болезнь. Наверное, вы подумали, что не зря потратили деньги.

Или другая ситуация счастливого спасения. В вашем доме полыхал пожар, но пожарные приехали вовремя и спасли вас. Теперь вы будете о них помнить всю жизнь.

Обратите внимание, в обоих случаях вам спасли жизнь, но реакция разная. В первом случае вы как бы ожидаете

¹ Душенко К. Мысли, афоризмы и шутки знаменитых мужчин от Пифагора до Путина. — М.: Эксмо, 2002.

услугу «за свои деньги», а во втором присутствовали конкретные люди, которые что-то для вас делали, хотя и о них можно сказать, что «им за это зарплату платят».

Таким образом, если вам выплатили зарплату, ожидание дополнительной благодарности не соответствует природе людей, в том числе, и вашей собственной. Первый шаг в освобождении от ожидания благодарности — помнить о том, что все, что вы производите, принадлежит вашей компании. В книге «Дао дэ цзин» это правило сформулировано афоризмом «Они создают, но не обладают», что означает «сделанное нами — уже не наше». За это вам никто не должен говорить спасибо, потому что это больше вам не принадлежит.

Вернемся к нашим примерам и рассмотрим их в связке с этим правилом. В них есть еще одна немаловажная деталь: создатель таблетки обезличен, а пожарный — конкретное лицо, оказавшее уникальную услугу именно вам. Когда раздают награды или, наоборот, увольняют, начальник чаще всего не знает о достижениях каждого своего сотрудника. Особых усилий, чтобы выяснить подробности, он скорее всего затрачивать не будет, потому что в любом случае всем платили зарплату. Но если сотрудник сделал что-то, что повлияло лично на конкретного руководителя — например, «вытащил» проект, за который тот отвечал, руководитель скорее всего его заметит, т. е. личный характер услуги снизит влияние правила неблагодарности.

СИТУАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРАВИЛА «КРУГИ НА ВОДЕ» И ПРАВИЛА НЕБЛАГОДАРНОСТИ

Правило «круги на воде» и правило неблагодарности в целом похожи. Главным образом их отличие в степени

заслуги. Если степень заслуги велика, эмоциональная боль ощущается сильнее, и возможно, первое правило поможет в большей степени. Второе правило подходит для рядовых ситуаций, например, когда человека обошли повышением.

Теоретически доводы, обосновывающие эти правила, как и сами правила, могут показаться очевидными. И все-таки, когда спасителем проекта являетесь вы, вам, скорее всего, покажется, что руководители обязательно должны вас отметить, потому что на своем месте вы незаменимы: вы всю душу вложили, в то время как другие за ту же зарплату брали больничные и делали куда меньше. Когда же, как вам кажется, ваши особые усилия и результаты не замечают, вы теряете мотивацию и обижаетесь... А нужно просто помнить: «Не жалею, не зову, не плачу», или, как говорят французы, «Чего стоит услуга, которая уже оказана?!».

Фактически мы впервые в этой книге призываем к смирению: для своего блага вспоминайте правило «круги на воде» или правило неблагодарности и не переживайте, если ваши заслуги не будут оценены, да и разочарования в человечестве не стоит испытывать.

НАБЛЮДЕНИЕ 7

НЕ ЗАБЛУЖДАЙТЕСЬ ПО ПОВОДУ ЛОЯЛЬНОСТИ

Лояльность — понятие более широкое, чем благодарность. Лояльность предполагает некий «долгосрочный моральный контракт», а не одно- или многократные конкретные события. Ощущение лояльности очень приятно людям. Чаще всего им нравится быть частью коллектива, к тому же появляется надежда на взаимность, т. е. что в сложной ситуации организация или начальник их не забудет.

Лояльность, возможно, действительно существует, но в относительно короткой перспективе и в стабильной ситуации. Однако, как и в случае с благодарностью, надежда на лояльность является одной из форм самообмана, поэтому, когда обнаруживается, что обещанная взаимная любовь не проявилась, не стоит за это винить конкретных людей или организацию. Первый шаг к пониманию того, что лояльность — не более, чем ваше заблуждение, это признание, что она является удобным объяснением подсознательного стремления к внутреннему комфорту.

