

ДЖОН П. СТРЕЛЕКИ

Большая пятерка для жизни

Как найти и реализовать
свое предназначение

The background of the cover is a dark, textured teal color. At the bottom, there is a colorful abstract geometric pattern composed of various triangles in shades of red, yellow, green, blue, and brown. Several small, stylized sailboats with multi-colored sails are scattered across the pattern. In the bottom right corner, there is a red rectangular badge with the word 'BESTSELLER' written in white, bold, uppercase letters.

BESTSELLER

Джон Стрелеки
Большая пятерка для жизни.
Как найти и реализовать
свое предназначение
Серия «Кафе на краю земли»

*Большая пятерка для жизни. Как найти и реализовать свое
предназначение: Эксмо; Москва; 2019
ISBN 978-5-04-093122-4*

Аннотация

Наверняка у вас есть список из пяти вещей, которые сделают вас безмерно счастливыми и воплотят вашу заветную мечту. А что, если это не пустые надежды, а самая настоящая реальность? В этой книге талантливый бизнесмен Томас Дерейл делится секретом, как стать хозяином своей жизни и найти вдохновение для реализации самых смелых желаний и стремлений. Написанный знаменитым писателем-коучем и автором бестселлера «Кафе на краю земли» Джоном Стрелеки, роман рассказывает о последних днях одного из самых успешных людей в мире, учит управлять своей судьбой, воодушевлять окружающих и помогает найти дело всей своей жизни.

Джон Стрелеки
Большая пятерка для
жизни. Как найти
и реализовать свое
предназначение

John Strelecky

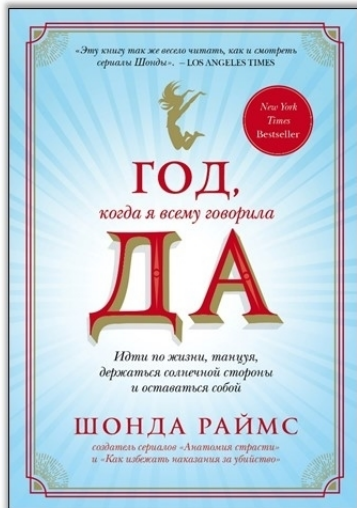
THE BIG FIVE FOR LIFE

Copyright © 2007, 2012 by John P. Strelecky

© Мельник Э. И., перевод на русский язык, 2019

© ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БЕСТСЕЛЛЕРЫ



Выдохшиеся. Когда кофе, шопинг и отпуск уже не работают

Одна из 100 самых влиятельных людей по версии журнала Time Арианна Хаффингтон показывает, что современное понимание успеха буквально убивает нас. Она сформулировала новые, экологичные, правила успеха, по которым уже живут тысячи людей. Благодаря этой книге вы научитесь балансировать между карьерой и личной жизнью; справляться со стрессом, эмоциональным выгоранием и хронической усталостью; планировать свой распорядок с учетом сна, занятий спортом и хобби; а также находить время для самого главного и самых любимых.

Год, когда я всему говорила ДА

Если вам кажется, что жизнь превратилась в бесконечный забег по кругу «работа – дом – работа», места для нового опыта и сильных эмоций нет, а цейтнот превратился в привычку, то Шонда Раймс расскажет на своем опыте, как говорить «Да» настоящей жизни! Она бросила себе вызов: целый год соглашаться на то, от чего раньше отказывалась. Эта искренняя пронзительная книга заставляет плакать, смеяться, удивляться и переосмысливать отношение к себе. Она дает исключительно простой и одновременно действенный рецепт преобразования жизни, которым очень сложно не воспользоваться.

Жить на полную. Выбери лучший сценарий своего

будущего

У каждого из нас не мало целей, которые пылятся на полке с табличкой «когда-нибудь». Когда-нибудь я построю дом, свожу родителей за границу, выучу иностранный язык, напишу книгу, встречу настоящую любовь, заведу ребенка. А что если взять и все «когда-нибудь» превратить в «когда» – с точной датой и временем? Авторы этой книги предлагают раз и навсегда отказаться от «заплыва по течению» и создать план своей жизни. Такой, который позволит сократить бессмысленную рутину и заняться тем, что по-настоящему важно.

Теория невероятности. Как мечтать, чтобы сбывалось, как планировать, чтобы достигалось

Никакой магии. Только здравый смысл, психология и чуть-чуть веры в чудеса. Книга Татьяны Мужижкой – известного психолога, тренера и телеведущей – раскрывает механизмы исполнения желаний. Она предлагает до изыщного простую технологию превращения «хочу» в «имею». Без аффирмаций, визуализаций и танцев с бубном. Зато почти со стопроцентной гарантией, что задуманное сбудется. Главное – быть последовательным и оперативно реагировать на счастливые возможности, которые подкидывает судьба.

Большая пятерка для жизни

Эта книга вдохновит вас. Она изменит вашу жизнь так, как вы в данный момент даже представить не можете, но полностью поймете это, когда закончите ее читать.

Она также навсегда обогатит ваше представление о собственной роли как лидера – а эта роль включает умение вести людей за собой в своей семье, на работе, в обществе... и в особенности умение быть лидером для *самого себя*.

В любой произвольный момент все мы призваны быть лидерами. Если не ради какой-то иной цели, то хотя бы для того, чтобы управлять собой.

В конце концов, кто-то же должен вдохновлять вас каждый день вставать с постели. И этот кто-то – вы.

