

ЧАСТЬ I

*Самообман и шоры*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## 1. Бад

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

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

Я пытался выяснить, что ожидает меня на встрече, но объяснения коллег порождали еще бóльшую путаницу. Они говорили о каком-то открытии, которое решало «проблемы с людьми»; о том, что никого не интересуют результаты; и «встречи Бада»,

как это называлось, и стратегии, которые явно появлялись после них, судя по всему, были ключом к невероятным успехам Zagrum. Я ничего не понимал, но с нетерпением ждал свидания с боссом, надеясь его впечатлить.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Нет, спасибо, — ответил я.

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

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

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

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

— Слушаю, — сказал я ровно, пытаясь замаскировать волнение.

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

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

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

Наконец я выдавил:

— Проблема? Что вы имеете в виду?

— Вы действительно хотите знать? — спросил Бад.

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

— Да, — согласился он, — нужно.

## 2. Проблема

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

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

— Боюсь, не понимаю, о чем вы говорите, — сказал я, пытаясь выглядеть спокойным.

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

Я силясь вспомнить.

— Да, вроде было такое.

*И что?* Я все еще не понимал.

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

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

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

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

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

— Я никогда так не поступал, — ответил я.

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

Мне стало неуютно.

— Может быть.

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

Я молчал.

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

Должен был признать, такое случалось.

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

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

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

Я пожал плечами.

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

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

Этот упрек показался мне незаслуженным.

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

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

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

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

— Исправить? — спросил я в недоумении.

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

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

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

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

Бад покачал головой.

— Всего нет. Я говорю сейчас только о вас, Том. И немного о себе.

Он помолчал и продолжил:

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

Я немного подумал.

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

Бад кивнул.

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

Это замечание вывело меня из равновесия.

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

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

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

— Боюсь, вам придется все объяснить.

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

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

Он помедлил и добавил:

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

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

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