

# Андрей Кузнецов, "Книга об оправданиях"

## Часть 1. Теория и практика работы оправдательного механизма

### Оправдательный механизм

Для начала я предлагаю вам познакомиться с одним из самых совершенных механизмов нашего ума - "оправдательным механизмом". В компьютерном мире программа с похожими функциями считается верхом технологической мысли. "Оправдательный механизм" - это своеобразная компьютерная программа, которая зашита внутрь ума. Хотим мы этого или нет, она существует и охраняет нас от некоторых житейских ситуаций. Это работает примерно так же, как и любая другая программа работает внутри Windows. Если кто-нибудь из вас когда-нибудь устанавливал Windows 98 или любую другую версию этой чудесной системы на свой компьютер, то вы вспомните, как в тот момент, когда вы установили непосредственно Windows (вам ведь, по сути, нужен был только он сам), вы обнаружили, что, помимо системы, хотите вы этого или нет, в ваш компьютер загрузилось еще около сорока дополнительных компьютерных программ, которыми, возможно, вы никогда и не будете пользоваться в своей работе.

Примерно так же выглядит обучение ребенка в обычной средней школе. В УМ ребенка учителем устанавливается так называемая "программа среднего образования". Вы учитесь в школе таким фундаментальным вещам, как чтение, письмо и математика, но, помимо этого, как бы между делом вы еще узнаете, что такое предательство. В школе вы также обязательно научитесь тому, как обманывать учителей. Вы научитесь вырывать из своего дневника страницы с двойками и профессионально врать родителям. Вас, конечно же, натренируют симулировать простуду и притворяться склеротиком. Кроме прочего, еще массу подобных "жизненно важных" вещей совершенно естественным образом система среднего образования подгрузит в ваш девственный ум, независимо от того, хотели вы этого или нет. Это те программы, тот "сервисный пакет", который вы получаете, помимо простых, обычных, нужных каждому человеку вещей. Это считается нормально в нашем обществе, в этом нет ничего страшного или особенного, просто нужно об этом знать, по крайней мере, нужно уметь это предвидеть в своей жизни.

Теперь давайте я немного разьясню, в чем заваyka этой ситуации. Дело в том, что ум - это достаточно хорошо настроенный механизм, и если сравнивать его с компьютером, то справедливости ради нужно добавить, что компьютер - лишь жалкое подобие ума. А если мы станем говорить о самом совершенном компьютере, то придется признать, что такой компьютер - лишь самое совершенное жалкое подобие ума. Идея состоит в том, что ум - это машина, которая на несколько порядков точнее, намного порядков быстрее и во всех отношениях круче любого компьютера.

С вами случилось так, что вы устанавливали на свой компьютер новую программу и, пока она устанавливалась, вы решили отойти от компьютера выпить кофе?

И вот спустя полчаса вы возвращаетесь к компьютеру в надежде на то, что за то время, пока вас не было, компьютер выполнил свою работу по установке новой программы, вы обнаруживаете, что на самом деле в компьютере ничего не происходило, пока вы отсутствовали. Потому что при установке программы компьютеру понадобилось принять небольшое промежуточное решение, а так как он сам на это не способен, в принципе, он попросил принять решение вас. Для этого он выдал вам на монитор запросы "Да" или "Нет" и все то время, пока вас не было, он терпеливо ждал, что вы наберете на клавиатуре такое нужное ему в его работе решение. Заметьте: такой сложнейший механизм, как компьютер, застыл в бездействии и готов был ждать вечность то решение, которое вы примите и о котором потом ему сообщите. Это весьма занятно человек думает: "Сейчас я пойду и выпью чашечку кофе, а, когда вернусь, мой компьютер за это время уже все сделает сам". А на самом деле по иронии судьбы, как только человек скрылся за дверью своего кабинета, его компьютер тут же выдал запрос на решение и встал в ожидании ответа. Программист там за дверью стоит и не спеша пьет кофе, а компьютер стоит здесь, в кабинете и, торопясь всеми своими многомиллионными процессорами, ждет его ответ на глупый вопрос:

"Вы уверены, что хотите установить эту программу на своем компьютере - "да" или "нет"?"

В человеческом уме ситуация "зависания", подобная вышеописанной, исключена. В уме таких ситуаций просто не может быть, а не бывает их там, потому что эти ситуации укрощает определенный механизм с вполне определенными функциями. Вы самостоятельный человек и вы не можете и не станете ждать ответ бесконечно. В вашем уме, для того чтобы не ждать ответ, а также для того, чтобы иметь некоторую свободу и независимость в ситуациях, когда решение необходимо, а принять его невозможно из-за существования либо отсутствия ряда конфликтующих данных, как раз и существует этот самый "оправдательный механизм".

Что делает этот механизм?

Этот механизм активирует внутри ума определенный способ мышления. В последнее время в некоторых продвинутых компьютерных программах все чаще встречается похожая функция. Эта функция делает так, что программа задает вопросы сама себе и спустя какое-то время получает на них готовые предусмотренные программистом ответы. Среди программистов такой способ обойти "человека, пьющего кофе" называется "принять решение по умолчанию".

Обращаю ваше внимание, что такая "самостоятельность" компьютера допустима лишь на бытовом уровне. Например, если такую функцию допустить в работу военного компьютера, который управляет запуском

ядерных ракет, направленных на потенциального противника, можно "по умолчанию" развязать мировую войну, в которой, как говорят политики современности, уже не будет победителей. Есть даже такой научно-фантастический рассказ, в котором компьютеры, немного посоветовавшись, удалили людей "по умолчанию" как деградировавший вид живых организмов, угрожающий существованию жизни на Земле.

Основная суть этой функции достаточно прозрачна для понимания, она просто создает подмену в расчетах ума. Эта функция делает так, что ум начинает думать, что проблема решена. Ум после включения этой функции решает, что нет той проблемы, решением которой он был озадачен мгновение назад. Представьте себе: ум обрабатывает данные, все идет гладко, а потом вдруг: "Ж-ж-ж-пс-чфф-бип-бип-бип!" Возникла проблема? Появилась вдруг та задача, которая требует определенных нестандартных или дополнительных решений. И теперь, просто для того чтобы ум не зависал на решении этой задачи, оставляя без решения остальные, внутри ума предусмотрен как раз такой особый, специализированный механизм, активируясь, он делает вид, что принимает эти самые, специальные решения и, после того как ум получил их таким вот способом, он продолжает жить с уверенностью в том, что той проблемы, которую он решал, больше не существует.

Давайте теперь познакомимся с тем, как все описанное выше работает в нашем собственном уме. Это всегда очень интересно и достаточно весело. Для начала нам необходимо будет смоделировать игровую ситуацию, которая способна активировать в вашем уме одну из высокотехнологичных программ, называемых "оправдательным механизмом".

Попробуйте выполнить небольшую демонстрацию. Выполнить ее крайне необходимо: это позволит нам еще более досконально проникнуть в самую суть рассматриваемой в этой книге проблемы.

Во-первых, давайте договоримся выполнить небольшое условие: для того чтобы испытать действие рассматриваемого нами явления на себе, необходимо позаботиться о том, чтобы выполнить буквально то, что предлагается в этом задании.

Рассмотрите внимательно предлагаемую таблицу и попробуйте ответить на вопрос: "Что должно находиться в пустом квадрате?"

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2		4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Обратите внимание на действия вашего собственного ума в процессе решения этой задачи. В какой-то момент этого задания у вас

обязательно зазвенело где-то глубоко внутри ума. Вы почувствовали некоторое неконтролируемое изменение способа воспринимать предложенную таблицу? В реальной жизни такая ситуация называется стресс, это своего рода сбой в работе вашего компьютера. Вы должны были бы почувствовать, как где-то глубоко внутри вашего ума на короткое мгновение появилась особая мысль, она, в свою очередь, сгенерировала особый поток мышления. У каждого этот самый ход мыслей, естественно, будет разным, просто он очень зависит от отношения к себе, к окружающим, от глубины интеллекта и эрудированности, возраста, времени суток и общего настроения и еще от сотни, а может быть, и тысячи дополнительных совершенно непредсказуемых факторов.

Многие из вас в какой-то момент, наверное, подумали, что в этом пустом квадратике должна быть цифра "3".

А может быть, в квадрате должна быть буква или символ?

А бывает, что встречаются еще и те, кто предпочитает намеренно оставить квадрат свободным.

Я лично встречал пару раз и тех, кто вообще не заметил этот квадратик и понять не мог, о чем я веду речь.

Вероятно, я расстрою вас своей версией решения этой задачи, но мне кажется, она не имеет решения! В этой ситуации для нас более интересен лишь сам факт того, что в реальной жизни человеческий ум ежедневно и в течение дня занят решением тысячи подобных и еще более сложных задач. Задумайтесь теперь хотя бы на мгновение: "Какую часть этих задач он решает, используя функцию "по умолчанию" благодаря своему "оправдательному механизму"?

Этот вопрос показался вам интересным?

Добро пожаловать в мир оправданий и оправдывающихся!

### **Оправдания и реальность**

Для того чтобы обнаружить, насколько сильно оправдательный механизм участвует в нашей с вами жизни, достаточно присмотреться к паре-тройке своих поступков, о которых потом приходилось жалеть.

Представьте себе, что вы сидите в офисе и ждете клиента, который должен приехать к вам на склад и получить подготовленный для него товар. Это достаточно реальная производственная ситуация, не так ли? Вы сидите и ждете клиента, и это пятница, да еще не просто пятница, а это вечер пятницы, практически конец рабочего дня. Грузчики на вашем складе уже все нервничают, во-первых, потому что конец дня, во-вторых, потому что у них уже "она" стоит в раздевалке и ждет, когда же ее начнут разливать. Вы говорите своим грузчикам: "Ребятки, потерпите!

Сейчас клиент приедет, мы его загрузим, и я вас как следует отблагодарю. Я вам обещаю. Все будет хорошо! Только не расходитесь, очень уж мне нужно его именно сегодня загрузить". Они говорят: "Это какой еще клиент должен приехать? Это не тот ли, которого мы в прошлую пятницу ждали до девяти вечера, а он так и не приехал? Ах, тот? Ну-ну! Давайте подождем у моря погоды. Ха-ха!"

Теперь представьте себе себя на складе в ожидании клиента, который должен приехать в 17:00. И вот наконец на часах 17:00, а его все еще нет.

Вы теперь можете расслабиться и просто пофантазировать. Как вы думаете, почему клиента нет? Для начала давайте подумаем, что он стоит в какой-нибудь из пробок на подъезде к нашему офису. 17:15 -его нет, как вы думаете почему? Наверное, пробка очень большая? А может быть, его гаишник остановил? А вдруг у него колесо спустило?

Обратите внимание, у вас всегда под рукой есть некоторые готовые ответы, которые вы будете считать для себя приемлемыми в этой ситуации. Больше того некоторым из вас такое положение дел кажется не только реальным, но и единственно возможным. Это лишь следствие нормальной работы в вашем нормальном уме. Большая, наверное, пробка, уже 17.30, а его все нет. Наверное, он проколол колесо, а это еще как минимум час. 18.30 - его все еще нет. Теперь уже и не приедет совсем. А как же нам быть? Ждем его на следующей неделе. Давайте продолжим фантазировать.

Прошла неделя...

Вчера на семинарских занятиях мне подсказали, говорят: "Клиент просто перепутал, в какую пятницу ему нужно было приехать". И так, учитывая эту важную догадку, 17:00 в пятницу спустя неделю -его все еще нет? Что не очень-то реально звучит? В этот момент некоторые из вас засмеялись. Почему? Потому что оправдания вышли за границу разумного. Потому что вы в какой-то момент стали понимать, что то, что вы придумываете, уже не является реальным даже для вас.

Запомните основную идею, которая заложена в принципах функционирования оправдательного механизма: "Чем больше оправданий, тем меньше связь между тем, что происходит на самом деле и как над этим работает ум человека".

Если говорить о реальности, то действительно реально только то, что вы достаточно быстро определяете границу реальности, и вы легко сделали это в предыдущем примере.

Человек и в жизни частенько употребляет этот термин "нереальная ситуация". Я бы осмелился даже заявить: "Все, что придумано оправдательным механизмом, не является реальным, на самом деле,- это лишь продукт вашего собственного ума". Просто решение, которое

предложено оправдательным механизмом для вашего ума настолько реально для вашего ума, что ум не отличает его от решения уместного или требуемого в реально существующей ситуации. Самое главное, что оправдание - это идеальная реальность для самой нереальной ситуации, только поэтому оно, будучи принятым, позволяет вам оставаться спокойным. Оправдание - это что-то, что позволяет человеку просто ничего не предпринимать по отношению к сложившейся ситуации. Включение оправдательного механизма - это особый момент в жизни любого человека.

Что же такое тогда реальность?

Еще лучше выразить эту мысль немного иначе: "Что из того, над чем работает наш ум, происходит на самом деле, а что лишь продукт нашего с вами воображения?"