В тексте изложены взгляды Томаса Дерейла, человека, которого окружающие считают величайшим руководителем в мире. В свои пятьдесят пять лет он узнал, что умирает. Однако даже в этом – в процессе умирания – он вдохновлял жить всех нас.

Идеи этой книги, такие как *Большая Пятерка для жизни* и *Утро музейного дня*, позитивно влияют на читателей во всем мире. И каждый человек применяет их к *своей жизни, своей ситуации*.

Переверните страницу, начните читать – пусть эти принципы вдохновляют и *вас*.

Это произведение – художественный вымысел. Все персонажи, организации и события, описанные здесь, либо полностью являются продуктом воображения автора, либо вымышлены частично.

Предисловие

В мире есть сотни исторических книг и бесчисленные музеи, посвященные руководителям. Но по большей части вы узнаете только, как быть плохим руководителем. Кто истребил наибольшее число людей? Кто поднялся на вершину путем предательства и обмана? Кто построил величайший храм ценой рабского труда? Очевидно, для изучения человеческого характера все эти примеры представляют большой интерес. Проблема в том, что в результате у нас имеется скверный источник наставников и примеров для подражания.

В нашем современном мире Интернет, журналы, газеты и телевизионные новости пестрят свежайшими примерами плохого руководства. Кто-то фальсифицировал отчеты по заработкам и оставил тысячи наемных работников с обнуленными пенсионными счетами. Кто-то брал миллионные взятки, а потом сбежал из своей страны, бросив в нищете тех самых людей, которых ему полагалось оберегать. Кто-то получил многомиллионные бонусы несмотря на то, что уволил тысячи людей, потому что не сумел достичь своих собственных заявленных финансовых целей...

Так куда же нам обращаться, чтобы узнать, что это значит – быть прекрасным руководителем?

Мы обращаемся к тем людям во всем мире, чьи истории

не рассказаны, к тем, кто занят совершением удивительных поступков. Я знаю, что они существуют, потому что холодным и снежным утром на железнодорожной платформе в Чикаго я встретил одного из них. Его бизнес создавал целые состояния, подчиненные его обожали, а клиенты ждали неделями, только бы иметь дело именно с его компаниями.

Его звали Томас Дерейл. Он скончался в возрасте всего пятидесяти пяти лет, и даже в этом – в самом акте умирания – вдохновлял всех, кто его окружал. Это история о том, кем он был, как он руководил и как покинул этот мир. Это тайны, которые он раскрыл мне.

Джо

Глава 1

Я сбросил с плеч рюкзак и поставил его на землю. *Впечатляет, подумал я, глядя на открывшийся передо мной вид. Действительно впечатляет.* Женщины, с которыми я познакомился в поезде, были правы. Подъем был трудным, но определенно стоил затраченных усилий. Я потянулся к рюкзаку, вынул бутылку с водой из бокового сетчатого кармашка и сделал долгий глоток.

Подо мной простирались целые мили горных пиков и долин. Кое-где можно было разглядеть маленькие деревушки. Густые леса, такие же, как тот, по которому я поднимался в гору, покрывали склоны большинства хребтов. Я не планировал отклоняться от намеченного маршрута ради этого похода, но австралийские туристки, с которыми я свел знакомство в поезде, говорили о нем с восторгом. И я был рад, что прислушался к их совету.

Вдруг в моих мыслях снова мелькнул Томас. *Должно быть, с ним и Мэгги происходит что-то значительное,* подумал я. *Этим утром он вспомнился мне, наверное, раз десять. Нужно сегодня добраться до электронной почты и проверить, нет ли от него сообщений.*

За последние пару лет я накрепко усвоил: если мысль о человеке посещает меня с такой удивительной частотой, с какой я сегодня вспоминал Томаса, то с ним (или с ней) что-

то происходит. И почти всегда – что-то хорошее.

Я снова обвел взглядом панораму и глубоко вдохнул чистый воздух. Я приблизился к середине своей четырехмесячной туристической поездки по Испании, и вся она была наполнена подобными моментами. Великолепная архитектура, дружелюбные люди, захватывающие виды... *Вот ради чего это все, думал я. Как говорит Томас, каждый день – чуточку выше по восходящей кривой жизни. Каждый день – немного ближе к моей «Большой Пятерке для жизни».*

Глава 2

Мэгги Дерейл ответила на звонок. Звонили из кабинета врача. Ее муж крепко спал, что в последнее время случалось редко, и она не хотела будить его. Слушая собеседника на другом конце линии, ей пришлось прикусить губу, чтобы не заплакать.

– Да, – сказала она. – Я понимаю... Да, я позабочусь о том, чтобы он завтра приехал... Нет, не думаю, что вы что-то можете сделать.

Она положила трубку и опустилась на один из кухонных стульев. Они с Томасом выбрали этот гарнитур почти двадцать лет назад, когда были в отпуске. Потом он поддразнивал ее из-за чудовищных подушечек на сиденья, которые она отыскала, эти подушечки стали постоянным источником веселых шуток. Воспоминание мелькнуло в ее памяти, и она заплакала. Поначалу это были тихие слезы, но потом они полились ручьем, и она зарыдала от осознания того, что только что произошло.

Когда слезы иссякли, Мэгги решила, что больше плакать не будет – не сейчас. Она взяла трубку.

– Привет, Керри, это Мэгги... Нет, боюсь, нет. Это то, что они думали... Знаю, Керри, знаю... Я тоже... Керри, я хочу, чтобы ты осуществила свою идею. Вложи в нее все свое время и энергию. Я сделаю то, что от меня зависит, и передам

тебе результаты на следующей неделе. И, Керри... у тебя будет не так много времени.

