

## ГЛАВА 10

### ОБРАЩЕНИЕ К РАБОТОДАТЕЛЯМ

Среди огромной армии работодателей есть один человек, запомнившийся нам. Большую часть своей жизни он провел в мире большого бизнеса, нанимая и увольняя сотни людей. Он знает, что представляют собой алкоголики, если смотреть на них глазами нанимателя. Взгляды, которые у него сложились, могут быть полезными для деловых людей в любой сфере деятельности.

Но предоставим слово ему самому:

Одно время я служил помощником управляющего отделом в корпорации, где количество служащих составляло 6600 человек. Однажды ко мне вошла секретарша и сказала, что мистер Б. настоятельно требует, чтобы я принял его. Я попросил ее передать ему, что мне не о чем с ним говорить. Я уже несколько раз предупреждал его, что у него остался единственный шанс. Незадолго до этого он дважды позвонил мне из Хартфорда и был пьян настолько, что с трудом ворочал языком. Я сказал ему, что он уволен окончательно и бесповоротно.

Секретарша вернулась и сказала, что звонил не мистер Б., а его брат и что он просил кое-что передать мне. Я все еще ожидал просьб о восстановлении на работе, но, оказывается, мне просили передать следующее: “Я хотел сообщить вам, что Пол выпрыгнул из окна высотной гостиницы в Хартфорде в субботу. Он оставил вам записку, в которой пишет, что вы - лучший начальник, которого он когда-либо встречал, и что вы ни в чем не виноваты”.

В другой раз, когда я вскрыл письмо, которое лежало на моем письменном столе, из него выпала вырезка из газеты. Это был некролог, посвященный одному из лучших продавцов, которые когда-либо работали у меня. После двухнедельного запоя он нажал пальцем ноги курок заряженного ружья - ствол ружья был у него во рту. За шесть недель до этого я уволил его за пьянство.

Еще один случай. Последовал междугородний телефонный звонок из Вирджинии, и я услышал слабый женский голос. Женщина интересовалась, действует ли страховка ее мужа. Четыре дня тому назад он повесился в сарае. Некоторое время тому назад я был вынужден уволить его за пьянство, несмотря на то, что он был человеком блестящего, острого ума и обладал прекрасными организаторскими способностями.

Таким образом, мир потерял трех замечательных людей, и случилось это потому, что я не понимал проблем алкоголизма так, как я их понимаю сейчас. По иронии судьбы, я сам стал алкоголиком. Если бы не помощь понимающего человека, со мной могло бы случиться то же, что и с ними. Мое падение обошлось фирме во много тысяч долларов, потому что подготовка руководителей в сфере бизнеса обходится недешево. Подобные потери не уменьшаются. Мы считаем, что в деловой сфере возникает множество ситуаций, которых можно было бы избежать, если бы общество в целом с большим пониманием относилось к проблеме алкоголизма.

Почти каждый современный наниматель чувствует себя ответственным за благополучие своих сотрудников и принимает меры, чтобы создать нормальные условия жизни и работы персонала. Алкоголики являются исключением из этого общего правила, что вполне понятно. Алкоголик кажется просто дураком первой категории. В силу специфических особенностей характера или личной симпатии к пьющему сотруднику наниматель может держать на работе

алкоголика, даже когда терпение уже лопнуло. Некоторые наниматели употребляют всевозможные меры излечения и увещевания. Довольно редко они проявляют отсутствие терпимости и такта. Мы, пользовавшиеся добротой лучших нанимателей, не можем осуждать их за то, что, в конце концов, они были вынуждены расстаться с нами.

Вот один типичный пример. Служащий одного из банковских объединений в Америке знал, что я бросил пить. Однажды он рассказал мне об одном сотруднике, который, по его мнению, несомненно, являлся алкоголиком. Мне показалось, что я смогу помочь в этой ситуации, и поэтому я провел с ним два часа, рассказывая ему об алкоголизме как болезни, описывая ее симптомы и последствия. Он прокомментировал мой рассказ следующими словами: «Очень интересно. Но мне кажется, что он завязал с алкоголем. Он только что закончил трехмесячный курс лечения, прекрасно выглядит, и к тому же Совет директоров сказал ему, что это его последний шанс».