Остановимся на трех наблюдениях, связанных с лояльностью.

ЛОЯЛЬНОСТЬ НАЕМНОГО ПЕРСОНАЛА В ОТНОШЕНИИ РАБОДАТЕЛЯ

На протяжении всей истории лояльность армии, государю и т. д. ценилась высоко. Современные крупные организации стараются добиться лояльности персонала, поскольку считается, что она способствует производительности. При этом в армии говорят, что солдаты сражаются не за «общее дело», а за выживание солдат подразделения. То есть лояльность к конкретным ближним более значима, чем лояльность к абстрактной и далекой «организации» в целом. Люди лояльны еще и потому, что им комфортно, нравится миссия компании, они увлечены своей задачей или считают оплату достойной...

Следовательно, можно предположить, что в отношении наемного работника к работодателю существует предопределенный цинизм: многие «лояльны» (в корпоративном понимании) по отношению к непосредственной группе людей или конкретному проекту, иногда просто потому, что не могут найти лучшей работы.

Лояльность когда-то была синонимом осознания взаимозависимости и взаимответственности, но в быстроменяющемся мире она перестает быть долгосрочным фактором.

Поэтому стенания на тему того, что «мы были лояльны к компании, а нас уволили или нам недоплатили», наверное, не слишком справедливы, поскольку слово «лояльны» должно стоять в кавычках: в любом случае вас что-то привлекало. По крайней мере, так обстоят дела в западной культуре. Говорят, в Японии лояльность персонала к работодателю действительно искренняя.

ЛОЯЛЬНОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ В ОТНОШЕНИИ НАЕМНОГО ПЕРСОНАЛА

В меньшей степени циничны и организации. Как только комфортность коллектива подтверждается опросами, компании решают, что, если сотрудникам приятно пить кофе друг с другом, им можно не выплачивать премии¹ или держать в неотрмонтированных помещениях. Возможно, отчасти это и справедливо: создать дружественную атмосферу непросто и недешево, но далеко не все активные члены коллектива осознают, что доброжелательная атмосфера может существовать в обмен на что-то еще. Тем более мало кто предполагает, что в случае системных

¹ Ewenstein B., Hancock B., Komm A. Ahead of the curve: The future of performance management McKinsey Quarterly, May 2016. Статья рассказывает о том, как технологическая компания отказалась от создания нового плана компенсации, поскольку опрос о том, какие факторы влияют на удовлетворение своим рабочим местом, не причислил компенсацию к числу критических факторов.

или внутренних шоков, организация может на время «забыть» о мерах по укреплению лояльности в угоду выживанию или росту эффективности. Вроде бы, все просто, но так кажется лишь до тех пор, пока вы не попадете в подобную ситуацию или не приблизитесь к ней вплотную.

Вспомним анекдот, который имеет отношение и к сотрудникам, и к компаниям. Он показывает, что даже если ты искренне лояльный сотрудник или добрый работодатель, на тебя все равно обижаются потому, что ты не делаешь больше:

Встречаются два приятеля. Давно не виделись, обнимаются. Тут один спрашивает:

— Дорогой, деньги нужны, так рад, что ты повстречался! Дай займы 100 рублей.

— Извини, у меня только 40 есть.

— Хорошо, дорогой, давай 40, 60 будешь должен.

ЛОЯЛЬНОСТЬ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

Другое наблюдение касается лояльности по отношению к конкретным людям. Многие искренне считают, что пока они работают на справедливого, пусть даже не всегда и не во всем, начальника, они должны добросовестно исполнять свои обязанности. Как правило, таких людей уважают и называют «носителями корпоративной культуры». Казалось бы, к ним начальники должны относиться особому — в хорошем, разумеется, смысле слова.

Однако на практике это происходит далеко не всегда: начальники могут таких людей опасаться, поскольку они слишком много знают, или усложняют им задачи, считая, что те справятся ввиду своей преданности.