Положив трубку, она пошла в кабинет и включила электронную почту. *Мне нужно связаться с Джо*, подумала она.

Глава 3

Я вошел в маленькое интернет-кафе и сел за один из терминалов. Весь день я провел, спускаясь с гор и возвращаясь в городок, в котором остановился. Томас почти не выходил у меня из головы. В сущности, он появлялся в моих мыслях настолько часто, что я решил проверить почту еще до того, как вернусь в отель и поужинаю. *Должно быть, у него есть какие-то прекрасные новости*, думал я.

– Привет, Джо!

Я повернулся и бросил взгляд влево.

– Привет, – ответил я и улыбнулся. Это была одна из женщин, присоветовавших мне маршрут, с которого я только что вернулся. – Спасибо за прекрасный совет насчет похода. Это было великолепно.

Я снова повернулся к стоявшему передо мной монитору. Курсор вращался на экране, пока я ждал загрузки браузера. В кафе было полным-полно туристов, за столами сидела даже парочка местных жителей. *Это никогда не перестанет меня удивлять*, думал я. *Не так давно Интернета даже не существовало, а теперь можно мгновенно связываться с людьми по всему миру*. Я залогинился в своем аккаунте и кликнул по ящику входящих. И действительно, там обнаружилось сообщение от Томаса. На самом деле это оказалась записка от жены Томаса, Мэгги, что было не так уж необыч-

но: она часто рассылала новости, имевшие отношение к ним обоим. Я щелкнул по сообщению и подождал загрузки. И через мгновение увидел пять слов, от которых у меня упало сердце.

«Томас очень болен, пожалуйста, позвони».

Я загрузил свой онлайн-аккаунт и снял с крючка наушники, висевшие сбоку от компьютера. Пока набирал номер, мой разум метался, как в лихорадке. *Что такое могло случиться? Томас же никогда не болел.* Послышались звонки, а потом голос Мэгги.

– Привет, Мэгги, это Джо. Я получил твое сообщение. Что происходит? Как Томас?

– Ничего хорошего, Джо, – я услышал, как голос Мэгги немного дрогнул. – Жаль, что приходится беспокоить тебя во время путешествия, но я подумала, что ты захочешь знать.

– Знать – что? – Я почувствовал, как что-то сжалось у меня в груди в ожидании ее ответа.

– Томас умирает, Джо.

– Он – что?! – удивленно переспросил я. Я не мог поверить в то, что слышу.

– Он умирает, Джо. Симптомы проявились три месяца назад. Мне только что звонил врач, и он все подтвердил. У него злокачественная опухоль мозга. Она слишком большая, чтобы оперировать.

Я пытался осмыслить то, что говорила Мэгги.

– А может быть, попробовать что-нибудь другое, какие-то другие формы лечения? Как насчет радиации или химиотерапии? Должно же быть хоть что-то!

Мэгги помолчала в трубку.

– Нет, обо всем этом мы спрашивали. Они больше ничего не могут сделать, Джо. Болезнь зашла слишком далеко. Томас умирает.

Я поговорил с Мэгги еще пару минут, потом повесил трубку. Я не мог в это поверить. Только не Томас! Он всегда был образцом крепкого здоровья.

Я вышел в Интернет, чтобы найти номер своего рейса, а потом сделал еще один звонок. Мне нужно было срочно вернуться в Соединенные Штаты.

Глава 4

Я положил рюкзак в багажный отсек и сел на свое место на борту «Боинга-777». Новость о Томасе все еще не проникла в мое сознание полностью. Я знал, что это правда, и все же по какой-то причине это казалось нереальным. Когда мы виделись с ним пару месяцев назад, он был в полном порядке. Как такое может быть, что теперь он вдруг умирает?!

Я кивнул женщине, садившейся на соседнее кресло, и прикрыл глаза. Мои пальцы описывали медленные круги вокруг висков.

– С вами все хорошо?

Это спросила женщина, которой я только что кивнул.

Я открыл глаза и посмотрел на нее.

– Да, спасибо. Я только что получил плохие известия. Один мой друг очень болен. Врачи говорят, что он умирает.

– Ой... – Мой ответ застал ее врасплох. – Прошу прощения. Я не собиралась навязываться.

– Да нет, все в порядке... В смысле *не* в порядке... его положение – вот что не в порядке, – попытался объяснить я. – Но сейчас я ничего не могу с этим поделать. Не уверен, что вообще что-то смогу сделать, но хочу вернуться домой, чтобы поговорить с ним. Как-то выручить, если получится.

Я взгляделся в нее. На вид моей попутчице было под сорок. Милое лицо, каштановые волосы до плеч, карие глаза и

острые, угловатые черты лица. Я протянул руку:

– Меня зовут Джо. Спасибо, что поинтересовались, все ли у меня в порядке.

– Соня, – отозвалась она и ответила на рукопожатие. – Приятно познакомиться, Джо. И – не за что. Послушайте, я правда не хотела навязываться. Если вы хотите помолчать следующие двенадцать часов и просто побыть наедине со своими мыслями, я вас полностью пойму.

Я покачал головой:

– Нет, спасибо за предложение, но – нет.

Мы оба посидели пару минут молча.

– А кто он, ваш друг? – спросила она. – Тот, что заболел?

– Его зовут Томас. Томас Дерейл. Он – величайший руководитель на свете.