Я сказал, что если развитие алкоголизма у этого человека пойдет так же, как у других, то скоро у него будет еще более сильный запой. Я чувствовал, что это неизбежно и что банк совершает несправедливость по отношению к своему служащему. Почему бы не познакомить его с кем-либо из наших людей? Это дало бы ему шанс. Я напомнил ему, что в течение последних трех лет не притрагивался к алкоголю, причем в таких нелегких условиях, когда из любых десяти человек девять спились бы. Почему бы не дать ему возможность выслушать мой рассказ? «Нет-нет, - сказал мой друг, - либо этот парень бросит пить, либо он лишится работы. Если у него окажется такая же сила воли, как у вас, и столь же сильный характер, он справится со своей дурной привычкой».

У меня опустились руки от отчаяния, потому что я видел, что мне не удалось ни в чем убедить моего друга. Он просто отказывался верить в то, что его сослуживец страдает

от серьезной болезни. Оставалось ждать, как будут развиваться события.

Конечно, тот человек снова напился и был уволен. После этого мы связались с ним. Не суетясь попусту, он принял принципы и образ жизни, которые излечили нас. Он теперь на пути к излечению. История эта наглядно показывает непонимание проблем алкоголиков и отсутствие опыта общения с ними у нанимателей. А это мешает им оказывать действенную помощь служащим, которые начали пить.

Если вы хотите помочь алкоголику, откажитесь от представления, что его отношение к алкоголю такое же, как ваше. Независимо от того, много ли вы выпиваете или пьете умеренно, или вообще воздерживаетесь от алкоголя, у вас есть свои установившиеся взгляды на алкогольные проблемы и, возможно, кое-какие предрассудки. Пьющих умеренно алкоголики часто раздражают больше, чем полных трезвенников. Если вы выпиваете время от времени и понимаете, какое действие производит на вас алкоголь, вы уверены в целом ряде вещей, которые имеют совершенно иной смысл применительно к алкоголику. Как пьющий умеренно, вы можете выпить, но можете и не пить. Вы в состоянии контролировать себя, когда бы вы ни захотели. Вы можете выпить вечером, а утром встать, потряхнуть головой и пойти на работу. Алкоголь не создает особых проблем в вашей жизни. Поэтому вам трудно понять, почему это должно быть иначе у других людей, разве что они глупцы или у них нет характера.

Когда имеешь дело с алкоголиком, часто возникает раздражение, как это может человек быть столь слабым, глупым и безответственным. И даже когда узнаешь больше об этой болезни, то бывает, что это чувство только усиливается.

Присмотревшись к алкоголику, работающему в вашей организации, вы поймете многое. Разве он не обладает блестящим и живым умом, воображением и обаянием? Разве он

не отличный работник? Разве нет у него трудолюбия и умения доводить дело до конца? Если бы вдобавок ко всем этим качествам он не пил, разве вы не хотели бы, чтобы он продолжал работать у вас? Разве он не заслуживает внимания в той же мере, что и все другие служащие, когда они болеют? Разве он не стоит того, чтобы бороться за его жизнь и здоровье? Если вы ответите «да», будь то по гуманным или деловым соображениям или по тем и другим вместе, то вам будет полезно прислушаться к следующим предложениям.

Способны ли вы отказаться от чувства, что вы имеете дело с привычкой, упрямством или слабой волей? Если вам трудно это сделать, то, наверное, полезно перечитать главы вторую и третью, в которых алкоголизм обсуждается как болезнь. Как деловой человек, вы должны сначала рассмотреть причину, а потом следствие. Если вы признали, что ваш служащий болен, не следует ли простить его за то, что он совершил в прошлом? Не следует ли забыть его прошлые прегрешения? Не стоит ли принять во внимание, что он был жертвой ущербного мышления, причиной которого было воздействие алкоголя на его мозг?

Я помню ощущение шока, которое я испытал, когда известный врач в Чикаго рассказал мне о случаях разрыва мозговой ткани под давлением спинномозговой жидкости. Разве удивительно, что алкоголик иррационален? Да и кто смог бы рассуждать здраво, когда мозг воспален? Умеренно пьющие не испытывают такого воздействия алкоголя на головной мозг, поэтому им плохо понятно помрачение ума, свойственное алкоголикам.