В фильме «Безумие короля Георга» (1994 г.) рассказывается история короля, который страдал от психического расстройства. От него отвернулась почти вся семья и почти все придворные. Оставшимся в меньшинстве лоялистам удалось найти доктора, который сумел вылечить монарха. Процесс был долгим и лично для них опасным, поскольку они оказались на пути у большинства, рвавшегося к власти.

И вот король выздоровел. Как же он поступил с этими преданными слугами? Он подверг их опале. Почему? Потому что он был им обязан, и они знали о его слабостях гораздо больше, чем сторонние наблюдатели. Высшие чины любят лояльность подчиненных, но не хотят быть чем-то им обязанными или чувствовать зависимость. Поэтому, если вы пересекаете грань между лояльностью и самопожертвованием, вы рискуете вдвойне.

НАБЛЮДЕНИЕ 8 **НЕ ПРЕДПОЛАГАЙТЕ, ЧТО МОТИВЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО РАЦИОНАЛЬНЫ**

Несмотря на весь наш опыт, который указывает, что в поведении окружающих присутствует много иррационального, идея о том, что люди рациональны, является неким базовым постулатом взаимоотношений. В трудные минуты жизни этот постулат имеет успокаивающий эффект, сравнимый с эффектом веры.

Вспомните, как в критический момент вы думали, что начальник поступит справедливо — поймет, увидит и оценит — иначе говоря, рационально (в вашем понимании) поступит в данной ситуации. Когда же этого не происходит, мы считаем, что люди не замечают очевидного и поэтому несправедливы к нам. Для нас рациональность в какой-то мере является синонимом справедливости.

Но иррациональность может и не являться синонимом несправедливости, как в ситуациях, когда вам вредят, но вы не понимаете, какую выгоду подобное поведение приносит агрессорам.

О сходной ситуации гласит суфийская притча о скорпионе и лягушке.

Скорпиону понадобилось переплыть на другую сторону реки. Как раз то же самое собиралась проделать лягушка. Скорпион стал упрашивать лягушку его перевезти, но та ни в какую: знаю я, мол, вашего брата, как вам ни помогай, а все равно укусите. Скорпион принялся вспоминать о старой дружбе, объяснять, что было бы глупо кусать лягушку, поскольку оба утонут.

Долго длилась эта беседа. Убедителен и ласков был скорпион, и добродушная лягушка наконец согласилась. И вот плывут они через реку, и вдруг чувствует лягушка резкую боль и понимает, что ее ужалили. Она из последних сил спрашивает скорпиона, почему же он нарушил свои клятвы. Кривая усмешка пробегает по мордочке скорпиона: «Я укусил вас, потому что я скорпион, и жалить — моя природа».

Обратите внимание: мы не рассуждаем о ситуации, когда у нас что-то отнимают. В такие моменты мы признаем, что это рационально для отнимающего, хотя и невыгодно нам. «Иррациональное» также исключает плохие отношения с вами, у него также есть мотив...

Иначе говоря, под «иррациональным» мы понимаем поведение, когда хочется задать вопрос «За что?». Или «Ради чего?». Например, вам вредит коллега, который

от этого ничего не получает. Его поведение можно описать поговоркой «если не съем, то понадкусываю»: у него с вами нормальные отношения, его выигрыш от агрессии не очевиден; более того, его действия могут быть для него опасными, тем не менее все эти «рациональные», с вашей точки зрения, факторы его не останавливают. Согласитесь, странно, что он «заезжает на вашу территорию» просто так, без намерения заполучить вашу должность, или же с пониманием того, что ему за это ничего не заплатят и он понесет дополнительные риски.

В корпоративном мире нет места вере в Бога. Ее заменяет вера в базовые принципы взаимодействия типа лояльности или рациональности отношений. Они — основа внутреннего комфорта, а потому их провалы наносят серьезный урон уверенности в том, что мы понимаем базовые каноны функционирования окружающей среды.

В такие моменты мы начинаем понимать, что ожидание «рациональности мотивов» является *серьезным заблуждением*.

Отсутствие «рациональности» в вашем понимании будоражит. Первый шаг в привыкании к этой неблагоприятной реальности — научиться говорить себе, когда сталкиваетесь с ней, «человек слаб».