На самом деле, в реальности, когда вы сидите на складе в 17.00 и ждете клиента. Первое, что является реальным, правдивым, настоящим для вас - так это то, что вы понятия не имеете, о чем происходит с вашим клиентом на самом деле в тот самый момент, когда вы об этом думаете, и почему его нет перед вами в то время, в которое он перед вами должен быть. Но если вы примете эту идею как реально существующую, тогда вам придется суетиться, метаться по складу, звонить, искать этого парня, одним словом, результативно действовать. Не проще ли принять оправдание и постоять в ожидании и покое еще какое-то время? Оправдание - это самая лучшая из всех существующих альтернатив реальным действиям. Оправдания позволяют вам оставаться "успешным" и "уверенным в завтрашнем дне", не предпринимая совершенно ни каких усилий.

Например, вы готовились к переговорам целую неделю. Вы все просчитали все возможные отходы и подходы, величину скидок, аргументы и контраргументы. Вы сели изложили все свои лучшие варианты клиенту, и вот он в середине разговора встал, бросил бумаги вам в лицо и ушел, громко хлопнув дверью. Что делать дальше? А нужно ли делать? Не легче ли просто принять оправдание?

Что такое дорожно-транспортное происшествие? Это ситуация когда реальность поворачивает направо, а оправдания человека заставляют поворачивать его налево.

Вы видели, когда-нибудь человека, который сидел допоздна в офисе? Его сотрудники говорили ему: "Эй! Товарищ! Пора домой! Офис закрывается!" А он им отвечал: "Нет! Нет! Не беспокойтесь! Идите домой! Я останусь здесь до утра. Мне нужно еще поработать. Я хочу разобраться в этом! Я хочу найти ответ!" В такой ситуации вы как раз наблюдали человека, который отказывался принимать оправдания.

Вообще, в уме все так устроено, что если вы не принимаете оправданий, то вы не сможете спокойно спать, заниматься любовью, смотреть

любимый фильм, вкусно есть, да и любыми другими вещами собственно вы тоже не сможете заниматься. Вместо этого вы будете искать ответ на поставленный вопрос. Ум не может оставаться с вопросом. Нерешенный вопрос серьезно сдерживает работу ума, даже скорость реакции заметно падает. Человек становится задумчивым, а чаще просто нервным.

Один мой знакомый как-то поссорился с женой, а потом сел за руль своего авто и уехал на работу. Но он любил ее, поэтому не мог просто оправдать себя, успокоиться, сосредоточиться на дороге и ехать. Время от времени его ум лихорадочно начинал искать решение проблемы, отбрасывая все оправдания в сторону, как ненужный хлам. После того как товарищ услышал визг тормозов за окнами своей машины, он понял, что лучше все же ему вернуться домой и помириться со своей женой, а то ведь как дальше жить-то? Просто оправдания в этом случае были бы альтернативой счастливой семейной жизни, а кому нужна такая альтернатива?

Можете провести такой эксперимент. Если в вашей жизни будет так, что вы не сможете уснуть, вас будут беспокоить кошмары? Вы станете нервничать и не сможете сосредоточиться на текущих делах?

Все просто!

Чтобы успокоиться, чтобы уснуть спокойно, чтобы сосредоточиться на текущих делах, нужно принять некоторые условия игры, которые диктует оправдательный механизм.

Хочу предупредить вас, оправдательный механизм не запускается, как двигатель КамАЗа, вороны не взлетают в небо и трава не прижимается к земле, оттого что он начал свою работу. Оправдательный механизм все делает бесшумно, никаких особых усилий, я вас уверяю. Просто расслабьтесь и... дзинь! Вы уже уснули, за окнами ваших глаз совсем не осталось реальности. Правда, на утро у вас уже нет сил решать вчерашние проблемы. Энтузиазма заметно поубавилось. Но все же желаемый результат получен, вы выспались как следует, у вас появился аппетит и жгучее желание бросить все к чертовой матери и уехать к морю на недельку. А все это тоже неплохо, не так ли?

Ум иногда похож на кастрюлю, в которой жарится утка: вы берете крышку под названием "оправдания" и накрываете эту кастрюлю. Все, вам больше не о чем беспокоиться. Брызги жира не обжигают больше ваши руки, и не так сильно воняет горелым мясом.

Теперь можно заняться готовкой киселя на соседней горелке.

## **Оправдания и проблемы**

Настало время уделить немного внимания такому явлению, как проблемы. В жизни любого человека может наступить такой период, когда все больше задач переходит в разряд неразрешимых

Неразрешимые задачи затем плавно перейдут в разряд проблем. Что происходит с проблемами, я думаю, вы уже догадываетесь. Итог этой цепи в современном обществе известен даже ребенку. У любой проблемы есть одно очень неприятное свойство. О проблеме можно лишь говорить. Проблему можно анализировать. На проблему можно жаловаться. Проблемой можно угрожать и шантажировать. Но как только кто-либо начинает что-либо делать по отношению к проблеме, она тут же исчезает. Если вы когда-нибудь имели проблемы, то вы могли иметь лишь два пути для их решения. Либо вы что-то делали для того, чтобы с ними справиться, и вы с ними справились, и у вас их теперь нет. Либо вы имели оправдания по поводу того, почему и как вы не можете с ними справиться, и поэтому они у вас есть до сих пор. Такое положение вещей объяснить просто, потому что, как нам с вами уже известно из предыдущих глав, оправдания - это так же реально, как и любое другое реальное действие.

То есть если человек имеет оправдания, он уже не имеет возможности справиться с проблемами потому, как проблем у него больше нет. Как следствие такой политики, человек уже не влияет на ситуацию. И также это работает в обратной последовательности, если человек пытается влиять на ситуацию, он обязательно имеет проблемы, и если он имеет проблемы, он, скорее всего, имеет все меньше оправданий по отношению к ним. Если человек влияет на ситуацию, он не имеет оправданий по поводу этой ситуации потому, что усилия, которые он мог бы тратить на то, чтобы иметь оправдания, он тратит на то, чтобы решать проблемы.

Когда вы сидите с клиентом за столом переговоров и пытаетесь спорить, аргументировать и убеждать, вы пока еще не имеете оправданий, поэтому вы имеете массу проблем по отношению к этому клиенту. Оправдания появятся у вас позже, после того как вы закончите переговоры. И заметьте: их будет больше, если вы закончите переговоры неудачей. А вот до тех пор, пока вы сидите с клиентом и пробуете работать, вы не имеете оправданий. Оправданий нет потому, что вы решаете проблемы, а оправдания - вместо того, чтобы решать проблемы. Решайте, решайте и решайте свои проблемы! В какой-то момент, возможно, вы прекратите это делать, в этот момент вы тут же получите оправдание и тогда вы уже не будете находиться внутри ситуации, и тогда у вас уже не будет проблемы. Конечно же, это не значит, что проблема исчезнет, просто вы больше не будете волноваться.

У меня на эту тему есть один житейский пример. Как-то мы с друзьями отмечали Новый год. Было весело, гости пили и танцевали. Но вот где-то в районе трех часов ночи у одного из моих друзей стал сильно болеть живот. Никто не относился к этой проблеме серьезно. Естественно, что никто из гостей не был доктором. И никто из гостей не осматривал его живот как профессионал. Но живот болел, и вокруг звучало много диагнозов-оправданий. Наконец, и сам больной поверил в то, что, видимо, "съел что-то не то". Он принял это оправдание и перестал



надоедать окружающим своими стонами, а еще спустя двадцать минут он выпил двойную дозу "обезболивающего", потом потанцевал около часа и тихо уснул. Парень родился в рубашке, так как дом, в котором мы отмечали Новый год, был в нескольких метрах от центральной городской больницы. Его спасла одна из девушек, которая была на празднике. Встав ночью попить водички, она обнаружила беднягу ползущим в прихожей в сторону входной двери с кровавыми глазами и вздувшимися венами на шее. Он пытался дотянуться трясущимися руками до дверного замка. Она не стала принимать оправданий и вызвала скорую помощь. Операция длилась восемь часов. Парню переливали кровь, промывали каждый орган и делали еще очень много других процедур, спасая его организм от разорвавшегося аппендицита.

Теперь, мои дорогие, запомните одну простую истину: "В вашем организме ничего не болит просто так. Боль - это сигнал о том, что какая-то из колоний клеток прекратили свое существование. А обезболивающее в этом случае - это ваше оправдание, которое не решает проблему: оно просто не дает вам больше ее видеть".

Я надеюсь: вы теперь понимаете, почему доктора строго-настрого запрещают принимать обезболивающее, особенно при болях в желудке.

Не хочу от вас скрывать тот факт, что то, как оправдания борются с проблемами, является самым сложным для понимания процессом, из всех тех, о которых мы будем говорить, изучая оправдательный механизм человека.

## **Оправдания и авторитеты**

Некоторые оправдания, группируясь, образуют монолит мыслей - жесткую и достаточно устойчивую систему мировосприятия и взглядов. Это можно назвать личным опытом при условии, конечно, что вы, уважаемый читатель, не будете путать это понятие с такими понятиями, как знания, умения и компетентность.

Проявление этого вида оправданий выглядит весьма забавно. Человек, попадая в очередную жизненную ситуацию, вдруг приходит к выводу, что он уже был в подобной ситуации раньше. Далее, если тогда [раньше) он принял оправдание как решение проблем, оправдательный механизм активизируется снова, и теперь, в этой ситуации, те давно придуманные оправдания, являются уже несомненными и воспринимаются на уровне "личного опыта".

В доказательство моих слов вспомните "Таблицу с тройкой" в одной из предыдущих глав, там мы с ней познакомились подробно. Как-то раз на одной из моих лекций в академии мужчина лет пятидесяти так сильно зацепился за эту мою "клеточку с вопросом", по этому поводу можно было бы, наверное, снять целую юмористическую передачу, скажу я вам!

Он говорит: "Я точно знаю, что там должна быть тройка!"

Я у него спрашиваю: "Да что вы? А с чего вы это взяли?"

Он говорит: "Молодой человек! У меня два высших образования, и я на таких таблицах в свое время собаку съел!"

Я ему отвечаю: "Извините, у меня нет ни одного высшего образования, но это моя таблица! Я ее придумал! И только я могу знать, что стоит в этом квадрате. Причем, на каждом отдельном занятии там могут стоять разные цифры, а если у меня будет плохое настроение, то там еще и буквы могут быть. Вам понятно?"

Он злится и корчит рожи: "Меня не волнует, как вы учились в школе, и мне наплевать, кто придумал эту таблицу! Я точно знаю - там должна быть тройка!"

Мы с этим товарищем сорок минут в таком режиме общались, в конце концов, я понял, что не нужно больше напирать на этого беднягу. Просто у этого человека так много личного опыта и авторитетов, которые его, этот самый опыт, подтверждают, что навряд ли он уже когда-нибудь сможет понять суть собственных проблем, они уже просто неотделимы от его жизни. Я просто решил оставить его в покое. Но не тут-то было, на следующую нашу встречу он мне принес учебник по высшей математике (в том учебнике был раздел, в котором изучаются уравнения с несколькими переменными, матрицы, в общем], в этом учебнике, на какой-то п-ой странице была таблица, которая была очень похожа на таблицу, предлагаемую мной. Отличие было лишь в том, что таблица в учебнике была полной, в ней не было проблемного сектора. Вместо проблемного сектора в ней действительно стояла тройка. Учебник, да еще с именем какого-то очень известного профессора на обложке, добавил уверенности этому господину. Уже через минуту разговора я стал подумывать, сколько времени мне нужно, чтобы успеть отпрыгнуть к двери, которая была за моей спиной. Я думал: "Успею ли я вернуться от его увесистых кулаков?" Этот товарищ просто готов был долбануть меня своим толстым учебником по голове, чтобы документально доказать мне свою правоту. В этой ситуации я предпочел не ввязываться в спор. Вы, наверное, догадались почему.

Этим примером я ни в коем разе не хочу показать вам, что тот бедняга был глупым или странным человеком - он, между прочим, был в звании академика. Я просто хочу показать вам, что человек, который действует под колпаком собственных оправданий, не всегда понимает, что происходит вокруг него на самом деле. Он часто очень неадекватен в своих действиях по отношению к реально сложившейся ситуации.

Я хочу также напомнить вам, что оправдания как таковые ничем не отличаются от настоящей жизни. Просто знаете ли, ситуация, которая существует в уме,- это ситуация живая и очень реальная, уже поэтому

человек не может отличить, где продукт его реальной жизни, а где продукт его собственных оправданий.

## **Индивидуальность оправданий**

Уверен: после этого примера вы сразу сообразите, к чему я веду. Было с вами так, что кто-то рядом с вами оправдывался и поэтому был смешон? Его оправдания были настолько нереальны, что вызывали смех у окружающих?

Ваш сотрудник говорил: "Я знаю, почему упал объем продаж в нашем отделе!" Все в вашем отделе тут же насторожились. Всем интересно знать такое важное "Почему?". А он продолжает: "Объем продаж упал, потому что в Никарагуа опять появились летающие тарелки! Я вчера прочитал это в моей любимой газете". После такого заявления люди вокруг этого парня насторожились еще сильнее, а он говорит: "Я, между прочим, вполне серьезно, я не шучу. У меня самая объективная информация! Я давно присматриваюсь к этому совпадению! Могу на сто процентов сказать, что каждый раз, когда в Никарагуа появляются летающие тарелки, в нашей фирме падает объем продаж!"