Возможно, ваш служащий скрыл от вас многие свои прегрешения, особенно серьезные. Они могут быть отвратительными. Вам трудно понять, как мог такой порядочный человек совершить столь неприглядные поступки. Но все эти поступки, какими бы плохими они ни были, можно объяснить действием алкоголя на мозг человека. Алкоголики

в состоянии запоя или на выходе из него совершают невероятные дела, даже если в нормальном состоянии они безупречно честны и порядочны. Впоследствии они испытывают отвращение к своим выходкам. Почти всегда пьяное кривлянье и пьяные проделки свидетельствуют ни о чем другом, как о временном состоянии.

Конечно, нельзя утверждать, что все алкоголики честные и справедливые люди, когда они не пьют. Это далеко не так, нередко алкоголики могут воспользоваться вашим добродушием. Увидев ваше стремление понять и помочь, кое-кто из них может попытаться извлечь для себя выгоду из вашей доброты. Если вы убедитесь в том, что алкоголик не хочет бросить пить, нужно уволить его, и чем быстрее, тем лучше. Если вы будете стараться удержать его на рабочем месте, то окажете ему плохую услугу. Увольнение может оказать на такого человека благотворное влияние. Это будет встряска, которая ему необходима. Я знаю, что в моем случае, что бы ни предпринимала компания, в которой я работал, это не остановило бы меня, потому что пока я сохранял свое место, я не мог уяснить себе, насколько серьезно мое состояние. Если бы они уволили меня, а потом сделали бы так, что я узнал бы о возможном пути решения моих проблем, изложенном в этой книге, я мог бы вернуться к ним здоровым человеком через полгода.

Но есть алкоголики, которые сами хотят бросить пить, и работа с ними дает очень хорошие результаты. Ваше понимание и участие по отношению к таким людям с лихвой окупятся.

Возможно, у вас есть кое-кто на примете. Он хочет бросить пить, и вы хотите помочь ему, даже если вы заинтересованы в нем только как в сотруднике. Теперь вы знаете кое-что об алкоголизме. Вы понимаете, что этот человек болен физически и психически. Вы готовы забыть все его прошлые выходки и проступки. Ваша тактика поведения с ним должна быть примерно следующая.

Заявите ему, что вы знаете, что он пьет, и потребуйте, чтобы он прекратил пить. Можете добавить, что цените его способности, хотите, чтобы он продолжал работать у вас, но, если он не прекратит пить, вам придется уволить его. Твердая позиция в этом вопросе помогла многим из нас.

Постарайтесь заверить его в том, что вы не намерены читать ему нотации, морализировать или осуждать его и что если вы это делали раньше, то по неведению. Если это возможно, скажите, что вы не питаете никакой неприязни к нему. Здесь нужно попытаться объяснить ему, что алкоголизм является болезнью. Скажите ему, что вы считаете его серьезно больным человеком, возможно, даже обреченным, и спросите, хочет ли он, зная это, излечиться. Вы спросите, потому что многие алкоголики настолько изуродованы и отравлены алкоголем, что уже не хотят бросить пить и вернуться к нормальной жизни. А хочет ли он? Согласен ли он сделать нужные шаги, выполнить все необходимое, чтобы навсегда бросить пить?

Если он говорит «да», то насколько это серьезно? Не думает ли он в глубине души, что вас можно обмануть, а потом, отдохнув и получив лечение, он сможет время от времени пропускать стаканчик-другой, как все нормальные люди? Мы считаем, что человека нужно подвергнуть достаточно серьезной проверке в этом вопросе. Следует убедиться в том, что он не обманывает вас или самого себя.

Вы сами должны решить, стоит ли вам говорить об этой книге. Если он колеблется и думает, что сможет снова пить в будущем, хотя бы пиво, его нужно уволить после следующего запоя, который у него обязательно наступит, если он алкоголик. Он должен усвоить это как следует. Либо вы имеете дело с человеком, который хочет и может выздороветь, либо это совсем другой случай. Если он не хочет выздороветь, то зачем тратить на него время? Возможно, это покажется чересчур жестоким, но это самый разумный путь.