Странно было так говорить о человеке, особенно о человеке, который является твоим другом, но именно такое определение приходило мне в голову, когда я думал о нем.

– Необычное описание.

– Знаю. О нем еще много чего можно сказать. Но именно так я всегда думаю о нем в первую очередь.

– А как вы стали друзьями?

– Это долгая история.

Она улыбнулась:

– У нас впереди двенадцать часов, Джо, а я люблю слушать истории.

Я ответил улыбкой.

– Ладно, – кивнул я. – Все началось, когда Томас задал мне маленький вопрос о музее...

Глава 5

Я стоял на открытой железнодорожной платформе в 6:47 утра. Это был первый отрезок трехчастного пути, который я проделывал каждый день, с понедельника по пятницу. Путь начинался от моего дома на севере Чикаго и включал прогулку пешком до станции, поездку на электричке и потом снова пешком до офиса, где я работал.

Чикаго – отличный город для прогулок пешком. Весной и летом. Если бы можно было сдвинуть экватор на север, миль на восемьсот, все было бы вообще прекрасно. Увы, стоял февраль, температура колебалась вокруг нуля, а при учете ветра, по ощущениям – все минус десять.

Мой день начался в 5:40 со звонка будильника, который возвестил новый день веселья. Ну, на самом деле не то чтобы веселья – работы. Дрожа, я добежал до душа и встал под горячие струи, надеясь, что по какой-то прихоти природы окажется, что нынче суббота, а не понедельник. Так однажды случилось со мной в детстве. Я встал, принял душ, оделся и спустился вниз, а потом до меня дошло, что начались выходные и в школу идти не надо.

В этот раз мне так не повезло. После тарелки хлопьев и чашки кофе я надел темно-синий костюм, светло-голубую рубашку, строгий «солидный» галстук и вышел за дверь. Леденящая десятиминутная прогулка по Армитидж-авеню – и

я уже на платформе.

И вот тогда-то Томас посмотрел на меня, кивнул и спросил:

– Как, по-вашему, подходящее нынче утро для музейного дня?

Утро для музейного дня *было* самым что ни на есть подходящим, хотя в то время я понятия об этом не имел. Подходящим, потому что я познакомился с Томасом.

А тогда... Он задал мне свой вопрос, и я даже не сумел внятно ответить. Большинство людей, не знакомых друг с другом, не разговаривают, стоя на платформе, особенно когда из-за ветра кажется, что на улице минус десять. Так что Томас застал меня врасплох и тем, что заговорил со мной, и самим вопросом. Наверное, я пробурчал в ответ что-то вроде «угу», а потом неуверенно улыбнулся, как обычно улыбаются, когда не вполне понимают, что человек имеет в виду.

Подъехал поезд, каждый из нас двинулся на посадку. Мы оказались в противоположных концах вагона, и наш разговор закончился на моем глубокомысленном «угу».

Однако что-то неуловимое в Томасе заставило меня думать об этом его вопросе весь день. Томас был в длинном черном шерстяном пальто. В перчатках. Без шляпы. Волосы у него были подстрижены сравнительно коротко, как у профессионала-интеллектуала, и выглядел он солидно. Знаете, как некоторые люди сразу становятся центром внимания, стоит им куда-нибудь войти? Вот и в Томасе это было

– даже в 6:47 утра в поезде, полном незнакомцев, в самый разгар чикагской зимы.

Глава 6

Соня подняла на меня взгляд:

– Так что же дальше случилось с Томасом?

– Ну, я высматривал его каждое утро до конца той недели.

Его вопрос не оставлял меня в покое. С какого вдруг перепугу именно «утро музейного дня»?! Но Томас не показывался.

После выходных с двумя очень шумными вечеринками, множества martinis с водкой *Gray Goose* и невероятно упорного похмелья в воскресенье я практически позабыл об этом вопросе. В смысле – пока не поднялся по лесенке на платформу электрички утром в понедельник и не увидел там Томаса. Он выделялся в толпе, как маяк. Не то чтобы он был как-то по-особому одет, да и его портфель мог принадлежать любому другому человеку. Дело было не в этом. Просто у этого мужчины была харизма.

* * *

Я подошел к нему и протянул руку.

– Доброе утро. Меня зовут Джо.

Он пожал ее.

– Доброе утро, Джо, я – Томас.

– Томас, возможно, это прозвучит несколько безумно, но на прошлой неделе, точнее, в прошлый понедельник, вы задали мне вопрос о музее, верно?

Он улыбнулся.

– Верно, Джо. Я спросил, подходящее ли нынче утро для музейного дня.

Я кивнул.

– Что ж, должен признаться, хоть я и не представляю, что это означает, ваш вопрос крутился у меня в голове все последние семь дней. Ну, по крайней мере пять из семи. Последние два там крутилось мартини. Что вы имели в виду под словами «утро музейного дня»?

Томас снова улыбнулся.

– Это довольно необычная история, Джо. Вы уверены, что вам настолько интересно?

– Уверен, – ответил я, и тут как раз подошел наш поезд, двери разъехались в стороны...

* * *

Я бросил взгляд на Соню.

– По какой-то причине я действительно был *настолько* заинтересован. И это было страннее всего. По работе и просто в общении я каждый день знакомлюсь с людьми, и по большей части наши разговоры отнюдь не настолько интересны. Я часто делал вид, что мне интересно, но на этот раз... ин-

тересно действительно *было*.