У детей оправдания почти всегда выглядят смешно. Взрослый, когда слышит, как его ребенок оправдывается, обычно испытывает умиление по этому поводу: "Вот он и начал оправдываться! Выросло дитя мое - скоро курить начнет!"

В чем же причина такого парадокса: один человек говорит оправдание, и оно для него так же реально, как и то, что дерево растет корнями вниз.

Собеседник же его, слушая такое оправдание, начинает всерьез беспокоиться: "Или я сошел с ума или мой товарищ? Ух~ты, погоди-ка, а не первое ли сегодня апреля?"

Разгадка проста: оправдание, которое существует у человека, существует индивидуально в его собственном, конкретном, индивидуальном уме. Каждый человек принимает для себя только то оправдание, которое его действительно успокоит. Оправдание - это не просто очередная глупая мысль в чьей-нибудь дурной башке. Оправдание - это единственно верное решение иногда жизненно важных проблем. Оно может лишить человека жизни, а может спасти жизнь окружающим; наемные убийцы, они ведь тоже иногда оправдываются...

Господа, обратите внимание: мы с вами сейчас ведем не какой-то детский или шуточный разговор на заданную тему: "Ха-ха! Хи-хи! Ребята! Давайте поговорим об оправданиях!" Оправдания - это жутко серьезная вещь, это то, что иногда меняет жизнь человека. Оправдания, и это определено, способны управлять жизнью человека. Оправдания могут обуздать самого неутомимого энтузиаста, могут лишить вдохновения самого страстно влюбленного поэта и могут лишить

фантазии и воображения гениальнейшего художника. Это не просто что-то типа: "Ах, знаете ли, у меня, наверно, тоже есть оправдания". Оправдания - это та объективная насущная проблема, которая действует повсеместно в жизни любого человека!

Почему человеку одному, наедине с самим собой, безумно сложно справиться со своими оправданиями? Почему человеку проще опуститься на дно социальной лестницы, чем признать, что некоторые из тех решений, которые он принял на прошлой неделе, были всего лишь его собственными оправданиями?

Все потому, что неприятность и сложность ситуации скрыта в этом прозрачном и легко наблюдаемом со стороны обстоятельстве:

"Те оправдания, которые ваш ум находит для вас, он находит их только для вас, и они будут очень реальны именно для вас, и только вы будете использовать их в своих решениях. Скорее всего, что вы даже не сможете заметить собственные оправдания на фоне остальной реальности. И в этом состоит глобальная сложность".

Ваш ум знает вас очень хорошо. Ваш ум знает вас даже лучше, чем ваши самые близкие люди! Откуда такая осведомленность? Просто он вырос вместе с вами. Это он вместе с вами учился выкручиваться из сложных ситуаций, может быть, даже обманывать в каких-нибудь безвыходных ситуациях. Он так же, как и вы, когда-то впервые научился побеждать врагов и делать успехи в делах, решать другие сложнейшие задачи, которые ставит перед нами жизнь. Только поэтому когда ваш ум находит вам оправдание, оно очень и очень индивидуально подобрано к вашей личности. Оправдание, предложенное вам вашим же собственным умом, как будто нарочно сделано для вас. Это оправдание такое красивое и логичное. Его так трудно не заметить среди всего остального баракла. Оно стоит ровно столько, сколько вы готовы были за него заплатить. Оно прекрасно подходит к любому из тех платьев, которые у вас есть. Его обязательно одобряют другие. Наконец, самое главное - стоит его надеть, так сразу же становится сухо тепло и уютно!

Почему?

Потому, что это оправдание сделано специально и только для вас, оно в точности такое, какое может вас успокоить, оно именно такое, какому вы будете верить. Перед вами предстанет что-то, что будет для вас реальным. Только поэтому в жизни возможен такой эффект, когда человек перед вами вполне серьезно оправдывается, а вы смеетесь над его оправданиями.

Почему?

Потому что это его оправдание является реальным, но только для него самого. Ваш собственный ум настроен немного по-другому, вашему уму доступен другой опыт, поэтому и оправдания вам нужны другие. В одной

и той же ситуации для одного человека оправданием является один факт, для другого же оправданием могло бы служить что-то совершенно другое.

Каждый раз, когда вы видите человека, которого накрыло с головой оправданиями, человека, который совершает одну ошибку за другой, глядя на мир сквозь кривые зеркала собственных оправданий, человека, который мучается в безысходности, не в состоянии выйти из прочной клетки собственных оправданий, вспомните эту главу и не торопитесь предпринимать что-либо, потому как единственное, что заставляет одного человека нападать на другого, - это до упора затянутая пружина оправданий, а спусковым крючком может послужить любое непонимание, которое так возможно в ситуации, где присутствуют два совершенно разных ума.

## **Лень, страх и оправдания**

Много раз в своей жизни мне приходилось видеть людей планирующих что-то и мечтающих о своем будущем. Иногда люди попадают в комическую ситуацию - три часа они тратят на то, чтобы объяснить, как сильно они хотят попасть туда, куда попасть можно минут за тридцать? Что же происходит с человеком? Почему взрослый и сильный мужчина, скованный страхом, не может пошевелить ни рукой, ни ногой? Что заставляет человека замедлить ритм своей жизни до такого уровня, что уже никто не замечает его ползущим вдоль тротуара?

Секрет этого явления прост. Его легко увидеть - для этого достаточно задаться вопросом: "Куда деваает человек ту энергию, которая предназначена на совершение действия, если это действие не совершается?" Ведь известно же, что любое действие требует от человека определенных усилий. Что такое язва желудка и почему она часто случается у студентов? Потому что если сидишь за партой, а думаешь о вкусной копченой курице с горячей рассыпчатой картошечкой и салатиком из свежих помидоров и огурцов, то желудок твой автоматически начинает выделять желудочный сок и энергию, для того чтобы съесть ту курицу, о которой ты думаешь. Точно так же, если ты планируешь направиться из точки "А" в точку "Б", организм твой автоматически вырабатывает и резервирует нужное для этого количество электрической энергии.

Кто-нибудь из вас задумывался над тем, как и почему человек может идти туда, куда ему вздумается? Механика ходьбы проста - сердце, как насос, перекачивает необходимое количество крови из мышцы левой ноги в мышцу правой ноги. В результате несколько литров крови перемещаются из одной точки в другую, изменяя при этом центр тяжести самого тела. Точнее, центр тяжести смещается на необходимые для одного шага полметра. Почему, по-вашему, сокращаются мышцы? Потому что мозг пропускает через нервные окончания внутри них по несколько вольт обычной электрической энергии. Что же происходит с этими вольтами, в то время когда человек собирается шагнуть в своих

планах, но не делает этого в реальности? Оказывается, что эта электроэнергия никуда не девается из человеческого организма, она расходуется на то, чтобы удерживать оправдания своего бездействия. Ряд проведенных по этому поводу экспериментов доподлинно подтверждает тот факт, что человек, оправдывающийся по поводу бездействия, в какой-либо ситуации чувствует себя таким же уставшим, как и человек, на сто процентов пытающийся с ней справиться.

Это простая истина; для того чтобы хранить оправдания в своей голове, нужно прилагать столько же усилий, сколько нужно было бы их потратить для того, чтобы сделать что-то реальное. Вы, наверняка, сталкивались с такой ситуацией: вы говорите своему сотруднику: "Петров, пойдика, сделай пару звончков своим клиентам!" А он вам отвечает: "Это бесполезно, я никуда не пойду!" Вы говорите: "Почему?" Он вам: "Да потому, что у меня не получится?" Вы ему: "Откуда ты знаешь, что у тебя не получится? Ты ведь еще не пробовал?" Он вам: "Потому что, во-первых, я не знаю, что говорить; во-вторых, говорить по телефону без номеронабирателя плохо; а в-третьих, я слышал, что по телефону никто никогда ничего не покупает; а в-четвертых..." Вы обратили внимание, что этот человек реально еще ничего не сделал? Но при всем при этом он может выглядеть уставшим. Почему? Потому, что он сделал много оправданий, а для того, чтобы делать оправдания, как мы знаем, нужны те же усилия!

Такое явление в человеческой жизни, как лень, легко объяснимо с позиции этого открытия. Ленивый - значит лишь оправдывающийся. Лень - это просто форма усталости, той усталости, которая наступила не в результате тяжелого физического труда, а в результате труда, потраченного на удержание собственных оправданий.

Сегодня это известный в психиатрии факт. Лень - это страх, растянутый во времени. Отсюда можно вывести, что человек, поставленный перед выбором - либо действие, либо оправдание,- испытывает реальный ужас. Уберите оправдания, и человеку станет легче, его страх улетучится, и он наполнится энергией, способной произвести фантастические результаты.

Безразличие и уход от действительности, печаль и апатичное созерцание, замкнутость и страдания, попытка спрятаться и исчезнуть, стать невидимой жертвой - все это формы переживаний, связанных с тем, что человек более не способен испытать страх перед событиями окружающей действительности. Он более не в состоянии действовать, его энергия глубоко закупорена внутри его оправданий. Он как муха, попавшая в кокон паука. Только паук для этого бедняги - его собственный ум, а кокон насквозь состоит из паутины оправданий, укрепленной узелками ошибок и неудач.

## **Оправдания и уверенность**

В баре за столиком сидит молодой человек, а напротив него за другим столиком сидит юная леди. Парень в течение часа сверлит девушку

глазами, нервно выкуривая одну сигарету за другой. В какой-то момент девушка расплачивается с официантом и уходит прочь.

"И эта тоже не дала", - тоскливо вздыхает юноша, глядя ей вслед...

Способность чувствовать себя уверенно в тех или иных ситуациях напрямую связана с уровнем активности оправдательного механизма. Если изобразить такую зависимость в виде графика, мы получим линию, которая наглядно показывает нам, что уверенность наша находится в прямо пропорциональной зависимости от наших оправданий. Это выглядит примерно так: если на вертикальной оси мы расположим процент оправданий на общую долю решений в какой-то конкретной ситуации, а по горизонтальной оси, соответственно, мы отложим долю уверенных действий в той же ситуации, мы получим график, который показывает, что с ростом уверенности количество оправданий будет уменьшаться и наоборот.



Если вы когда-нибудь видели человека, уверенного в чем-то то вы видели просто человека, который не использовал оправданий в этом деле.

Есть еще один важный момент, связанный с работой оправдательного механизма- уверенность - не имеет никакого отношения к мыслительному процессу. Если вы видите человека, который уверен, что он сможет распилить доску, и он говорит: "Я запросто смог бы распилить эту доску",- тогда вы видите человека, который оправдывается.

Если же вы видите человека, который пилит доску, вы видите человека, уверенного в том, что он может пилить доску. Эти два принципиально разных состояния внешне отличаются только этим: "Оправдания относятся к мыслительному процессу, а уверенность относится к реальным действиям".

Если честно, то разговор об уверенности,- это разговор отдельный. На данном этапе я хочу показать вам, как уверенность рождается на базе состояния непосредственно ума и как отсутствие уверенности, соответственно, убивает наповал все наши возможности что-либо предпринять. Для начала я хотел бы, чтобы мы с вами вместе немного

пофантазировали. Представьте себе, что мы дали на реализацию в компанию "А" тысячу единиц продукции. Причем, это был результат долгого переговорного процесса. В компании "А" уверяли, что тысячи штук даже мало, они говорили, что реально готовы продавать две, а то и три тысячи. Ну, мы все-таки решили начать с одной тысячи. И вот мы дали тысячу штук на месяц. Прошел месяц, и мы с вами отправляемся в компанию "А" забирать свои кровно заработанные деньги. Обратите внимание, что всегда между тем, что есть на самом деле и что мы хотим получить, есть то, что мы об этом думаем.

Обычно, когда мы отправляемся куда-нибудь сделать что-нибудь, рядом с тем, что мы собираемся получить, существует еще много того, что мы могли бы получить "если бы".

Как вы думаете, почему я могу не получить сегодня свои деньги за проданный в кредит товар?

Основная идея этого примера проста - если между тем, что я планирую получить и что произойдет на самом деле, не будет никаких "если", не будет никаких размышлений, оправданий и спорных мыслей, то это обязательно произойдет.

Положите перед собой на столе белый лист бумаги или сочное, спелое красное яблоко. Теперь подумайте, почему белый лист бумаги не белый, а яблоко не красное? У вас есть версии по этому поводу? Вы можете заметить, что, как только между вами и предметами появляются мысли, тут же могут появиться версии и какие-то размышления, а следом, как желчь, появляются сомнения, на фоне которых даже белый лист бумаги может стать не белым. Именно эта идея должна ощущаться вами наверняка.