Убедившись в том, что ваш служащий хочет излечиться и готов сделать все, что нужно для этого, вы можете предложить ему определенную программу действий. Большинство алкоголиков, если они выходят из состояния запоя, необходим курс терапевтического лечения. Эти проблемы нужно решать с вашим врачом. Какими бы ни были методы лечения, цель его - полностью очистить сознание и тело от воздействия алкоголя. Если ваш служащий окажется в опытных руках, то на это уйдет не так уж много времени и денег. Лучше, если физическое состояние вашего подопечного будет таким, чтобы он смог спокойно и разумно рассуждать и не нуждался в алкоголе. Если вы предлагаете ему пройти лечение, то, скорее всего, вам придется заплатить за него, но мы полагаем, что вы должны заранее дать понять, что впоследствии все эти расходы будут вычтены из его жалования. Лучше, чтобы он чувствовал ответственность за происходящее.

Если ваш сотрудник принимает ваше предложение, нужно объяснить ему, что терапевтическое лечение - это только малая часть того, что предстоит сделать. Хотя вы готовы обеспечить ему хорошее медицинское обслуживание, ему следует понять, что главное - в изменении его душевного настроя. Освободиться от алкогольной зависимости можно, изменив свой способ мышления и свое отношение к жизни. Каждому из нас приходится ставить выздоровление превыше всего, потому что без этого мы потеряли бы дом и работу.

Уверены ли вы в способности вашего служащего выздороветь? Что касается доверия, то способны ли вы сами относиться к этому делу, как к сугубо личному? Способны ли вы никогда ни с кем без его согласия не обсуждать прошлых поступков вашего подопечного и лечения, которому он подвергнется? Когда он вернется на работу после лечения, неплохо основательно обсудить с ним все дела.

Но вернемся к предмету нашей книги. В ней содержатся всеобъемлющие рекомендации, касающиеся способов лечения алкоголизма. Возможно, некоторые предложения покажутся вам непривычными. Возможно, вам не понравится предлагаемый нами подход. Мы предлагаем все это совсем не как последнее достижение в области лечения алкоголиков, а просто потому, что нам этот подход помог. В конце концов, вам ведь нужны не методы сами по себе, а те результаты, которые они дают. Нравится это вашему служащему или нет, но ему придется узнать суровую правду об алкоголизме. Это не причинит ему никакого вреда, даже если он откажется от предлагаемого нами лечения.

Мы рекомендуем обратить внимание лечащего врача на нашу книгу, пока он будет лечить нашего алкоголика. Часто, если книга предложена сразу после того, как к больному возвращается способность читать и понимать прочитанное, а состояние алкогольной депрессии еще сохраняется, у него появляется полное осознание его состояния.

Мы надеемся, что врач скажет больному, каково его состояние, каким бы оно ни было. Когда больному дают эту книгу, лучше не говорить ему о том, что он должен следовать содержащимся в ней рекомендациям. Он должен самостоятельно принять решение.

Конечно, мы исходим из того, что пережившее отношение к окружающему плюс содержание этой книги дадут положительный результат. В некоторых случаях так и будет, в других - нет. Но мы думаем, что если вы будете настойчивы, количество успешно исцелившихся среди ваших подопечных вас вполне удовлетворит. По мере того, как наша система исцеления находит новых и новых сторонников, мы надеемся, что ваши служащие смогут вступить в персональный контакт с кем-либо из нас. Мы уверены, что до тех пор многого можно добиться, воспользовавшись одной этой книгой.

Когда ваш служащий вернется на работу, поговорите с ним. Спросите его, полагает ли он, что ему удалось найти ответ на вопрос: как справиться с алкогольной проблемой? Если он чувствует, что может обсуждать свои проблемы с вами, если он знает, что вы поймете его и что вас не огорчит то, что он вам расскажет, ситуация может быть вполне благополучной для него.

В этой связи, сможете ли вы сохранить спокойствие, если он расскажет вам о себе вещи, которые шокируют любого? Он может признаться вам, что он подделал счета или что он планировал отбить у вас лучших ваших клиентов. Если он принял нашу платформу, которая обязывает его говорить всю правду, вы можете услышать все что угодно. Сможете ли вы списать все это, как расходы по неудачной сделке, и начать строить с ним новые отношения? Если он должен вам какую-то сумму денег, вам нужно договориться о сроках выплаты долга.

Если он начнет обсуждать с вами свою домашнюю ситуацию, вы, несомненно, сумеете сделать несколько конструктивных предложений. Может ли он быть откровенным с вами, при условии, что он не сплетничает и не критикует своих коллег? Ваше сочувственное отношение к бывшему алкоголику вызовет у него безграничное чувство преданности.