НАБЛЮДЕНИЕ 9

БУДЬТЕ ГОТОВЫ К ЖЕСТОКОСТИ ДРУГИХ

ПРАВИЛО ХОЛОКОСТА

Притча о скорпионе и лягушке — хорошая иллюстрация к правилу иррациональности мотивов как окружающих,

так и ваших собственных. Это правило часто взаимодействует с другими наблюдениями, описанными в этой главе, — например, такими как склонность дифференцировать или же правило неблагодарности. Такие комбинации могут приводить к сверхнесправедливым или сверхжестоким аномалиям поведения. Наиболее вопиющим примером из современной истории является Холокост.

Это явление узко понимается человечеством как трагедия определенной, сравнительно небольшой группы людей.

На самом деле Холокост продемонстрировал одну из универсальных особенностей человеческой природы: в любой момент самый мирный человек может превратиться в убийцу.

Таковыми становились представители многих народов, но в отличие от общепринятого мнения большинство из них не были антисемитами или «преступниками». Большинство убийц и их пособников — обычные трудяги, семейные люди.

Холокост был демонстрацией способности людей за короткое время превращаться во врагов и убийц, чаще всего без личных мотивов. Поэтому, чтобы не разочаровываться, выделяйте «хороших людей», тех кто готов для вас сделать что-то, не требующее усилий, и остальных — потенциально готовых причинить вам вред даже без получения чего-либо взамен для себя.

То, что ваш сосед может стать вашим убийцей, пусть в переносном смысле — далеко идущее обобщение, и оно требует объяснения. Ниже предлагаются три ситуации, описывающие, во-первых, отношения между незнакомыми людьми без «рациональных» мотивов,

во-вторых — с «рациональными» мотивами и, в-третьих, отношения между знакомыми людьми с «рациональными» мотивами.

Первая ситуация. Одним из первых деяний фашистов в Париже стала операция по «освобождению» города от евреев. Для этого был выделен стадион¹. К удивлению фашистов, парижане активно сотрудничали, и стадион скоро был переполнен.

Рассмотрим эту историю подробнее. Французы только что подверглись оккупации. Немцы, их давнишние соперники, оккупировали их в 1870 г., вели с ними войну на истощение в Первую мировую, и они же только что уничтожили их армию при Дюнкерке. Большинство французов потеряли в этих битвах своих близких или же знакомы с теми, кто потерял. Французы известны своей гордостью... При этом с готовностью отдают врагу часть французского народа, что противоречит тому, как вне Франции понимают национальную гордость французов.

Что еще более странно, французские пособники фашистов относились к привычным для них французским евреям хуже, чем к оккупантам. И уж тем более необъяснимо, что многие из них не были антисемитами.

Чтобы разобраться в этих противоречиях, представим себе, как это происходило в реальности. Вот звонит немецкий офицер вместе с переводчиком в дверь вашего соседа с другого этажа и спрашивает, живут ли в вашем доме евреи. Сосед едва оправился от страха — на пороге его квартиры стоит ненавистный фашист, — и говорит, что точно не знает, но, кажется, вон в той квартире справляли нехристианский праздник, и указывает на вашу дверь. Вы-то считаете, что ваша семья живет во Франции уже

¹ De Rosnay T., Sarah's Key, St.Martin's Griffin, New York, 2007.

тысячу лет, и тут к вам ночью стучит патруль, дают 20 минут на сборы, выдергивая малышей из теплых постелек, и заталкивают всех в фургон....

Просто подумайте, что вас и ваших малышей какой-то «сосед по дому, обычный человек» обрек на гибель. Ведь именно так это было! А теперь посмотрите на этнические конфликты в последние 20 лет. Когда сосед убивал соседа просто потому, что тот «дифференцировался» в другую группу, в данном случае по этническому принципу.