Естественно, сейчас для вас это удар ниже пояса, философствовать так глубоко не всегда легко и даже не безопасно для жизни. Я просто хотел показать вам, что уверенность - это просто точное знание того, что между тем, что произойдет и что произошло или происходит, нет никакой разницы. Уверенность - это мистическое чувство истины в последней инстанции. Это, когда вы берете ключ от своей квартиры, вставляете его в замок своей квартиры, поворачиваете его два раза, и замок открывается, и вы даже не сомневаетесь в том, что это произойдет. Мы с вами редко задумываемся об этом, мы просто вставляем ключ, открываем замок и идем дальше. Вы знаете, бывают случаи, особенно когда человек попадает в состояние сомнения, он становится настолько не уверен в себе самом и собственной жизни, что даже в этой простой процедуре ключ ломается, замок заедает и входная дверь перестает открываться. Уверенность или ситуация обладания чем-либо - это такие обстоятельства, в которых вы всегда, и даже не задумываясь о том, что еще могло произойти помимо того, что вы делали или хотели делать, делаете что-либо и при этом получаете планируемый результат.



С вами было так, что вы собирались позвонить клиенту, с которым нужно было разрешить спорный вопрос?

Это одна из самых серьезных задач в каждодневной работе продавца, рождающая подобную неопределенность и даже кажущуюся непредсказуемость возможного исхода любой сделки и любых переговоров. Вспомните любую из тех ситуаций, в которых вы хотите, чтобы клиент сказал "да", а клиент в любой момент может сказать "нет". И вот вы звоните этому клиенту, набираете его номер.... Было с вами так, что, еще только набирая номер, вы начинали нервничать по поводу исхода сделки? У вас дыхание становилось чуть-чуть другим, голос, может быть, чуть-чуть менялся, сложно становилось подобрать нужную интонацию, эмоцию, мысль. Уже с первых минут разговора вам вдруг начинало казаться, что он, отказывается от вашего предложения, вам казалось, что еще одно неверное слово с вашей стороны, и он просто трубку повесит.

Почему мы же мы теряем самообладание? Что же происходит с нашими умениями и компетентностью в такие моменты?

Все дело в том, что в моменты неопределенности мы очень сильно подвержены влиянию оправдательного механизма. Можно сказать, что наш ум в такие секунды балансирует на грани между здравым смыслом и сумасшествием. Работа переговорщика - это одна из самых тяжелых профессий, тяжелых в прямом смысле этого слова. Потому что в тот момент, когда вы пытаетесь справиться с противником силами своих кулаков, все проблемы находятся у вас в буквальном смысле перед глазами. Максимум, что вы теряете, немного энергии, направленной на сокращение мышц. А вот в тот момент, когда вы пытаетесь победить в споре с оправданиями собственного ума и с оправданиями ума вашего собеседника, внутри вашего организма блуждают миллионы вольт электричества, способные разбить вас параличом. Не зря же большинство дипломатов и разведчиков погибают не от пуль на поле боя, а от сердечных приступов и инсультов в своих теплых постелях.

### **Оправдание - разновидность ментального вируса**

Этот термин пока еще редко встречается даже в психотерапии. Что такое вирус вы, наверняка, имеете представление, а вот ментальный требует дополнительного объяснения. Хотя это объяснение не потребует много времени, если я скажу, что слово "мысль" образовано от слова "ментос" - ум. Стало быть, ментальный означает умственный или работающий внутри ума. Теперь вам необходимо усвоить тот факт, что оправдания - это ужасно заразная штука. Это одна из форм ментального вируса. Спецслужбы, например, используют его одним из первых наряду с другими слабостями человеческой психики.

Само такое явление, как вирус, сугубо биологическое, по крайней мере, так считалось до недавнего времени. Но вот каких-нибудь тридцать лет назад люди всерьез заговорили и о другой форме существования

агрессивно настроенных и автономно функционирующих механизмов. Да, конечно, компьютерный вирус не выглядит как бомба с часовым механизмом или старый будильник, но последствия, которые он может породить, попадая в сердце операционной системы компьютера, могут быть куда более значимыми. Как говорится, все зависит от статуса компьютера, который непосредственно заражен вирусом. Только представьте на минуту, что могло бы произойти с огнями большого города, если бы компьютер, отвечающий за управление городской электросетью, на пять минут остановился бы сыграть партию в тетрис?

Я предлагаю рассмотреть и другую форму существования подобной заразы, но на более тонком интеллектуальном уровне. Так называемый ментальный вирус передается просто - из уст в уста, он может также передаваться через средства массовой информации и любыми другими доступными человеку информационными каналами. Одной из форм существования такого вируса, несомненно, являются оправдания. Именно они, попадая в стабильно работающий ум успешного человека производят там настолько видимые изменения, что человека можно не узнать спустя уже буквально пару недель.

Кто-то из доброжелателей говорит преуспевающему в продажах менеджеру по секрету, на ушко: "Это невозможно!", - и делает это на протяжении нескольких дней, и вот уже от его бывшего цветения, от его успехов и побед не остается и следа!

Кто же заражает ваш ум и ум ваших сотрудников оправданиями?

К сожалению, это не всегда делают какие-то черные колдуны или недобрые люди, очень часто мы это делаем сами друг для друга, причем совершенно бесплатно. Знаете ли, по-дружески, от чистого сердца. В вашу компанию приходит новичок, вы, наверное, помните, что, когда что-то начинаете, вы более доверчивы по отношению к своим новым целям и более практичны по отношению к своему новому делу. Вы начинаете свой первый рабочий день и думаете примерно так: "Сейчас я быстренько поеду в свои новые десять магазинов. В этих магазинах я сделаю свои первые десять заказов. Я уверен, это несложно, и я знаю, что у меня получится!" В момент таких раздумий к вам подходит "опытный" сотрудник вашей компании и говорит вам так ласково улыбаясь своей отеческой улыбкой: "Ты знаешь, я в этой компании работаю уже пять лет, так вот могу тебе сказать, что из десяти магазинов заказ делает в лучшем случае один и то не в первый день..." По этому поводу мне очень нравится песня, которую пела черепаха Тортилла маленькому Буратино: "Я сама была такую триста лет тому назад".

Новичку в помощь дают "опытного" сотрудника, и тот, выслушав все его, новичка, идеи по поводу того, как можно работать с клиентами, закуривает и, слегка прищурившись, говорит: "Ты знаешь, если честно, то я думаю, что все это бесполезно. Можешь попробовать, конечно, я не

против, но все то, что ты только что рассказывал, я уже пробовал, и у меня так ни-и-и-че-го не получилось".

После такого заявления от компетентного человека внутри ума новичка начинает жить нечто, что может стать потом основанием для оправданий. Теперь ваш новичок возвращается в офис к вечеру и говорит: "Ребята! Вот какая штука, значит, "игреки" продаваться не будут, я не знаю, зачем вы их вообще закупили. Я перепробовал все приемы, которые знал, но клиент остался невозмутим. Я умываю руки!" Больше того, чтобы оставаться правым, этот человек теперь будет искать ситуации, в которых "игреки" не продаются еще у кого-то из его коллег.

Это может выглядеть примерно так:

Встречаются в торговом зале продавец-новичок, опытный продавец (тот ум, которого уже парализован оправданиями) и покупатель. Покупатель вертит образец-"игрек" в руке и говорит: "Понимаете, я не знаю, почему, но я, пожалуй, не буду это покупать". В этот момент "опытный", для которого подобное поведение клиента является не только реальным, но и вполне приемлемым (смотри предыдущие главы), говорит новичку: "Видишь, я же тебе говорил, а ты еще сомневался! Вот тебе, пожалуйста, теперь ты убедился? И так тебе будут говорить все твои клиенты!" Теперь в вашем отделе продаж есть уже два человека, у которых игреки не продаются, и они начнут заражать этим оправданием остальных.

Уже через неделю совместного труда они сделают вам трех, четырех, пятерых, шестерых, семерых, восьмерых, девятерых и т. д. Потом наступает в этой истории самый опасный момент, момент, когда последнего, кто не согласен с тем, что "игреки" не продаются (обычно это тот, кто их закупал, или имел к их закупке непосредственное отношение), остальные заставляют устраивать показательные продажи игреков. Этот человек не выдерживает такого вот коллективного безумия и начинает орать на совещаниях: "Ребята, вашу мать! Продавайте "игреки". Сколько можно морочить мне голову?" А они ему в ответ: "Как же их продавать, когда их никто не хочет покупать?" Тогда он в отчаянии кричит: "Хорошо! Я вам докажу, что они продаются! Я завтра сам их буду продавать!" Это было последней каплей в чашу неприятностей. Потому, что, если у него, не дай бог, "игреки" тоже не станут покупать, с этого момента "игреки" будут "в законе". Их теперь уже никто не будет воспринимать всерьез.

Однажды в каком-то научном журнале (на тот момент, кажется мне, что издание то даже было помечено грифом "секретно") я прочел отчет об одном весьма наглядном в контексте обсуждаемого нами материала эксперименте.

А сделано было следующее. В институте психиатрии одна из комнат была оборудована и стилизована под радиомонтажную мастерскую, на столах были установлены различные приборы и инструменты, которые могли бы понадобиться инженеру-радиотехнику для ремонта

аппаратуры. Буквально все необходимое - от паяльника до осциллографа. Но были в этой комнате и приборы, о которых испытуемые даже не догадывались: это устройства скрытого наблюдения и прослушивания.

В качестве подопытных была взята обычная среднестатистическая бригада инженеров-радиотехников, которых вызвали с расположенного поблизости оборонного предприятия. Этим людям психиатры пригласили официально, якобы с просьбой оказать шефскую помощь в ремонте некоего прибора. В рамках эксперимента испытуемым была предложена банальная, на первый взгляд, задача отремонтировать некое электронное устройство, схема которого красовалась на стене в этой мастерской. Инженеры с удовольствием взялись за работу, даже не подозревая об истинных намерениях психотерапевта, поручившего им это плевое, на первый взгляд, дело.

Мастера провозились с прибором больше пяти часов, перекуривая прямо на месте, продолжая производить измерения и попытки все же докопаться до сути его поломки.

Любые предложения перекусить, отдохнуть и тому подобное воспринималось людьми как обидные сомнения заказчика в их компетентности.

Но вот в ход этого процесса вмешался еще один человек. Он был одет в костюм радиомеханика и имел достаточно внушительный, а главное - авторитетный вид. Он вошел в кабинет к испытуемым и спокойно, без каких-либо амбиций и напрягов в голосе произнес: "Ребята, оставьте вы этот прибор в покое! Мы всю прошлую неделю с моей бригадой провозились над ним, пытаюсь отремонтировать, и у нас ничего не получилось..."

Затем этот человек тяжело и многозначительно вздохнул, закурил и ушел прочь.

Что произошло с испытуемыми?

На записи можно было наблюдать страшную картину. Съемки с поля боя, на котором применили парализующий газ, - просто реклама мороженого по сравнению с тем, как стали двигаться и разговаривать, а главное - как стали мыслить наши герои. Создавалось впечатление, что это горе-специалист, удалившись из кабинета, унес за собой и всю их энергию.

Вы уже догадались, в чем был истинный замысел психотерапевта, организовавшего эксперимент?

Все эти страхи я рассказываю вам только потому, что они действительно могут серьезно нарушить работу некогда дружного и успешного коллектива. В любой компании можно найти "неходовые позиции".

Также в любом магазине существует отдел - "медвежий угол" - тот, в котором скапливаются товары, "не пользующиеся спросом". В одной из компаний, которая торгует спортивными товарами, нечто похожее произошло с рюкзаками. Сначала я час потратил на то, чтобы вывести руководителя этой компании из транса по отношению к рюкзакам, а потом, когда сотрудники этой компании заблокировали сначала собственные оправдания, а затем заблокировали и сам оправдательный механизм, рюкзаки стали хорошо продаваться. Потом их стали развешивать в каждом отделе. Потому что, как выяснилось в процессе их продажи, очень удобно в рюкзак класть мелочовку: ценники, ножницы, - все, чем продавец пользуется в работе. Оказалось, что рюкзак мог бы служить и образцом, и шкатулкой. Больше того, потом, еще через неделю, сделали такое открытие: оказывается, что, когда клиент набирает мелкий товар, например, шарфики, перчатки и шапки, - очень удобно упаковывать это сразу в рюкзак и давать ему этот товар вместе с рюкзаком. Вот такие ситуации иногда бывают, когда люди лишаются оправданий.

## **Групповой психоз**

Придется вам еще разок пощекотать свои нервишки, потому как мы приступаем к рассмотрению еще одного явления, которое иногда переживает группа, умы участников которой заражены оправданиями. Называется такое состояние достаточно заманчиво, и не по-детски впечатляюще - групповой психоз. Это явление в группе, при котором вся группа людей в целом и каждый ее участник в частности, приняли какое-либо, но обязательно одно на всех оправдание. Весь коллектив, целая компания принимает нечто как реальность, при этом людям, не важно, является ли то, что они считают реальным, на самом деле реально существующим. Ситуация непроста, потому как каждый человек в такой группе лично поддерживает вот это реально и автономно существующее оправдание. Военных психологов всегда это явление особо заботит потому, как лишь в таких группах человек может действовать вопреки здравому смыслу и собственной человечности. Можно это принять, как правило: "Сначала группа должна приобрести психоз по отношению к какому-либо явлению и только потом в ней можно вербовать террористов-маньяков и предателей. В торговле это явление очень распространено, хотя это также распространено и в других сферах человеческого бытия. Из-за того, что ваш покорный слуга вопросами торговли занят чаще, поэтому только и с этим явлением я чаще сталкиваюсь именно в торговле.