Одна из причин, по которым я так рано выезжал на работу, заключалась в том, что в ранних поездах намного меньше народу, чем в тех, что идут чуть позже утром. В том, чтобы втискиваться в маленькое ограниченное пространство в плотной толпе совершенно незнакомых людей и переживать с ними тридцать минут транспортного хаоса, есть нечто такое, после чего весь день идет наперекосяк.

В то утро в поезде было еще свободнее, чем обычно, и мы с Томасом заняли два места рядом. Он начал наш разговор с вопроса:

– Джо, знаете ли вы, какова продолжительность жизни большинства людей?

Я пожал плечами:

– О, даже не знаю... лет семьдесят, может быть, восемьдесят.

– Почти угадали. Средняя продолжительность жизни человека в Соединенных Штатах составляет примерно 28 900 дней, или около семидесяти восьми лет. Иногда получается больше, иногда меньше, но с точки зрения статистики это те самые 28 900 дней.

Его ответ несколько удивил меня.

– Вот как? Признаться, не думал о жизни в пересчете на дни, – отозвался я. – По-моему, жизнь кажется короче, когда думаешь о ее продолжительности в днях, а не в годах.

– Да, действительно. И это делает ее более реальной.

– Ладно, значит, в среднем 28 900 дней. И как это связано с утром музейного дня?

– Вы когда-нибудь бывали в краеведческом музее, Джо? Когда-нибудь бродили по залам, разглядывая старые фотографии людей? Фотографии, на которых они за работой или в военной форме; может быть, семейные портреты или дурашливые фото с друзьями?

Я кивнул:

– Конечно.

– Так вот, однажды я приехал на конференцию в Орландо, это в штате Флорида. Поездил по городу и в конечном счете обнаружил маленький краеведческий музей в местечке, которое называется Уинтер-Гарден. Весь этот музей занимает площадь не больше тысячи квадратных футов, но он полон фотографиями людей, имевших отношение к истории городка, рассказов об их деяниях и событиях, которые произошли за последние полтора столетия лет или около того. И, пока я блуждал по этому музею, меня накрыло озарение. Что, если каждый день нашей жизни внесен в некий каталог? То, что мы чувствуем, с какими людьми встречаемся, как проводим время. И под конец нашей жизни строится музей. Он строится для того, чтобы показать, как именно мы прожили свою жизнь.

Я растерянно посмотрел на Томаса.

– Подумайте об этом вот как, Джо. Если бы восемьдесят процентов нашего времени мы проводили на работе, которая

нам не нравится, то восемьдесят процентов этого музея были бы посвящены демонстрации того, как мы уныло проводим время на работе, которая нам не нравится. Там были бы фотографии, цитаты и маленькие видеомониторы, на которых люди могли бы выбирать для просмотра сцены из разных унылых моментов. Если бы мы были в дружеских отношениях с девяноста процентами людей, с которыми общались, музей показал бы это. Но если бы мы гневались, разочаровывались или орали на девяноста процентов людей, с которыми взаимодействовали, то это он бы тоже показал. Это тоже было бы документировано в фотографиях, видео- и аудиозаписях.

Если бы мы проводили время на свежем воздухе, с детьми или друзьями, или радовались жизни со значимым для нас человеком, но тратили на удовольствия лишь два процента жизни, то, как бы сильно мы ни желали иного, только два процента нашего музейного пространства были бы посвящены этим чувствам. Может быть, всего пара фотографий в рамках в конце длинного коридора.

Вообразите, каково было бы пройтись по такому музею под конец жизни. Посмотреть видео, послушать аудиозаписи, поразглядывать фото. Как бы мы себя при этом чувствовали? Как бы мы чувствовали себя, зная, что до самого конца вечности этот музей будет таким, какими нас помнят? Каждый человек, прошедший через него, видел бы нас именно такими, какими мы были на самом деле. Наше наследие ос-

новывалось бы не на том, как мы мечтали жить, а на том, как жили в реальности.

Вообразите, что было бы, если бы рай, или загробная жизнь, или любой вариант, в каком вы представляете существование после смерти, состоял бы для нас в том, что мы бы служили экскурсоводами по своему собственному музею – *целую вечность*.

Он на мгновение умолк.

– Вот почему я спросил вас, подходит ли нынешнее утро для музейного дня.

Глава 7

Я посмотрел на Соню.

– Не знаю, в общем-то, чего я ждал, когда спросил Томаса о его первом вопросе. Но, поверьте, я и не рассчитывал ни на что подобное тому, чем он со мной поделился.

На лице Сони отразилось восхищение.

– Потрясающая концепция, не правда ли? Ух ты! Вот что значит взглянуть на жизнь с иной точки зрения! И как вы отреагировали?

– О, кажется, я сказал что-то чрезвычайно умное и яркое – вроде «угу».

Соня снова рассмеялась.

– Да быть не может!

– Да-да, совершенно уверен, так и было. Учтите, этот мужчина был мне совершенно незнаком. В то время я думал: «Да кто же задает такие вопросы какому-то случайному первому встречному, а потом ведет с ним подобные дискуссии?»

– И что же вы сделали?

– Вот это я у него и спросил.

– И?

– Он посмотрел мне в глаза и сказал: «Я». Если знать Томаса так, как я знаю его теперь, это ничуть не кажется странным. Он не боится заводить разговор туда, куда большинство людей не отважатся. Его позиция: этих 28 900 дней слишком

мало, чтобы трепаться попусту. Однако в то время это практически сбило меня с ног.