Вернемся к сцене того, как вас прикладами загоняют в машину, и вы прижимаете к себе плачущих, горячо любимых детей. Что от этого получил сосед? Может быть, он на мгновение почувствовал превосходство из-за того, что принадлежит к высшей касте, хотя и сам растоптан? Или почувствовал гордость «владения информацией»? А может, захотел показать лояльность врагу, просто на всякий случай? Вроде бы все это недостаточно очевидные причины, чтобы разрушить жизнь вашу и ваших детишек. Если, конечно, не оправдать его простым выводом, что «люди иррациональны».

Возьмем другую историю. Маленькое село в Закарпатье, где живет много евреев. Они там живут давно, столетия. Через некоторое время после оккупации фашисты всех мужчин загоняют в лес, и там пришедшие из дальних сел крестьяне под руководством нескольких офицеров зверски их истребляют. Не расстреливают, а терзают заживо, кто топорами, кто вилами...¹ Здесь по крайней мере присутствует рациональность: они могут снять с убитых часы. Но это же «мирные труженики»! Это же не убийцы! Жертв своих они раньше не видели, ничего личного к ним

¹ Элиах Я. Бог здесь больше не живет: Хасидские истории эпохи Холокоста. — М.: Мосты культуры, 2015.

не испытывают. И оккупантов они не то чтобы сильно любят. И идеологический посыл фашистов им непонятен. Просто за одну ночь они открыли в себе, что могут быть убийцами.

Наконец последний эпизод, рассказанный автору очевидцем. На этот раз Прикарпатье. В 1970-е гг. с целью развития бизнеса туда приехал канадский бизнесмен. Такие гости в те времена приезжали редко, и его представляют местной власти. В начальнике райисполкома бизнесмен узнает карателя, который во время войны истязал и убил у него на глазах его родителей (канадцем оказался случайно выжившей еврейский мальчишка). Возвратившись в Канаду, он подает заявление в Интерпол на расследование. Советский Союз начинает расследование, и факты подтверждаются. Более того, оказалось, что на руководящих постах в районе таких было несколько.

На суд свозят свидетелей из ближайших сел. Звучат эти показания примерно так: «В то время многие так делали, не только мы. Мы к евреям хорошо относились: мы с ними рядом жили, росли вместе, играли. Они даже едой в голодные годы с нами делились. То есть не думайте, мы к евреям плохо не относились. Но фашисты сказали, что тем, кто будет их убивать, будет отходить собственность убитых. Ну, нам жалко было, что другим достанется, вот и решились. А у нас и убить-то было нечем: мы же мирные. Пришлось на лесопильне распиливать. Потому что, если не мы, так другие бы убили. А мы — мы не убийцы и не какие-то там злые люди. Сами поймите, тогда все так делали...»

ПРИМЕР ПРОЯВЛЕНИЙ ПРАВИЛА ХОЛОКОСТА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Однажды знакомый банкир обнаружил, что положение в кредитном договоре не соответствует условиям,

содержащимся в коротком предложении по кредиту, на основании которого делался этот кредитный договор. Это предложение было письменно согласовано и подписано клиентом. Стало очевидно, что при переносе условий предложения в договор произошла ошибка. Эта ошибка существенно изменяла условия в пользу клиента. Банкир направился к клиенту обсудить вскрывшуюся ошибку. Клиент знал, что банкир был очень ему предан и всегда старался пойти на уступки. Понимал он также и то, что банкир может получить выговор за это происшествие. Однако поправлять ошибку отказался. Банкир, известный своей порядочностью и преданностью интересам клиентов, был шокирован легкостью и прямотой, с которыми этот человек, как он думал, хорошо ему знакомый, объяснил: «Извините, я понимаю, что вам придется отдуваться. Сами понимаете, мне так выгодно».

В этом случае правило сработало в «менее обидной форме»: клиент что-то получил за «неоднозначное» поведение.

...Допустим, к вам обращаются с вопросом, что вы думаете о коллеге, с которым вы когда-то работали в одной компании. Как вы ответите? Может, вы с ним не работали напрямую, а просто кто-то что-то про него сказал. Скорее всего, вы перескажете эти «экспертные воспоминания» — например, что однажды он пришел на работу в белых носках, — с комментариями «ну кто, скажите, носит такие зимой?!» — или другие слухи и сомнения подобного рода, не получив за эту «информацию» ровно ничего. Обратите внимание, хорошее в таких ситуациях говорят редко. Если он даже вам что-то хорошее сделал, вряд ли вы «утаите негативную информацию». А уж если вам за это награду посулят!.. Помните о том, что «хорошие люди» — это те, кто готов сделать для вас что-то, если это не требует от них

усилий. Все остальные — это все остальные, и они потенциально готовы причинить вам вред без получения чего-либо взамен.