В народе есть даже такое выражение "медвежий угол". Это такое место в лесу, куда лучше не ходить. О нем часто складывают различные байки, и происхождение почти всех неприятностей приписывают именно ему: "Слышали? Говорят, Гришка хромой с ума сошел, просто потому что пьяный туда забрел и уснул! А Наташка родить не может, потому что в детстве ягод оттуда набрала и пирогов с теми ягодами наелась!"

Давайте посмотрим, как это же явление может проявиться в обычном торговом бизнесе. Представьте себе большой магазин видеотехники. Там есть несколько различных отделов: "Компьютеры", "Телевизоры", "Бытовая техника", "Батарейки и провода", "Аудио- и видеокассеты" и т. д. В этом магазине есть просторный торговый зал, и в нем по кругу размещаются прилавки с образцами товаров. Естественно, что для удобства покупателей вся площадь магазина разделена на секции.

Странности открывались для меня постепенно: сначала я столкнулся с тем, что у продавцов в этом магазине есть такая идея, что, так как разный товар уходит по-разному, чтобы не было аутсайдеров и лидеров в объемах продаж, следуя житейской логике, они нашли следующий способ уравнивать свои шансы: "Каждая секция имеет номер, и на каждую секцию есть жетончик, похожий на тот, что выдают в гардеробе кинотеатра. Утром приносят пустую коробку от утюга. В коробку собирают все жетончики с номерами отделов. Затем жетончики перемешиваются, и каждый продавец, каждый раз по воле слепого жребия попадает в ту секцию, в которую он попадает, вытягивая жетончик с соответствующим номером... Жребий также предотвращает разговоры о том, что пятница вообще не торговый день, а во вторник батареек берут больше, чем Видеокассет и тому подобные рассуждения".

Но самое интересное скрывалось даже не в этом странном поведении всего коллектива. Когда я наблюдал, как сотрудники разбирали жетончики, я заметил, что, когда человек получал жетончик, вместе с ним он получал некоторую душевную реакцию. Весьма забавное зрелище: люди получают кусочки пластмассы, и кто-то при этом говорит: "Ну, наконец-то!" Кто-то говорит: "Ух ты! Моя любимая цифра! Мне повезло!", - целуя при этом свой жетон. И вот парень тянет жетончик № 8 и испытывает шикарный стресс. Он делает что-то вроде: "Пых-пых! Ух! Уф! Чих-пых! Пш-ш-ш..." Все остальные при этом смотрят на него и понимающе кивают головой. И в их лицах читается единогласное: "Не повезло!" Я понимаю в этот момент, что я нашел "медвежий угол". Я понимаю, что я нашел то, что позволит мне легко и быстро справиться с этой ситуацией. Оказывается в магазине "Секция № 8" - это секция "Аудиоплееров". Аудиоплееры совершенно разные - от самых простеньких до самых дорогих. И они, знаете ли, покрылись пылью; на самом деле, они не плохие аудиоплееры. Я больше скажу, я встречал такие магазины, в которых, кроме таких плееров больше ничего не было, и там люди неплохо себя чувствовали. Но в этом магазине ситуация была кардинально противоположной, здесь секция аудиоплееров - это место, в котором не везет, место где пропадает желание продавать.

"Если тебе выпало там работать, то тебе разрешают покурить чуть дольше перед работой, чтобы ты мог собраться с силами, потому что тебе весь день придется проторчать в секции с аудиоплеерами".

Я обращаю ваше внимание, что обо всем этом сами аудио-плееры ничего не знают, они не понимают, что произошло. Все, о чем мы сейчас

говорим, называется пси-фактор, и он, этот самый фактор, никакого отношения к материальному миру не имеет. Это что-то, что существует только в уме самих этих продавцов, причем только в уме продавцов этой конкретной компании.

Почему же это возможно? Потому что есть оправдания, которые поддерживаются или, точнее сказать, генерируются всей группой, каждым ее членом.

Если хотите, могу даже рассказать, почему и как это получилось. Такое глупое поведение команды - всегда предмет моего повышенного интереса. Получилось очень просто. Обычно в этом магазине закупками техники занимался коммерческий директор. Однажды коммерческий директор уехал в отпуск и вместо него остался сам директор. Он сидел у себя в кабинете и занимался какими-то своими текущими делами, в этот момент приехал торговый агент из какой-то аудиоплеерной компании. Он говорит: "Вы знаете, я тут побродил по вашему магазину и заметил одну странность, у вас вообще нет стенда с аудиоплеерами".

Директор призадумался и говорит: "А что хорошая идея, а вы можете их нам дать с отсрочкой платежа?"

На что парень отвечает: "Да, конечно! Мы вам еще в придачу дадим специальный демонстрационный стенд. Пожалуйста, торгуйте на здоровье!"

И я вас уверяю, это была очень хорошая идея. У них появился специальный стенд с аудиоплеерами и всеми необходимыми принадлежностями. Но вот из отпуска вернулся коммерческий директор, и если говорить между нами, он в свое время эту позицию просто прошляпил, упустил из виду, забыл о ней. В этом, прошу заметить, не было даже никакого особого криминала. Просто человек по своей человечности забыл, что бывает такая позиция, как аудиоплееры, и не прилагал никаких усилий для того, чтобы их в ассортимент своего магазина взять. Игра случая, ничего больше.

Но в этой ситуации коммерческий директор не мог согласиться с тем, что он эту позицию прошляпил. Поэтому он должен был как-то оправдывать все случившееся. Что он стал делать, как вы думаете? Правильно! Он стал придумывать оправдания, почему аудиоплееров не было раньше в ассортименте магазина. Он просто генерировал одно оправдание за другим, пока не убедил остальных в том, что плееры не ходовая позиция.

- Я поэтому их и не закупал! - объяснял он, торжествуя победу в тот день, когда секция встала окончательно и ее выручка за день пришла к нулю.

А затем спустя некоторое время произошло то, что вам теперь уже известно - этот стенд с аудиоплеерами превратился в "медвежий угол".

## Круговая порука

Группа, пораженная оправданиями как одной из форм ментального вируса, может проявлять определенные признаки. Ключевым признаком такого поражения может служить искажение командного усилия, так называемая круговая порука.

Чтобы не тратить наше время на обсуждение технической стороны этого явления, предлагаю использовать силу образа. И здесь как нельзя кстати нам подойдет историко-политический пример наших дедов, его мы можем использовать как в прямом, так и в переносном смысле этого слова. Так уж случилось, что в некогда огромной стране с гордым названием "СССР" миллионы рабочих и крестьян были заняты строительством коммунизма, группа немногих пробившихся к власти товарищей прекрасно понимала, что коммунизма не видать как своих ушей ни в ближайшем будущем и ни в далекой перспективе. Но! Эти люди, эта группа чиновников, не торопились объявить о своих догадках остальной армии пролетариев. Почему? Да потому, что к этому моменту представители этой серой гвардии бездельников и бюрократов уже успели приобрести такие личные удобства, от которых здравомыслящий человек навряд ли стал бы отказываться добровольно.

Говоря о теории существования круговой поруки, нужно говорить именно это. В стране, где сотни тысяч человек строят коммунизм, всегда есть две-три тысячи товарищей, которые понимают, что это не очень-то реально, ну, или что это не очень-то выполнимо в такой короткий промежуток времени или, в крайнем случае, они понимают, что строить нужно уж точно как-то по-другому.

Но проблема круговой поруки в том, что эти маленькие и незаметные в общей массе ужасно здравомыслящие люди понимают, как обстоит истинное положение дел, и они понимают что то, что происходит вокруг, отличается от того, что думает об этом большинство, но они об этом никому не говорят. Почему не говорят? Потому, что у кого-то из них муж - министр-коммунист, у кого-то брата вчера в партию приняли, кому-то вчера дали звание почетного пенсионера и соответствующую пенсию назначили. Получается, что у всех этих людей, которые не заражены оправданиями, тем не менее, есть какие-то личные мотивы и корыстные интересы в том, чтобы не сопротивляться оправданиям, иногда у них есть даже прямые причины к тому, чтобы поддерживать оправдания остальных или даже создавать дополнительную почву для их существования. И вы также должны знать, что только по этой причине такие люди активно соглашались с теми, кто искренне уверен в обоснованности своих оправданий и даже могут своими действиями поддерживать их уверенность.

Давайте задержим наше внимание на еще одном примере. На сей раз возьмем пример более жизнеутверждающий. Для этого давайте разберем ситуацию, в которой участвуют успешные и неуспешные продавцы одного и того же отдела продаж. Вы, наверное, не раз сталкивались с



тем, что успешные продавцы редко оправдываются. Я, например, пропагандирую тезис о том, что единственный, кто не оправдывается никогда, так это успешный топ-менеджер или успешный торговый представитель компании. Но все же существует исключение, когда этот мой тезис не работает. Хорошо бы взять на заметку этот момент. Можем даже вынести из этого правило: "Если ваш лидер продаж начал оправдываться, значит, он попал в состояние круговой поруки".

Оправдываться выгодно - крайне редко. В принципе, особенно это не выгодно тому, для кого каждое оправдание равноценно убыткам.

Но вот он момент неистины, когда коллектив дороже, а своя рубашка не ближе к телу. Человек, находящийся в блокаде круговой поруки, всегда знает точно, что то оправдание, которое используют остальные, в его группе не является частью реальности, но он продолжает его использовать, для того, чтобы не вступать в конфликт с мнением большинства или чтобы, например, не потерять симпатии руководства.

Вот вам один из таких примеров:

Все продавцы в один голос заявляют: "Зеленые игреки не продаются, потому что на складе закончились красные". Я спрашиваю у одного из них: "А при чем здесь красные?" Он мне так, знаете ли, слегка смутившись: "Да я знаю, что ни при чем, но вы сами посмотрите: мы же здесь все вместе и все неправильно делаем. Между прочим, у нас многие об этом знают, и все прекрасно понимают, что красные ни при чем. Но если они молчат, мне-то зачем выпячиваться. Да и понятно, почему остальные молчат. Никто ведь не хочет ссориться с начальством, потому как все равно ничего не докажешь. Того гляди, еще на карандаш возьмут, будешь тогда в отпуск зимой ходить, зарплату последним получать, а отсрочек для своих клиентов можешь вообще никогда не добиться". Я думаю, что теперь у вас есть точное представление о явлении под названием круговая порука. Вы обязательно будете сталкиваться с ситуациями, когда у вас в коллективе появляется некто, кто точно знает, что основной аргумент большинства во время совещания-это лишь очередное нелепое оправдание, но он не сопротивляется большинству и он не выступает против его оправданий. Он просто ничего не делает в этом отношении и испытывает страх перед перспективой в результате такой борьбы потерять достигнутые позиции на карьерной лестнице или еще чего хуже выпасть из обоймы сложившегося коллектива. Что же он делает в такой ситуации? Он просто говорит: "Да, да, конечно, мне тоже кажется, что зеленые не будут продаваться в отсутствие красных. Я с вами полностью согласен! Предлагаю подождать, пока у фирмы появятся деньги на закупку красных, потому что..."

## **Саботаж**

Одна из форм жизни коллектива - саботаж. Саботаж - это ситуация, при которой большинство членов группы осознают, что оправдания,

выдвигаемые ими теперь или ранее не являются истинными, но не начинают действовать по причине инертности человеческой психики. Так же, как проститутка или бомж, осознав измененность и неразумность своего существования, и может быть даже, приняв твердое решение изменить свою жизнь к лучшему, еще какое-то время продолжают стоять на панели или бродяжничать, испытывая при этом отвращение к самому себе.

Появление неформального лидера в коллективе может привести в конечном итоге к куда более серьезным последствиям. Есть такое явление - неформальное лидерство, оно имеет, в основном, психологическую природу. В любой команде, в любом коллективе, иногда возникает такая ситуация, когда мнения отдельных ее членов становятся полярными. Что это значит? Иногда о такой ситуации говорят: "У нас в команде появился "неформальный лидер". Как он появляется вообще? А появляется он в некогда дружном коллективе примерно так. Формальный руководитель, или лидер команды нагнетает ситуацию, требуя результатов в своем стремлении достичь поставленных целей, может быть, пытается решать какие-то проблемы, при этом, возможно, он на некоторых бездельников давит слегка. Неформальный же лидер вот в этом своем неформализме их просто жалеет. Он поджидает неудачников в курилке и вытирает им сопли.

Есть у меня иллюстрация этого явления, которая больше подошла бы для учебника по психологии семьи. Возьмем к рассмотрению классическую семью: мама, папа и дочка. Дочка начинает хамить учительнице или демонстративно курить во дворе школы. Папе, естественно, такое поведение не очень-то нравится, и поэтому папа начинает гнать волну гнева в сторону дочери по этому поводу. Просто папа начинает бороться с таким вот безобразием доступными ему способами. А мама, вместо того чтобы поддерживать папу, начинает дочку жалеть, мама окружает дочь "лаской и заботой". Она говорит: "Папочка такой-сякой на тебя кричит? Ну, ты на него не обижайся, ведь на больных не обижаются? У него, видно, на работе дела не идут, вот он на тебе зло и срывает". Что вы получите в результате такой полярности мнений в семье? В результате, вы получите ребенка-наркомана и больше ничего не получите. В результате, вот это неформальное лидерство - эта дешевая мамина игра в любовь, она не только ни к чему не приводит, но и не позволяет жертве таких интриг получать какие-либо результаты.