Самые первые враги алкоголика - это чувства обиды, ревности, зависти, разочарования и страха. Там, где люди объединяются вместе для организации делового предприятия, всегда будет соперничество и вытекающие из этого сложные внутренние взаимоотношения. Иногда нам, алкоголикам, кажется, что нас хотят выжить. Часто это не так, но в принципе наше пьянство может быть использовано во внутренних интригах.

Вспоминаю случай, когда один недоброжелатель позволял себе милые дружеские шуточки о пьяных приключениях своего сослуживца и таким образом сплетничал о нем.

В другом случае алкоголика поместили в больницу на лечение. Сначала об этом знали очень немногие, но очень скоро новость стала известна всем служащим компании. Естественно, это уменьшило шансы человека на выздоровление. Работодатель может оградить пострадавшего от такого рода сплетен. У него не должно быть любимчиков, и он всегда должен оберегать своих служащих от ненужного подстрекательства и несправедливой критики.

Как социальная группа, алкоголики - очень энергичный народ. Они умеют работать и умеют развлекаться. Пройдя лечение, алкоголик будет стараться изо всех сил работать как можно лучше. Будучи ослабленным физически и вынужденный приспособляться к жизни без алкоголя, он может перестараться. Возможно, вам придется сдерживать его желание работать по 16 часов в сутки. Возможно, вам придется уговаривать его пойти поразвлечься. Он будет стараться много работать с другими алкоголиками и, возможно, будет отвлекаться в рабочие часы. Было бы полезно предоставить ему в этом некоторую свободу - такая работа с ними необходима для него, чтобы поддерживать трезвый образ жизни.

Если ваш служащий проработал без употребления алкоголя несколько месяцев, его можно использовать для того, чтобы помочь другим вашим служащим, страдающим от алкоголизма, при условии, конечно, что они согласны привлечь третье лицо к обсуждению своих алкогольных проблем. Выздоровевший алкоголик, который занимает довольно скромный пост, может побеседовать с человеком, занимающим более высокое положение. Приняв совершенно иной образ жизни, он никогда не воспользуется преимуществами ситуации.

Вашему подопечному теперь можно доверять. Многолетний опыт уверток и оправданий, естественно, вызывает подозрение. Если вам теперь звонит его жена и говорит, что он болен, вы можете сразу подумать, что он пьян. Если он и в самом деле пьян, но все же хочет выздороветь окончательно,

то он сам скажет вам об этом, даже если это будет грозить ему потерей работы. Ибо он знает, что он должен быть честным, если он хочет выжить. Он будет уважать вас, если узнает, что вы не очень боитесь за него, ни в чем его не подозреваете и не пытаетесь искусственно оградить его от возможных искушений, связанных со спиртным. Если он сознательно следует программе выздоровления, он может бывать везде, где это нужно по роду его деятельности.

Если он споткнется снова, хотя бы раз, вам придется самому решать, уволить его или нет. Если вам кажется, что он нетверд в своем решении, то вам нужно уволить его. Если же вы считаете, что он делает все, что может, то можно дать ему еще один шанс. Но вы не должны чувствовать себя обязанным держать его на работе, ибо вы уже выполнили то, что обещали ему.

Есть еще одна вещь, которую вы можете попытаться сделать. Если вы руководите большой организацией, ваши младшие начальники могут держать у себя экземпляры этой книги. Вы можете дать им понять, что вы не ведете борьбу с алкоголиками вашей организации. Эти младшие начальники часто оказываются в затруднительном положении. Работающие с ними люди часто являются их друзьями. И по той или другой причине они часто покрывают их, надеясь, что со временем они опомнятся и бросят пить. Они иногда рискуют своим положением, стараясь помочь алкоголикам, которых давно надо было уволить или дать им возможность вылечиться.

Прочитав эту книгу, ваш младший руководитель может подойти к такому человеку и сказать примерно следующее: «Послушай, Эд, ты хочешь бросить пить или нет? Ты меня сильно подводишь каждый раз, когда напиваешься. Это несправедливо с твоей стороны. Ни я, ни фирма не должны страдать от твоей скверной привычки. Я тут узнал кое-что об алкоголизме. Если ты алкоголик, то ты серьезно болен.