– Что было дальше?

– Я собрал всю имевшуюся у меня наглость и спросил его, почему он задает людям «музейный вопрос». Его ответ: ему нравится знакомиться с интересными людьми и он выяснил, что «музейный вопрос» часто бывает хорошим способом свести знакомство. Тогда я спросил, задает ли он этот вопрос каждому встречному, а он ответил – нет; иногда задает, но по большей части воздерживается. Сказал, что доверяет своей интуиции. Однако наша дружба по-настоящему началась со следующего его замечания.

– С какого же?

– Я спросил, означает ли это, что я – человек интересный, если он задал мне этот вопрос. Он улыбнулся и сказал: «Начинаю сомневаться в своей интуиции». Он сказал это с совершенно непроницаемым лицом, настолько непроницаемым, что поначалу я решил, что он говорит серьезно. А потом он засмеялся, я подхватил его смех, и так началась наша прекрасная дружба.

Соня улыбнулась.

– Он когда-нибудь объяснял, почему выбрал вас?

Я кивнул.

– Много лет спустя я задал ему этот вопрос. Он сказал, что увидел во мне то, что видел в некоторых других людях, а еще каждое утро видел в самом себе, когда был помоло-

же. Огромные надежды, огромные возможности – и все они прикрыты слоем тихого отчаяния.

Соня восхищенно покачала головой.

– Ого! Кажется, этот мужчина – нечто особенное.

– Так и есть. Я же не шутил. Когда я думаю о нем, я думаю о величайшем руководителе в мире.

– Кажется, вы говорили, что он ваш друг. А по этому описанию похоже, что он – ваш начальник. Вы на него работаете?

– Нет. И это как раз-таки делает Томаса тем великолепным руководителем, коим он является. Все люди в его компаниях знают, по какому пути идет компания, и все участвуют в этом вместе. Люди не работают *на* Томаса, они работают *с ним*.

– Серьезно?

– Серьезно. Он создал культуру, в которой ты либо участвуешь во всем, либо увольняешься. Если участвуешь, то ты – часть пути. У людей разные роли, им платят разные зарплаты, но нет стандартного деления «начальник – подчиненный». Как я и говорил, либо ты участвуешь во всем, либо пожалуй на выход.

– И это работает?

– В его компаниях – да. Он зарабатывает благодаря такому подходу кучу денег, как и люди, работающие вместе с ним.

Соня чуть приподняла брови в знак удивления.

– Хмм... Ладно, хорошо, давайте вернемся к моему

предыдущему вопросу. Раз вы не работаете *на него*, работаете ли вы с *ним*?

– Работаю. По паре раз каждый год. Мое расписание – очень гибкое. И, кстати, просто чтоб вы знали, работа с Томасом – это на самом деле не работа.

– Простите, это как? Вы не работаете? – в ее глазах заискрился смех. – Неудивительно, что люди считают его таким замечательным руководителем!

– Нет, все совсем не так.

– Но вы только что сказали...

– Да, знаю. Это звучит сложно, но на деле довольно просто. И это еще одна черта, которая делает Томаса таким замечательным руководителем. Он делает руководство простым делом.

Глава 8

Я улыбнулся.

– У меня есть идея. Хотите познакомиться с Томасом?

Соня наклонила голову набок и подняла бровь.

– Когда?

– Прямо сейчас, – я сунул руку в карман на кресле впереди и вынул свой айфон. – Томас записал это давным-давно, а мы просто обновили, чтобы можно было загружать в цифровые устройства.

Я несколько раз коснулся экрана, пока не нашел файл, который искал, а потом передал Соне наушники.

– Что я сейчас буду слушать? – спросила она, вставляя наушники в уши.

– На самом деле – смотреть, а не слушать. Это Томас. Когда он создавал свою первую компанию, он записал свои взгляды на руководство и создание успешной организации. С годами эти записи превратились в аудиозапись, а теперь есть и видеоварианты.

– Круто!

Я ухмыльнулся.

– Это вы еще видео не видели!

Я нажал воспроизведение, и через миг на экране появилось изображение Томаса. Он улыбался, и, хотя наушники были у Сони, когда Томас начал говорить, я слышал слабый

звук его голоса.

«Привет всем, меня зовут Томас Дерейл. Тронут, что вы не пожалели некоторого времени своей жизни, чтобы посмотреть эту запись. Надеюсь, то, о чем я собираюсь говорить, каким-то образом вас вдохновит. Это стало серьезной частью моей жизни с тех самых пор, как много лет назад открылось мне.

До того как основать свою первую компанию, я потратил немало времени на размышления, какой я хочу видеть эту компанию и кем хочу быть как руководитель. Я также много думал о том, как можно уложить мою философию лидерства в нечто такое, что остальным будет легко понять, а мне – объяснить. В общем, однажды вечером я сидел в своем домашнем кабинете, разглядывал фотографии на стенах – и тут меня осенило.

Я с самого детства был прирожденным путешественником. Мальчишкой я любил вскочить на велосипед и поехать в места, где никогда не бывал. Я блуждал по лесам неподалеку от своего дома, исследовал тропки и русла ручьев, ловил головастиков... Я никогда особенно не задумывался о том, зачем это делаю. Мне просто нравилось, и потому я предавался этим занятиям при любой возможности.

Подрастая, я стал мечтать посмотреть мир. Хотя мне пришлось на некоторое время прикопать эту мечту, в конечном счете я снова ее откопал – и теперь уже побывал во многих уголках земного шара.