Не берусь утверждать, но очень похоже, что неформальное лидерство напрямую связано с состоянием группы - с саботажем.

Как же это работает? До безумия просто, как и любое безумие, к слову сказать.

Формальный лидер, например руководитель отдела продаж, начинает оказывать давление на сотрудников, требуя результатов, и полностью или частично игнорируя встречные оправдания.

Неформальный же лидер, напротив, он-то как раз подтверждает и дает логичные объяснения каждому оправданию из тех, что неудачники обычно приносят в качестве продукта своих усилий. В результате таких манипуляций, очень быстро у неудачника складывается ощущение, что формальный лидер от него требует не реального. А как только стоит показаться на глаза начальству, сразу от тебя начинают требовать. Неудачник приходит к выводу, что как раз лучше держаться поближе к тому, кто более "реален", кто ничего не требует и выглядит при этом крайне разумно и убедительно.

Помимо этого, частенько ситуация усугубляется еще и тем, что неформальный лидер часто имеет косвенную независимость от прямого руководителя нашей жертвы. Например, он работает в смежном отделе или имеет какой-то привилегированный статус в собственном отделе, то есть начальства он не боится и вроде как даже пользуется у него некоторым покровительством. Частенько неформальный лидер - это парень, которому нечего терять, или тертый калач, который уверенно и хладнокровно дает отпор руководству или лидеру формальному, он всегда лично, глядя прямо в глаза, аргументировано и логично может отстоять любое свое оправдание.

Бывают еще такие случаи, когда с появлением неформального лидера в вашем трудовом коллективе круговая порука приобретает оттенки саботажа. То есть многие до этого успешные продавцы перестают продавать, начиная подыгрывать неудачникам, находящимся в плену оправданий.

В таких ситуациях необходимо действовать быстро и решительно.

Сначала разберитесь, кто в коллективе продолжает чувствовать себя комфортно, несмотря на надвигающиеся убытки и трудности. Как правило, это будут люди из смежных и с первого взгляда не влияющих на работу продавцов отделов.

Потом попробуйте лишить этих людей привилегий и независимости в отношении тех проблем, которые несет оправдывающийся коллектив.

В результате таких действий вы столкнетесь с тем, что круговая порука растворится как дым и перед вами предстанут два противостоящих лагеря - лагерь оправдывающихся и во всем "виноватых" и лагерь тех, кто "ни при чем" и не собирается отвечать за ошибки других.

Что нам делать с теми, кто оправдывается, мы поговорим позже, а вот что делать с теми, кто не виноват?

Озадачьте их собственной работой по полной программе и впредь позаботьтесь о том, чтобы в вашем коллективе не водили дружбу те, от результатов которых зависит доход вашей компании, и те, кто получает фиксированный оклад, не зависящий от доходов компании.

Я могу привести сотни примеров того, как сначала кладовщикам и грузчикам в рабочее время под предлогом ожидания заказов от клиентов разрешали пить кофе и играть на компьютере в помещении отдела продаж, а потом закрывали офис в результате банкротства. Сначала охранники, вольготно прохаживаясь по магазину, дают советы продавцам и клиентам, находящимся в торговом зале, развлекая одних анекдотами и шутками, а других кроссвордами и сигаретами, а потом магазин закрывается, а бывший его директор не в состоянии оплатить даже долг за аренду. Сегодня директор компании обедает с сотрудниками отдела закупок, любезно обсуждая слухи о проблемах в отделе продаж, а завтра выясняется, что эти "хорошие ребята" были первыми, кто предавал его, надеясь больше на взятку от поставщика, чем на прибавку к зарплате за хорошую работу.

При чтении этой главы прошу учесть один важный факт - я очень старался, чтобы это явление в жизни компании не выглядело в моем рассказе так же кровожадно и противно, как оно обычно выглядит в реальной жизни.

### **Сбежать? Заболеть? Исчезнуть?**

Часто мы с вами, замечая оправдания наших товарищей, не пытаемся ничего предпринять. Вместо того, чтобы обрушить на ум оправдывающегося холодный душ реальных проблем и заставить его действовать и предпринимать, решая их, мы откладываем это "недоразумение" еще и еще на один день пока дело не заходит слишком далеко. Как далеко? - спросите вы. Настолько далеко, что сам человек может потом пожалеть о том, что когда-то был знаком с вами и что он когда-то поверил вам, что он вообще когда-то согласился делать что-либо совместно с вами. Единственная причина, почему люди будут уходить от вас внезапно и почему вокруг вас будет много предателей - это то, что вы были человеком мягким и близоруким по отношению к оправданиям ваших товарищей.

Парадокс человеческого бытия, конечно, но любая проститутка мечтает иметь семью и быть заботливой женой и матерью, но ее бросают и от нее уходят все, кто когда-либо приближался к ней ближе, чем на метр. Почему? Потому что уже через час общения с ней мужчина начинает чувствовать себя хуже. Его оправдания, подогреваемые ее сочувствием и приятными комплиментами, становятся все более и более реальными. То, что среди нормальных людей получало порицание и отрицание, в устах этой женщины получает поддержку и похвалу. В основном, поэтому клиентами таких горе-утешительниц, как правило, становятся преступники и неудачники.

Примерно по этой же причине в коллективе появляются неформальные лидеры, специалисты по разрушению дружных команд и успешных коллективов. Как мухи, сами знаете, на что, слетаются они на чьи-либо проблемы.

Неформальный лидер находится обычно в оппозиции к формальному и только потому, что лидер требует от бедняги результатов, а неформальный лидер "помогает" неудачнику найти правоту в своих ошибках, делая его оправдания еще более реальными. Игнорируйте появившиеся оправдания у своих сотрудников, и состояние вашего коллектива станет опасным уже через несколько месяцев.

Опасно это состояние тем, что часто в человеческой личности под натиском оправданий или под давлением обстоятельств, которые порождает вокруг себя оправдывающийся человек, происходят непоправимые умственные процессы, меняющие ум человека. То есть человек, когда-то побывавший на самом дне социальной несправедливости, потом, освободившись от груза собственных оправданий лени и невежества, может воспарить на такую высоту возможностей, ощутив такой прилив творческой энергии, пережить такую волну вдохновения, что рамки его прошлого состояния и стены его прошлого офиса могут казаться ему тесной клеткой. При этом такое состояние может усугубиться тревогами, порождаемыми ассоциативным механизмом. Формула его размышлений будет примерно такой: "Если я однажды в рамках этого коллектива мог опуститься до такого низкого уровня жизни, где гарантия, что со мной не произойдет этого еще раз?"

Что дальше?

Дальше человек уходит, убегает, растворяется из этой компании, не оглядываясь, иногда оставляя в тумбочке личные вещи, награды, дипломы и даже фотографии некогда близких ему людей.

Почему?

Потому, что эта группа позволила ему оправдываться. Эта группа позволила ему потерять рассудок. В этой группе он перестал понимать истинное положение вещей. Эта группа лишила его энергичности. В этой группе он потерял самое драгоценное в своей жизни - время!

Здесь как нельзя хорошо подходит армейская поговорка: "Уважение и любовь к командиру рождают его суровые, но справедливые требования!"

### **Оправдание - болезнь**

На приеме у психотерапевта:

- Доктор, дело в том, что уже несколько недель у меня такое ощущение, что я разговариваю с людьми, а они меня не слышат.
- Все ясно, следующий!

Если вы читали предыдущие главы этой книги внимательно, тогда вы должны были сделать правильный вывод - группа может сделать

человека безумным. А если вы читали внимательно учебник с самого начала, тогда вы прекрасно понимаете, что ни одна группа не застрахована и от обратного. Уже только поэтому человек, применяющий мою методику борьбы с оправданиями, должен быть непреклонен и строг в выполнении любых процедур. Помните: никаких уступок идиотам и лентяям!

Иногда оправдательный механизм настолько серьезно овладевает сознанием человека, что это может вылиться в серьезнейшее психическое заболевание.

Пример тому политика частных компаний на Западе по отношению к состоянию своих сотрудников. Там, у них, уже давно принято за правило: "человек, выполняющий свои обязанности с плохим настроением, моментально объявляется больным и почти насильно отправляется к соответствующему специалисту на лечение, причем лечение проводится за счет самого сотрудника".

У нас пока еще рынок труда не сформирован, да и в редкой компании заботятся об имидже или корпоративной культуре. Многие руководители наших компаний никогда не учились управлению, знают об этом лишь поверхностно со страниц бульварной прессы, поэтому часто всерьез верят в то, что объемами продаж скорее управляет "спрос", ну, или, в крайнем случае, "ценник на товаре", но уж никак не психическое состояние его продавцов. Только поэтому "у нас" мы еще долгое время будем наблюдать недовольные немые рожи за прилавками дорогих бутиков и еще долгое время мы будем слышать запинаящиеся безвольные голоса оборванцев, представляющихся дилерами и торговыми агентами западных компаний с громкими именами.

## Часть 2. Методика управления оправдательным механизмом

### **Стоит ли игнорировать оправдания?**

Некто, кто угощает нас дыркой от бублика, некто, кто даже великие пирамиды со временем превратит в песок, некто, кто случайно обнулит ваш банковский счет или жесткий диск компьютера, некто, кто сделает вас одиноким в многомиллионной толпе таких же, как вы, некто, кто забирает к себе всех, кто нарушил правила, в том числе ПДД, некто, кто хранит у себя все, что потеряно, украдено, выброшено, забыто, это он - "Великий ничто", помните о нем всегда, и только тогда вы уже никогда не сможете ни развиваться и ни успевать...

К этому моменту большинство читателей уже обычно приходит к очень правильному выводу - "Тема оправданий - тема действительно серьезная, может быть, даже кровожадная!"

Вы не ошиблись, вы очень близки к истине в этом умозаключении. Если с человека снять все оправдания полностью, если сделать так, чтобы он не смог больше принять ни одного оправдания вообще, в этот момент жизнь его сразу же становится невыносимо тяжелой, ритм жизни такого человека становится настолько интенсивным, что он перестает ходить в туалет на бесполезные перекуры, а если и ходит, то даже в туалете продолжает говорить по телефону и просматривать документы, делая пометки на полях. Вокруг этого парня появляется столько проблем и нерешенных задач, что он начинает всерьез подумывать о добротной веревке, подыскивая подходящий сук в надежде решить их все одним махом. Многие люди после таких упражнения перестают ходить домой с работы вовремя, они делают, делают и продолжают делать свою работу, они разгребают кучи всяких потерянных и оставленных без внимания записок, писем, заметок и визитных карточек. И вместе с этим у таких новоиспеченных трудоголиков частенько возникает резонный вопрос: "Я жил со всеми этими оправданиями до этого дня и при этом нормально себя чувствовал? Ничего страшного со мной не происходило? Шесть часов длился мой рабочий день. Вместе с шестым ударом курантов я заканчивал свой рабочий день, закрывал офис и отправлялся домой. Я не хочу быть нервным человеком, который постоянно решает какие-то проблемы! Мне это не нужно! Да! Я знаю! Есть много вещей, которые мне недоступны, и есть много вещей, которые не обязательно решать сегодня".

У меня есть любимая пословица: "Никогда не делай сегодня то, что можно сделать завтра!" Хотите знать, что будет с человеком, если он живет, как получится, или совсем не борется с оправданиями и даже не пытается с ними бороться? Что будет с вами, если вы расслабитесь и будете просто плыть по течению жизни,- станете просто принимать очередное оправдание каждый раз, когда попадете в ситуацию, вместо того чтобы ее разрешить. Для этих людей есть специальный офис. Я подскажу вам адрес, вы можете туда поехать и поговорить с ними. Эти люди пришли в этот офис, потому что они принимали оправдания бесконечно долго. Это сырой и холодный офис, там нет охраны, он почти не освещается и там не нужно платить за аренду. Находится он в переходе метро от станции "Комсомольская кольцевая" (выход в город к Ярославскому вокзалу]. Когда будете идти по этому переходу, вы встретите там множество особей человеческого рода, они сидят у обочины жизни вдоль стен. Но не нужно их жалеть! Они пришли к этому состоянию самостоятельно, этот их теперешний образ жизни и есть прямой продукт и результат качественной работы их собственного оправдательного механизма. Вы знаете, я как-то не очень-то на этих бедняг обращал внимание. В своей жизни я никогда не относился к ним всерьез, но все же, если вы присмотритесь повнимательнее к этим несчастным людям, вы заметите, что там, в этом переходе, сидят обычные женщины и мужчины, многие из них нашего с вами возраста. Там сидят иногда люди с двумя высшими образованиями. Там есть люди, которые раньше руководили банками, водили трамваи, в прошлом они были обычными нормальными людьми.

Вы уже понимаете, к чему я веду?