НАБЛЮДЕНИЕ 10

ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ И НА ДРУГИЕ ТИПЫ ЗАБЛУЖДЕНИЙ

Мы уже обсудили несколько выраженных типов заблуждений, например о благодарности, о лояльности, о рациональности ваших коллег и т. д. Однако эти заблуждения далеко не исчерпывают огромное количество предположений об окружении и о себе, которые каким-то образом искажают наше представление о реальности. О некоторых других мы здесь и поговорим.

Вначале поделимся следующим наблюдением: *вслед за словом «неужели», как правило, следуют распространенные заблуждения.*

ПРАВИЛО: НЕ ПУТАЙ ИСТИННЫЕ УБЕЖДЕНИЯ И МОРАЛИЗМ КАК ТАКТИЧЕСКИЙ ПРИЕМ

Допустим, вы оказались в своего рода джунглях, где принято маскироваться. Маскируются разными способами. Самое простое — словами. Требуется время, чтобы отследить поведение людей в реальных ситуациях и убедиться в том, что устремления ваших коллег «к командной работе», «поддержанию корпоративной культуры» и т. д. в самом деле являются тем, чем кажутся, а не маскирующими словами.

По рациональным и иррациональным причинам большинство «прокалывается», особенно когда встает вопрос об их ошибках. Тогда многие боятся ударить лицом в грязь или потерять какой-то «ореол». «Философские»

убеждения исчезают, и даже просто попросить прощения у друзей оказывается сложным. Начинаются игры, произносятся высокие слова о «важности выявления зон роста», а не о проблемах. Морализм процветает, вскрывая отсутствие истинного убеждения.

ПРАВИЛО: НЕ ПУТАЙТЕ ЗНАНИЯ И СПОСОБНОСТЬ ПОБЕДИТЬ

Одно из распространенных заблуждений — это убежденность в том, что экспертиза и эксперты приводят к победе. Люди часто лишь думают, что знают как решить проблему. Многие из тех, кто кажутся экспертами, на поверку таковыми не являются.

Другие знают, что нужно, но не знают, как этого достичь, или знают, как достичь, но обстоятельства не позволяют им проявить свои знания — например, отсутствие бюджета или поддержки руководства. В результате идеи большинства экспертов оказываются невостребованными, во многом ввиду отсутствия у них воли и воли окружающих к победе через решительные действия. Поэтому мы призываем: не путайте знания людей и способность победить.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ О МУДРОСТИ РУКОВОДСТВА

Следующая ошибка заключается в убежденности в том, что наверху живут полубоги, которые знают все. Говоря словами Библии: «Не сотвори себе кумира». «Сверху же понимают, чем нам это угрожает», таково частое объяснение исполнения бессмысленных поручений руководства. Многие стратегические решения на поверку оказываются кардинально ложными. Кроме того, даже выбор правильных в целом направлений не гарантирует успеха. Для этого

требуется способность компаний находить эффективные методы преодоления возникающих преград.

Эти две категории ошибок являются каждодневной реальностью и приводят к тому, что компании шагают в пропасть ровными иерархическими рядами. Хотя бы по этим двум причинам идея о том, что «наверху» все понимают и учитывают, является абсолютно нереалистичной. Следовательно, всегда есть место для движения вперед для тех, кто осмелится привнести альтернативы. Для этого нужно думать своей головой, а не вздрагивать, услышав имя начальника, как в дореволюционном анекдоте, приведенном ниже.

Молодой рекрут впервые увидел попугая и протянул было руку, чтобы его погладить.

— Смир-р-но! — вдруг заорал попугай.

Рекрут вытянулся «во фронт».

— Виноват, Вашскобродь, я Вас принял за птицу!