В тот день, когда я смотрел на фотографии на стенах – мы с женой в самых разных местах нашей планеты – и думал о своих детских приключениях, меня накрыло осознание, что я всегда рассматривал жизнь как путешествие, как путь. Нравится это нам или нет, но с самого дня рождения и до дня смерти наша жизнь всегда *куда-то* движется и мы всегда *что-то* делаем.

У меня есть друг, которому принадлежит маленькое кафе в месте, которое он сам называет «на краю земли». И однажды он рассказал мне о том, как важно найти свою собственную Цель Существования, или ЦС, как он любит это называть. Это наш личный ответ на вопрос о причине, по которой мы здесь, почему мы родились... почему мы существуем. Для меня это было мощное переживание, которое я никогда не забуду. Мне понравилась эта мысль – что у каждого отдельного человека есть причина, по которой он живет, цель его существования.

И когда я думал о своих представлениях о руководстве и о том, что жизнь – это путь, на котором у нас есть возможность реализовать свою собственную, личную Цель Существования, мне стало все ясно. Не только у каждого человека есть своя ЦС, но и у каждой компании. Она может быть четко определена, а может и не быть, но, тем не менее, есть причина, по которой каждая компания существует.

Итак, вместо того, чтобы иметь личную Цель Существования, я пытался жить по субботам, воскресеньям и тогда, ко-

гда у меня оставались силы после рабочего дня. А еще была совершенно иная, корпоративная ЦС, ради которой я подолгу трудился в будни. Так почему бы не создать и не возглавить компанию, Цель Существования которой была бы созвучна моей собственной Цели Существования?

Если бы моя ЦС была точкой на горизонте, к которой я хотел направить свою жизнь, – пунктом назначения моего пути, то имело бы смысл основать компанию, чья Цель Существования была бы той же точкой на горизонте. Или, по крайней мере, точкой в том же направлении.

Я рассудил, что если смогу этого достичь, то проведенное на работе время будет доставлять мне большее удовольствие. Я не буду постоянно сражаться во внутренней битве между направлением своей работы и направлением своей жизни. Они будут созвучны. Время, которое я стану проводить на работе, будет так же помогать мне осуществлять свою ЦС, как и время, проведенное вне работы.

На своем прежнем опыте я доказал, что могу быть очень успешным в бизнесе даже тогда, когда моя работа и жизнь не созвучны. Логически рассуждая, я предположил, что мои успехи могли вырасти по экспоненте, если бы работа и жизнь “сдружились”.

Я также принял связанное с этим выводом решение о том, кого буду брать на работу в свою компанию. Мне нужны были люди не только интеллектуальные и способные, но и не менее энергичные. И я хотел, чтобы ими двигали самые

мощные из существующих сил. Так это началось тогда – и продолжается по сей день как стандартная практика во всех моих компаниях. Я нанимаю на работу людей только в том случае, если их личная Цель Существования близка ЦС компании, в которой они хотят работать.

Это единственное решение – в большей степени, чем любое другое решение в моей истории как руководителя, – дало мне возможность достичь потрясающих успехов. В моих компаниях нет людей, которые работают на меня. Все мы работаем вместе ради общей цели. Мы – попутчики, помогающие друг другу в пути к одной и той же точке на горизонте. Когда я преуспеваю, они получают выгоду. Когда преуспевают они, получаю выгоду я.

Есть два способа основать и возглавить компанию. Первый – начать с успешной бизнес-модели и “украсить” ее достаточным количеством привилегий и бонусов, чтобы люди были готовы в ней работать. Можно достичь успеха, поступая так. Это способ, которым были основаны и управляются большинство организаций.

Но для того чтобы достичь замечательного успеха, поступают наоборот. Начинают с наивысшей привилегии для работников – возможности получать деньги за дело, которое приносит работающему удовлетворение, обеспечивает его истинным ощущением цели, поскольку оно связано с его собственной Целью Существования. А уж потом на это накладываются самые успешные из существующих бизнес-мо-

делей».

Глава 9

Я нажал кнопку на айфоне, изображение остановилось, и звук выключился.

Соня сделала долгий глоток из бутылки с водой, стоявшей на ее столике. Я взглянул на нее.

– Извините, Соня, я вам этим не наскучил?

– Ну что вы! – она улыбнулась. – Совсем наоборот, это было восхитительно. Я молчу потому, что вы заставили меня всерьез задуматься. Я сейчас была в Барселоне, на семинаре по высшему руководству и управлению, куда меня послала моя компания. Это было что-то невероятное, но все же мне кажется, то, что я услышала за последние тридцать минут, полезнее всего, что я узнала за три дня на этом семинаре.

Она убрала наушники и протянула мне телефон.

– Откуда Томас взял эти идеи?

– Одна из вещей, которые я узнал о Томасе в самом начале нашего общения, – одна из тех простых вещей, которые он делает и которые делают его прекрасным руководителем, – заключается в том, что он постоянно учится. Когда он видит в другой компании что-то, что ему нравится, он внедряет это у себя. Многие из того, что он делает, – это его идеи. Но много и заимствований. Например, это была идея Томаса – что он и люди, которых он берет на работу в свои компании, будут тратить время только на те дела, которые реализуют их

Цель Существования и Большую Пятерку для жизни...

Соня перебила меня:

– Что за Большая Пятерка для жизни?

– Ах да, простите. Это дополнение, которое Томас добавил к своему методу и философии Цели Существования. Придержите в уме эту мысль о Большой Пятерке для жизни на пару минут, и я расскажу вам всю историю, если хотите.