Теперь от этих ребят плохо пахнет, у них жалкий вид и до них никому нет дела ни милиции, ни врачам. Я никогда не уделял этому большое значение. Просто как-то раз я шел по этому переходу и случайно увидел знакомые глаза. Вы только представьте себе ситуацию: вы идете по переходу мимо кучки бомжей и сталкиваетесь нос к носу с до боли знакомыми глазами. Сначала я подумал, что мне померещилось. Я себя очень долго успокаивал по этому поводу: "Просто обознался. Наверное, это не так на самом деле". Но, когда я шел обратно, я специально уделил этому внимание и понял что глаза точно знакомые. Знаком ли вам тот холодок, который пробегает от такого неприятного открытия? Я подошел к этому человеку. Это был тот самый человек, с которым мы сидели за одной партией. Это был тот самый человек, у которого я когда-то списывал во время контрольных по математике.

Я хочу, чтобы вы прочувствовали глобальность ситуации!

С этим парнем мы одного возраста, у нас обоих был одинаковый в жизни шанс преуспеть, у нас был одинаковый потенциал к действию, больше того, это ведь я у него списывал математику! Значит, его потенциал определенно был выше моего? Но теперь он сидит там, в этом жутком месте. Это теперь его рабочий офис?!

Вы можете провести такой эксперимент, я думаю, что среди ваших ну, если не друзей, то знакомых, возможно, есть люди, которые пьют горькую чуть чаще, чем обычно, может быть, они остались одинокими, может быть, им не везет по жизни в чем-то? Ну, так вот, суть эксперимента достаточно проста.

Если вы поговорите с таким человеком по душам о его судьбе, как вы думаете, что вы будете слышать в ответ на ваши вопросы по поводу случившихся с ним несчастий?

Вы совершенно правы, вы будете слышать оправдания, оправдания, оправдания...

Я больше вам скажу, ни в коем случае не разговаривайте с таким человеком, если вы впечатлительны или находитесь под градусом. Потому, что через пятнадцать минут активируется ваш собственный оправдательный механизм, а еще через 15 минут вы подумаете, что то, как живет этот несчастный, это теперь для него единственный способ остаться в живых. Вы чувствуете идею, через 15 минут вы начинаете понимать этого человека, а еще через 15 минут вы начинаете думать: "Надо же, как ему повезло!" Вы думаете: "Это же хорошо, что он вообще в живых остался!" Ваш собственный оправдательный механизм начинает выстраивать ту же цепочку, и вы начинаете думать, что та цепочка происшествий, о которых вам рассказывают,- это единственное, что могло происходить.



Теперь еще более жизненный пример:

Мой товарищ работает на скорой помощи хирургом, и вот однажды я сидел в приемном покое больницы всю ночь и наблюдал там людей, которые обычно попадают туда в это время. Обратите внимание, в то время как все остальные нормальные люди мирно спят дома, этих ребят свозят на машинах скорой помощи в травматологические пункты города. Я не беру в расчет тех, кто попадает ночью в больницу с инфарктом или инсультом, хотя, как правило, такие приступы ночью не случаются. Я беру других, я беру тех, кому, знаете ли, до инфаркта еще пить и петь. Здоровые взрослые мужчины и женщины, иногда красивые, а иногда не очень. Хотя, впрочем, дело далеко не в красоте. Они все приезжают в травмпункт в очень интересном виде. "Дорожный патруль" смотрите? Примерно в таком виде их привозят.

Как вы думаете, что можно слышать от этих людей по поводу случившегося с ними?

Прочувствуйте эту идею, как следует!

Оправдания, оправдания, оправдания...

"Я не заметил! Я перепутал! Я не рассчитал!" Или наоборот: "Он не заметил! Он перепутал! Он не рассчитал!"

Человек, который оправдывается, ни в коем случае не знает и не чувствует свою собственную причину в этом происшествии. Он просто живет, так как диктует ему его ум, заблокированный оправданием.

Понимаете, да? Человек, который перебегает дорогу перед автомобилем, мчащимся на скорости 120 км/час, - самоубийца? Нет! Он просто не видит и не чувствует реальности происходящего! Он думает свое оправдание, оно кажется ему реальным, и поэтому он бежит. А потом, в предсмертном бреду, окровавленными губами он шепчет: "Просто я опаздывал на работу!" Такая знакомая идея, не так ли?

"Я опаздывал на работу, поэтому меня размазало по асфальту?!"

Помните детский стишок "Ехал Ваня на машине, весь размазанный по шине"?

Запомните это как следует -автомобиль, кулак, прутья тюремной решетки и любое реальное действие всегда будут тверже и реальнее ваших личных оправданий!

Надеюсь, теперь это для вас еще более явно -оправдания опасны для жизни!

Я к этому, в общем-то, и вел.

Надеюсь, что мы с вами сделали нужные выводы.

## **Кому необходимо справляться с оправданиями?**

Я хотел бы сразу подчеркнуть одну важную особенность тех приемов, которые мы сегодня вместе с вами рассмотрим. Дело в том что, используя принципы, которые будут описаны в первой половине этой книги, можно легко найти источник уверенности не только продавца, но, например бухгалтера, кладовщика или даже охранника. Также в любом другом виде деятельности люди могут разобраться, в чем их ошибка, и легко ее исправить. Просто так уж вышло, что я специализируюсь, а лучше сказать с удовольствием работаю, прежде всего, в сфере продаж и естественно приходится общаться больше с продавцами, чем с кем бы то ни было еще. Мне такая специализация удобна еще и потому, что, когда объем продаж компании увеличивается, это всегда достаточно заметно и приятно наблюдать владельцу компании, а мне такие изменения наблюдать не только приятно, но и в определенном смысле выгодно. Однажды ко мне обратился человек, который прочел мою "Книгу о возражениях". Он был откровенно удивлен. "Андрей, - сказал он мне при встрече, - вы сделали гениальное открытие способное внести в методы психотерапии существенные изменения, но причем здесь продажи?" Я пытался объяснить ему, что методы психотерапии применимы не только в психиатрических лечебницах и клиниках по отношению к душевнобольным, но и в обычной жизни среди обычных людей они могут прекрасно работать.

Когда-то давно я решил, что моя карьера будет посвящена бизнесменам и продавцам, поэтому прошу извинить меня за отсутствие специальных разъяснений в этой книге для тех, кто захочет применить предлагаемые мною приемы в других областях человеческой жизни. Если что-то из того, что я предлагаю к использованию в продажах, не станет работать в вашей профессии, обратитесь ко мне за помощью, я вам торжественно обещаю, что помогу адаптировать мою методику под ваши насущные потребности.

## **Небольшое предостережение**

Если вы внимательно читали предыдущие главы, то вы могли видеть, что любое оправдание, а тем более группа оправданий удерживают под собой определенное количество энергии. С этим связано одно небольшое предостережение, которое я хочу дать вам по поводу применения предлагаемых далее процедур.

Не советую вам выполнять эти процедуры на ночь, непосредственно перед сном, не стоит также заниматься тренингами перед отпуском или накануне выходных, если вы, конечно, не хотите испортить все вышеперечисленные мероприятия.

Со мной однажды произошел подобный случай. Один мой знакомый, кстати директор очень крупной и очень известной компании, посетив

мое занятие и прослушав описание этой процедуры, уже вечером применил ее. И вот в три часа ночи звенит мой телефон, я снимаю трубку, и там возбужденный голос сообщает мне о том, что я гений и что благодаря мне человек теперь не может уснуть в ожидании утра. Он просто бродит по квартире и мечтает попасть теперь в свой офис для того, чтобы сделать пару жизненно важных звонков.

Напротив, если вы когда-нибудь, проведете утреннюю планерку с применением какой-либо из методик устранения оправданий, вы заметите, как люди мчатся вприпрыжку на свою территорию, разогреваемые энергией, освободившейся в результате этого.

## **Метод устранения оправданий: "Анализ последовательности"**

Этим методом оправдания устраняются достаточно легко.

Для начала давайте рассмотрим некоторую последовательность, которая обязательно должна существовать как основная причина появления оправданий. Как корень у дерева, как дно у реки, где-то там за оправданиями прячется некоторая последовательность обстоятельств и ситуаций, наличие которой вам необходимо подозревать с самого начала, а затем уже уметь ее обнаруживать.

Первое обстоятельство в этой последовательности:

Обязательно нужно быть внутри ситуации. Это первое, что есть в этой последовательности. Вы должны четко понимать, что если вы никогда не работали в операционной хирургом, то у вас никогда не будет тех оправданий, которые есть у хирурга, работающего в операционной. Просто вы никогда не были внутри этой ситуации.

Второе, что нужно иметь,- нужно иметь желание, намерение и попытку справиться с ситуацией, внутри которой вы находитесь. Нужно иметь изначальный импульс. Если вы не пытались противостоять обстоятельствам, то, скорее всего, у вас не будет никаких проблем, с этим связанных и, как следствие, у вас не будет никаких оправданий на эту тему. Если вы имели усилие справиться с ситуацией, вы обязательно имели проблемы, созданные таким усилием.

Третье - это правильное или ошибочное действие или бездействие, которое привело к тому, что импульс - желание добиться чего-то - стал сильнее, а результат не изменился. Уверен, что схема, приведенная мной ниже, поможет вам разобраться с тем, о чем здесь идет речь.

Эта глава является, пожалуй, самым ценным сокровищем, которое я мог бы дать вам в рамках темы оправданий: в ней содержится информация, которая спасет от самых разных неприятностей не одну тысячу людей.

Почему я с такой уверенностью говорю об этом?

Потому что она уже проделала такой фокус более чем с сотней неудачников. В ходе экспериментов человек, который больше не

мог действовать под грузом собственных оправданий, буквально рождался заново, стоило ему немного покорпеть над этими строками. Можно ли убрать все оправдания из ума? Наверное, можно, но я напому вам, что оправдательный механизм - это все же часть всей оперативной системы, а программу такого уровня навряд ли удастся удалить безболезненно. Для тех задач, которые нам предстоит решать в рамках нашей предпринимательской карьеры на пути к своему первому миллиону, например, достаточно научиться просто блокировать оправдательный механизм. Чем мы, собственно, и займемся, применяя процедуры, описанные в последующих главах.

## **Метод №1 устранения оправданий**

В предыдущих главах мы рассматривали с вами процессы, которые происходят внутри ума, в частности, связанные с оправдательным механизмом. Уже только понимание этих процессов и умение наблюдать за ними существенно ослабляет действие вашего оправдательного механизма.

Теперь же наша с вами задача конкретно усложняется. Нам предстоит освоить метод, позволяющий избавиться не только от какого-то определенного (известного нам) оправдания, омрачающего нашу жизнь, но и научиться делать это практически постоянно, дабы иметь возможность пребывать большую часть времени в более или менее разумном состоянии.

Мой личный опыт также показывает, что данный метод действует гораздо более эффективно, если применяется незнакомым вам ранее человеком либо человеком, имеющим некоторый авторитет в глазах пациента. Например, это может быть школьный братковского вида товарищ руководителя или доктор из соседней поликлиники, важно лишь, чтобы человек, курирующий выполнение вами процедуры, был в соответствующем костюме либо униформе. Помимо прочего, на результат процедуры иногда влияет та обстановка, в которой она проводится, наличие специальных бланков для ее проведения и своевременность ее проведения.

В остальном же непосредственно процедура выглядит достаточно просто, если не сказать банально просто. Настало время с ней познакомиться.

Для проведения этой процедуры вам понадобится специальный [бланк](#). Тем же, у кого нет такого бланка, необходимо его подготовить.

Бланк должен выглядеть следующим образом:

Первой строкой страницы формулируется фраза, начинающаяся со слов, описывающих суть проблемы, с которой мы хотим справиться, минуя оправдательный механизм, и заканчивающаяся словами - "потому что".

Например:

"На этой неделе при повороте на улицу Селезнева меня подрезают справа уже в третий раз, потому что" или например такая: "Мы с моей женой не находим общий язык в вопросе успеваемости нашего ребенка, потому что", наконец мое любимое: "Зеленый икс, модель сорок восемь не продается, потому что".

Ниже фразы, которую вы только что сформулировали, на листе бумаги у вас должно располагаться десять или более пустых строчек-полей для возможных оправданий по этому поводу.

И так представьте себе, что случилось "непоправимое" -объем продаж за последнюю неделю упал в два раза, и на фоне этого вы замечаете парня, который, вместо того чтобы делать что-либо по этому поводу, просто сидит в курилке и "анализирует" ситуацию, щедро вознаграждая остальных сотрудников результатами своих анализов. Вы берете этого парня, даете ему описанный выше бланк и предлагаете начать выполнение процедуры.

## **Первый шаг**

Первое, что делает этот парень, он записывает фразу "Продукт X не продается, потому что". Причем может случиться так, что этот самый "X" не продается только в вашей компании или только в вашем отделе, или даже только лично у этого парня. Часто так бывает, что вся компания с успехом продает иксы, а лично у вас их никто не берет, и вы постоянно испытываете трудности по отношению к этой позиции. Я надеюсь, что вы не будете писать в этой строке весь ассортимент, который у вас есть, что-то типа этого -"Все, что у нас есть на складе, не продается, потому что". Я надеюсь, что среди всего того многообразия товаров, которыми вы торгуете, есть хотя бы одна-две позиции, которые вы продаете без особого труда и сопутствующих проблем.