ЗАБЛУЖДЕНИЕ О ГЛУПОСТИ РУКОВОДСТВА

Не менее распространенным заблуждением является предположение о глупости руководства. У Марка Твена есть на эту тему известный афоризм: «Когда мне было 14, мой отец был так глуп, что я с трудом переносил его; но, когда мне исполнился 21 год, я был изумлен, насколько этот старый человек поумнел за последние 7 лет».

Так же и большинство из нас путает отсутствие нормальной коммуникации с отсутствием понимания: вверху на что-то реагируют, но забывают сообщить вниз.

Понятное дело — в большинстве организаций правды не узнаешь. Ее, как правило, не скрывают, но и не стремятся или не умеют распространять.

А коллектив-то внизу ожидает! Им уже все уши прожужжали о «единой команде», «общих интересах»... Правильнее не иметь ожиданий, что до вас донесут смысл всех решений, и помнить ироничный вывод автора из аналогичных ситуаций: «Хочешь понять правду — почитай иероглифы».

К победе редко приводит экспертиза, которая не сопровождается волей и ресурсами, в том числе постольку-поскольку то, что со стороны кажется экспертизой, часто оказывается лишь преимуществом в доступе к информации.

Люди внизу думают: «Неужели там наверху не понимают, что...» Потом некоторых из них повышают, и «там» они начинают понимать логику предыдущих решений, тем не менее, взобравшись «наверх», тоже практически ничего не транслируют «вниз». Для подчиненных получается, как в разведке: «Наш поднялся и исчез: руководство — это черная дыра, с которой нет обратной связи», а потому и руководители кажутся «странными».

ПРАВИЛО: НЕ ПУТАЙТЕ ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ С БЛИСТАТЕЛЬНЫМ УМОМ

Бывает так, что люди, казавшиеся адекватными, после повышения начинают вести себя высокомерно и увенчивают себя ореолом непогрешимости. Окружающие начинают подозревать их в неискренности и в предыдущие годы: «теперь-то мы видим их истинное лицо». Однако часто объяснением подобного поведения является не плохой характер, а головокружение от ощущения превосходства. Зачастую причиной тому является больший

доступ к информации. На более высоких уровнях люди знают больше как о внутренней жизни и планах организации, так и об окружающей среде. Благодаря этому, когда их бывшие коллеги приходят, чтобы обсудить важные вопросы, новоиспеченные боссы легко идентифицируют множество ошибочных предположений. Через некоторое время они начинают чувствовать преимущества предложенных ими самими решений и ошибочно относят их к особым достоинствам своего интеллекта! Слабый характер разгоняет это ошибочное мнение и раздувает чувство собственной значимости. После утери позиции многие, к удивлению своему и людей вокруг, обнаруживают, что «интеллект сдувается», так и не осознав роль доступа к более точной информации благодаря высокому положению.

Первым сигналом, что вы, возможно, отрываетесь от реальности, является желание сказать себе: «Почему они не понимают...» Вероятнее всего, вы окончите эту фразу каким-то заблуждением.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ГЛАВЫ 2

Диссонансы возникают из-за ошибочности наших представлений — о себе, в том числе о своих моральных устоях, с одной стороны, и о «правде жизни», с другой. Эти конфликты между представлениями и действительностью очень болезненны, и чем ближе ваши оценки к реальности, тем меньше боль разочарования.

Однако изложенный материал не должен привести к выводу, что нужно стать подозрительным или циничным. Как писал Абрахам Маслоу, «в то время как нужно быть очень осторожным в поиске подтверждения, что в основе человеческой природы лежит “добро”, можно твердо

отвергнуть убеждение, что человеческая природа зиждется на разврате и зле»¹.

Поэтому наблюдения, изложенные в этой главе, призваны помочь вам быть внимательными и готовыми защитить себя, не становясь при этом мизантропом. Они помогут читателям поместить себя в категорию «птичек», которыми любят, а не тех, что предназначены для поедания; быть тем, на ком хоть на секунду задержится взгляд начальства во время принятия важных карьерных решений.

¹ Maslow A.H., *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc. 1954.