А ведешь ты себя именно как алкоголик. Фирма хочет помочь тебе вылечиться, и если ты заинтересован в этом, то есть один способ, ведущий к исцелению. Если ты будешь лечиться, тебе простят твое прошлое, и то, что ты проходил лечение, нигде не будет упоминаться. А если ты не можешь или не хочешь бросить пить, я думаю, что тебе следует уйти по собственному желанию».

При этом ваш младший руководитель может не соглашаться с содержанием книги. Он может, а часто должен, не показывать ее служащему, склонному к выпивке. Но, по крайней мере, он будет понимать сущность проблемы, и его не будут больше вводить в заблуждение обычные обещания алкоголика больше никогда не пить. Он сумеет найти правильную линию поведения по отношению к таким людям и будет действовать честно и открыто. Для него впредь отпадут все причины, чтобы покрывать пьющего сослуживца.

Подведем итоги. Нельзя увольнять человека за то, что он алкоголик. Если он хочет бросить пить, нужно дать ему шанс. Если он не хочет или не может им воспользоваться, его следует уволить. Исключения из этого правила редки.

Мы считаем, что такой подход имеет целый ряд преимуществ. Он позволяет излечиться хорошим работникам. Вместе с тем, у вас не будет сомнений, когда вам придется уволить человека, который не может или не хочет бросить пить. Алкоголизм может принести большой ущерб вашей организации в результате потерь рабочего времени, сотрудников и репутации. Мы надеемся, что наши предложения помогут вам ликвидировать эти, подчас серьезные, проблемы. Мы полагаем, что вполне разумно призвать вас положить конец этим потерям и дать шанс на выздоровление тем из ваших служащих-алкоголиков, которые способны им воспользоваться.

Недавно мы обратились к вице-президенту большого промышленного концерна. Он сказал: «Я очень рад, что вы сумели победить свое пристрастие к алкоголю. Но наша политика

заключается в том, чтобы не вмешиваться в личную жизнь наших сотрудников. Если кто-либо так пьет, что это сказывается на его работе, то мы увольняем его. Я не понимаю, чем вы можете нам помочь, потому что у нас нет проблемы алкоголизма». Эта компания тратит миллионы на исследовательские работы ежегодно. Стоимость производства исчисляется с точностью до цента. Есть места отдыха и развлечения. Есть система страхования жизни. Проявляется деловой и чисто гуманитарный интерес к благосостоянию служащих. Но когда дело доходит до алкоголизма - им кажется, что такой проблемы у них нет.

Возможно, такой подход довольно типичен для предпринимателей. Будучи осведомлены через своих членов, по крайней мере, с точки зрения алкоголиков, со многими сторонами деловой жизни страны, мы только улыбались, слушая искреннее мнение этого человека. Он был шокирован, узнав, во что обходится алкоголизм его компании. В ней работают многие настоящие и потенциальные алкоголики. Нам кажется, что управляющие крупными предприятиями не представляют себе реальных масштабов алкоголизма. Даже если вам кажется, что эта проблема у вас не существует, имеет смысл еще раз проверить свой персонал. Возможны неожиданные открытия.

Конечно, в этой главе речь идет о настоящих алкоголиках, больных, опустившихся людях. Наш друг, вице-президент, имел в виду обычных любителей выпить и гуляк. Конечно, по отношению к таким людям его политика вполне разумна, но он не отметил различие между ними и алкоголиками.

Не нужно думать, что служащий-алкоголик отнимет у вас непомерно большое количество времени и потребует повышенного внимания. Не надо делать из него любимчика. Те люди, которые способны излечиться от алкоголизма, в этом не нуждаются. Они не будут навязывать вам свое общество

и свои проблемы. Они будут вкалывать изо всех сил и будут признательны вам всю оставшуюся жизнь.

В настоящее время я являюсь владельцем небольшой компании. У меня работают два бывших алкоголика, и они работают за пятерых. А как может быть иначе? У них появилось новое мировоззрение, они спаслись от смерти. Я помог им встать на ноги, и эта моя деятельность доставила мне чувство огромного удовлетворения<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Адрес АА находится в самом начале книги. Мы будем рады вступить с вами в контакт или помочь вам, если вы нуждаетесь в помощи.