Эта процедура будет работать и в более спокойных обстоятельствах, для того чтобы применить ее,- не обязательно ждать тот момент, когда товар совсем встанет или когда маленький объем продаж станет насущной проблемой. В любой торговой компании всегда наряду с ходовыми позициями обязательно есть и такие, которые вы считаете проблемными и за которые вам приходится отдуваться перед начальством на каждом собрании. Иногда достаточно слышать названия таких позиций, чтобы начать напрягаться и покрываться капельками холодного пота. Мы уже как-то затрагивали этот момент в предыдущих главах. Вы, наверное, помните те злосчастные рюкзаки и аудиоплееры? Возможно, даже

есть что-то в вашем ассортименте, что совсем не покупают, возможно, есть что-то, что покупают. А что-то, возможно, покупают, но для этого приходится прилагать просто титанические усилия.

## **Второй шаг**

В этом шаге ваша задача - направить ваше внимание в свой собственный ум и произвести там некоторую работу. Это очень просто работает, уверяю вас. В тот момент, когда ваш ум заблокирован оправданием, ваше внимание входит извне, преломляется в этом оправдании и только потом попадает в ум. В результате вы перестаете правильно воспринимать окружающую вас реальность. Когда же вы намеренно начинаете разбираться с оправданиями, вы потихонечку начинаете замечать краешки реальности, находящиеся рядом с оправданием. Это так же, как нельзя увидеть кусок стекла внутри аквариума или черную кошку в темной комнате, если только не знать, что они там точно есть. И тогда, о чудо! Стоит немного присмотреться, и все встает на свои места!

Есть такой вид спорта, в котором стреляют из ружья по тарелочкам. Примерно так же и вы направляете поток внимания в собственный ум, одновременно перечитывая строчку, сформулированную вами в первом шаге. И бамс! Как будто летящая тарелочка, непонятно откуда, сам по себе, у вас в голове возникает готовый ответ. Есть такие ответы, в которых вы просто уверены. Эти ответы для вас выглядят вполне приемлемо как "ясный день", как "Отче наш", с них-то и стоит начать.

Обратите внимание на тот интересный факт, что, кроме всего прочего, вы можете применить предлагаемую процедуру и в любых других житейских ситуациях, когда почувствуете, что накопили много оправданий по отношению к решению какой-либо проблемы.

Например: автолюбителя последнее время все чаще подрезают когда он перестраивается с правой полосы на левую. Достаточно насущный пример, правда? Больше скажу, он этим провоцирует серьезную аварийную ситуацию, уже четвертый раз за прошедший месяц. Как вы думаете, где кроется истинная причина такой невезучести? Правильно, там, где человек должен видеть свою ошибку или зеркало заднего вида, - он видит вместо этого свое оправдание. Жизнь, ей ведь наплевать, что вы там видите у себя в зеркале заднего вида, она идет себе по своим ограниченным земным законам, которые известны каждому буквально со школьной скамьи.

Так что же нужно сделать, чтобы заблокировать оправдания?

Конечно же, взяться и просто применить предложенную выше процедуру!

Вчера вечером, например, у меня были занятия по этой процедуре в одной торговой компании, и вот в начале занятий ребята мне говорят: "Она у нас не продается, потому что дорогая очень, что тут думать?" В

нашем случае мы просто записываем эту версию происходящего и продолжаем "думать" дальше. Если второй раз всплывает тот же ответ, записываем его во второй раз. Но имейте в виду, что ум обычно не выдает два одинаковых ответа к ряду. Например, в следующий раз те же ребята говорят мне: "Она на тридцать копеек дороже, чем у наших конкурентов!" Еще через пять минут они продолжают свою мысль: "Она на тридцать копеек дороже, чем в компании "АБВ" В какой-то момент, мы слышим что-то вроде этого: "Она на тридцать копеек дороже, чем в компании "АБВ", это нам.... Гм! Гм! Ха! Ха! Их! Хи! Ух, ты! Так это же нам Петров сказал, что она... Я, кажется, понял, как это работает!" Все, что необходимо сделать в этом шаге, просто записывать и записывать возникающие внутри ума ответы, но делать это нужно очень внимательно. Все те ответы, которые выдает вам ваш ум, по поводу предложенного в ключевой строке, вы внимательно считываете из собственного сознания и, буквально ничего не меняя и не додумывая, переносите на бумагу. Даже если это будет что-то типа: "Как-то мне приснился сон: мой постоянный клиент берет "Х" со стола и бряцает меня ним по голове, после этого он стал продаваться хуже..."

Данная процедура, конечно, несколько отличается от любой другой психотерапевтической процедуры своей простотой и относительной безопасностью, она больше напоминает своеобразную игру с умом, но это ни в коем случае не умаляет ее действенности. Я настоятельно рекомендую вам поработать с этой процедурой как можно более серьезно.

Не нужно представлять себе, что бы с вами было, если бы вы выполнили ее так, как она здесь описана, просто выполните ее и вы себе не представляете, каких ошеломляющих результатов вы можете добиться! После того как отработаете основные фразы, попробуйте, например такую: "Мои клиенты постоянно опаздывают на переговоры потому, что..." или такую: "Мне не возвращают мои долги, потому что..."

Со мной однажды произошел забавный случай. Как-то раз у меня сломался мой красивый спортивный американский автомобиль. Эти автомобили, кстати, славятся тем, что в их моторах присутствует огромное количество разных датчиков и компьютеров. Но как говорит мой знакомый автомеханик Миша: "Автомобиль, он и в Африке автомобиль!", - поэтому я избегаю посещений "опытных" механиков в дорогих американских сервисах и предпочитаю наших русских Кулибиных. В общем, привез я свой автомобиль к Мише, и.... Прошло два дня, а Миша все еще не может завести мой автомобиль. "Ничего у меня не получается! - говорит он мне. - Не могу я с ним справиться? Облазил все, везде посмотрел, все проверил, не могу понять, в чем проблема и все тут! Забирай - не по зубам мне твоя железная лошадка!" Я ему отвечаю: "Миша, ты ведь мастер своего дела, не так ли?" - "Ну, в некотором смысле", - смущается он.- "Ты ведь помогаешь людям, ремонтируя их автомобили? Так вот, я, Миша, тоже в некотором смысле помогаю людям кое-что ремонтировать. Давай-ка ты попробуешь выполнить одну мою процедуру?"

Мужчине в пятьдесят лет уже сложнее объяснить, как и почему работают все эти наши психологические приемчики, но все же я потратил на это пятнадцать минут. И вот Миша воссел над листом бумаги, во главе которого красовалось гордое: "Я не могу завести мотор в автомобиле Андрея, потому что..." Иногда это выглядит, как фокус-покус, но уже через полчаса корпения над этим бланком Миша воскликнул: "Е-мое! Какой же я осел? Как же я мог забыть? Точно! Это же там в третьем блоке под вторым клапаном! Ну, блин, век живи - век учишься..."

А еще через полчаса мой автомобиль сначала гордо фыркнул, а потом весело заурчал своими восемью цилиндрами.

### **Классификация оправданий как метод блокирования оправдательного механизма**

Я хотел бы вас сразу предупредить: я не волшебник и не пророк, просто так уж сложилось, что я достаточно долго работал над теми проблемами, с которыми приходится сталкиваться продавцам и руководителям отделов продаж. Участвуя в процессах проведения переговоров, заключения сделок и совершения продаж, я слышал большее количество оправданий. А посему я могу предугадать некоторые оправдания из тех, что у вас существуют уже сегодня по отношению к вашей собственной работе. И мы вместе с вами некоторые из этих оправданий попробуем научиться блокировать. Блокируются они достаточно просто. Для этого мы просто установим, а потом активируем внутри нашего ума специальную программу, которая будет классифицировать для вас оправдания. Дело в том, что как только вы что-нибудь начинаете классифицировать, то есть профессионально распознавать и узнавать буквально в лицо, это перестает на вас действовать. Это примерно так же, как нам с вами все китайцы кажутся одинаковыми, а востоковед по разрезу глаз и росту может определить из какой провинции тот или иной представитель древнейшей восточной цивилизации.

Пастух, например, легко различает каждую корову в своем стаде по кличкам, а простому горожанину кажется, что они все одинаковые.

Так вот, как только вы начинаете знать свои проблемы и возможные оправдания в лицо, так они сразу же перестают на вас действовать, ну, или, по крайней мере, вы уже можете воспринимать их не более чем оправдания, и уже от этого вам становится немного проще с ними жить.

### **Характер и оправдательный механизм (фоновые оправдания)**

Нет сомнений в том, что активировавшийся в уме человека оправдательный механизм может много натворить. Несомненно, также и то, что результатом таких проделок будет еще одна исковерканная человеческая судьба. Но бывает и так, что оправдания становятся настолько естественными, что их уже сложно отделить от самого человека. Не только оправдывающемуся кажется, что оправдания - это продолжение его мыслей, но и люди вокруг него все чаще ссылаются на



особенности его характера. Вам наверняка не раз приходилось слышать высказывания: "жизнь его сделала черствым", "жизнь его сломала". Хотя бы раз в жизни каждый из нас наблюдал, как мама или бабушка, поглаживая своего внука по голове, приговаривали: "Он умный мальчик, но вот математика ему дается плохо, видимо, не его это. Ему бы художником быть, ну, или архитектором, в крайнем случае".

Уверен: много людей захочет избавиться от оправданий в своей жизни, прочитав мою книгу, но самое страшное в нашем деле - гоняться за ведьмами, приобретая множество врагов и набивая шишки, не менее тяжело искать черную кошку там, где ее нет, постоянно натываясь на острые углы. Хочу предостеречь вас, дорогой читатель, от распространенной ошибки, которую допускают многие руководители, познакомившись впервые с теорией оправданий. Все дело в том, что все мы немного несовершенны и даже в уме совершенного профессионала продолжают действовать все механизмы, включая те, которые не способствуют успеху в делах. Отличие профессионала от неудачника-дилетанта только в том, что он, профессионал, использует оправдание как бы в шутку на фоне реальных дел и результатов. Для неудачника, напротив, те же самые оправдания будут результатом его "плодотворной" работы.

## **Речевые**

К первому из рассматриваемых нами видов фоновых оправданий относятся речевые оправдания, их иногда еще называют оговорки. Речевые оправдания - это такие фразы и пословицы, которые человек иногда использует в разговоре, для того чтобы при-

крыть или уменьшить собственное влияние на ход событий. "Я так и знал! Мне всегда не везет! Я в этом не слишком силен. Я забыл!" - все эти привычные нашему слуху фразы отображают кратковременное снижение способности полноценно действовать.

## **Контрипульсы**

Гораздо более серьезными на фоне речевых выглядят оправдания контрипульса, эти ребята появляются обычно как решение, противоположное принятому, или как цель, противоположная той, в отношении которой у человека появилось чувство уверенности. На самом примитивном уровне это может возникать как дурное предчувствие: "Все хорошо - жди беды!" И вплоть до: "Всех денег не заработать", "Для этих дел у меня кишка тонка", "Это не мое, я не должен этим заниматься".

## **Временные**

Еще одна неприятная зверушка - это оправдания, вызывающие смущения во временном континууме. Идти в ногу со временем - это одна из главных черт преуспевающего человека, но сделать это непросто, когда в вашем уме постоянно звенит что-то типа: "Это так же, как было в

прошлом году? Я не успею! Я прозевал. Я упустил свой шанс. Я уже не в том возрасте. Ах, если бы я начал делать это раньше!"

## **Качественных характеристик**

Не сразу обнаруживают себя и оправдания, прячущиеся внутри наших ощущений,- они, как розовые очки, искажают иногда действительность настолько, что юная красавица кажется уродиной, а старая уродина - прелестной девушкой. Эти оправдания производят некоторое смущение по качеству, поэтому называются качественными. Вы узнаете их без труда, как только кто-то рядом с вами произнесет: "Это такой же, как красный!", "Синий цвет меня нервирует!", "За круглым столом договорится легче!"

## **Неопределенные**

Самые странные в этом ряду оправдания - это оправдания неопределенного фактора. Странные они уже потому, что находятся рядом с нами и в мыслях многих людей они занимают иногда главенствующую роль. Именно они делают человека суеверным и религиозным (просьба не путать с духовным). Они помогают зарабатывать колдунам, гадалкам и целителям свои миллионы. Они являются основной причиной процветания казино и залов с игровыми

автоматами. Они кормят сотысячную армию прорицателей и астрологов. А как же иначе, ведь каждый из нас рано или поздно сталкивается с тем, что сны бывают вещими, а недобрая зависть может вызвать болезнь. Часто наши близкие произносят: "У меня плохое предчувствие",- а у нас на работе начинаются реальные проблемы,- именно так работают оправдания этого типа.

Ознакомьтесь с материалом этой главы как следует. Попробуйте убрать из своего ежедневного лексикона как можно больше подобных глупостей, и уже на следующий день успех приоткроет вам дверь в будущее.

Упражняйте свое умение "фильтровать базар" так же, как вы упражняли свое умение ходить на двух ногах, писать в горшок и читать букварь, и ваши результаты обрушатся на вас лавиной приятных впечатлений.

Ну, а если не поможет, тогда сходите к целительнице Анне, она снимет с вас порчу! Хотите, я дам вам ее телефон? (шутка)