– Ладно.

– Итак, как я говорил, это была идея Томаса – что он и люди, которых он нанимает, будут тратить свое время только на то, чтобы им платили за дела, которые приносят им удовлетворение. Вопрос заключался в том, что он может сделать, чтобы учредить этот принцип как часть культуры своей компании.

– И?..

– И часть этого решения он обнаружил в индустрии развлечений. Он был в гостях у своей подруги, которая работает в «Мире Диснея», и она упомянула, что всех, кто работает в «Дисней Компани», называют не просто служащими, их называют «членами актерского состава». Вот в чем заключается идея: поскольку компания «Дисней» – бизнес развлекательный, все, кто получает жалованье, являются частью шоу. У каждого из них в любую минуту есть шанс воздействовать на переживания и впечатления гостя. Допустим, кто-то из работников «Мира Диснея» идет по своим делам и видит, что один из посетителей хочет сделать фото. Так вот, если

бы работник был «служащим» и ему платили за кабинетную бухгалтерскую работу, или за то, что он вытряхивает мусорные баки, или за руководство финансовым отделом, он, наверное, просто прошел бы мимо, не останавливаясь. Но, поскольку все эти люди – «члены актерского состава» и участники шоу, за какую бы работу в основное время им ни платили, от них ждут, что они спросят посетителя, не хочет ли тот получить свое фото на выбранном фоне, а потом *сами* фотографируют его.

Соня кивнула.

– Это интересно.

– Да, и к тому же эффективно. Так что Томас взял этот прием на вооружение. Он использовал свою философию пути, чтобы помочь создать в умах своих людей картинку того, что значит быть членом его компании. Он решил, что, поскольку люди в его компаниях совершают общее путешествие, для них будет иметь гораздо больший смысл думать о себе и друг о друге не как о служащих, а как о попутчиках.

Соня снова кивнула.

– И как, помогло? Могу представить: некоторые скептики в моей компании посмотрели бы и решили, что это глупо или бессмысленно.

– Это определенно помогло. И помогает по-прежнему. Слова – мощная штука, они либо поддерживают нас, либо ставят палки в колеса. Одна из любимых цитат Томаса – высказывание книжного персонажа, который говорит: «Если

мы говорим одни и те же слова достаточно часто, даже наш разум начинает верить, что они правдивы». Позиция Томаса: почему бы в таком случае не говорить себе что-то позитивное – а не посредственное или, тем паче, негативное?

Я не знаю ни одного человека, у которого вызывало бы позитивную реакцию слово «служащий». В лучшем случае эмоциональная реакция на него бывает средней – никакой. А «попутчик»? Это понятие люди воспринимают положительно. И хотят быть сопричастными.

Кроме того, Томас обнаружил, что это прекрасный механизм отсева. Как правило, люди, которые считают концепцию *попутчика* в сопоставлении со *служащим* глупой, готовы тратить время на работу, которая их не удовлетворяет. Томасу в его компаниях не нужны люди такого типа. Это плохо сказывается на духе и снижает продуктивность.

Соня удивленно посмотрела на меня.

– Продуктивность? Это слово кажется мне слишком ориентированным на прибыть для человека, который вроде бы сосредоточен на более мягких сторонах бизнеса.

– Вы только что произнесли слова «мягкие стороны бизнеса»?

Соня неуверенно подтвердила:

– Да...

Я кивнул и улыбнулся.

– Ладно...

– А что такое? – Соня невольно ответила улыбкой. – Ведь

так это называют? Ну, вы понимаете, – «мягкие навыки», человеческие качества.

– И кто так это называет?

– Не знаю... – она рассмеялась. – Но вы же знаете, о чем я говорю.

Я наклонился к Соне.

– Хотите узнать секрет?

Она снова рассмеялась.

– Конечно!

– Все стабильные прибыли связаны с человеческими качествами. Они неотделимы друг от друга, и уж точно нет речи ни о какой мягкости. И я это вам докажу.

Глава 10

– Ладно, доказывайте, – согласилась Соня.

– Вам нужна статистика или примеры?

– Хорошо бы и то и другое.

Я рассмеялся.

– И то и другое есть. Однако прежде чем я это сделаю, позвольте мне рассказать вам о философии прибыли Томаса. Прибыль должна быть первоочередным фокусом внимания любой компании.

– Что?!

– Прибыль должна быть первоочередным фокусом внимания любой компании, – повторил я.

– Но это, кажется, идет вразрез с его сосредоточенностью на человеческой удовлетворенности, о которой вы говорили.

– Вовсе нет. Без прибылей компания не может функционировать. Если компания не может функционировать, то никому не платят. А если никому не платят, то, как бы люди ни были удовлетворены, они не смогут сколько-нибудь долго в ней задержаться. И очень скоро у вас не будет ни людей, ни продукции, ни покупателей, ни компании. В проигрыше все. Но если компания прибыльна, то люди могут получать деньги за то, что их удовлетворяет, покупатели довольны, и все в выигрыше.

– Хмм...

– Позвольте объяснить, – продолжил я. – Если главная цель – максимизация прибылей, то, соответственно, главный вопрос – как это сделать? И решение, которое обнаружил Томас, вы только что слышали. Вы объединяете людей, которые идут по пути к своей собственной Цели Существования с организацией, у которой имеется сходная ЦС. Работа приносит людям не только зарплату, но и удовлетворение. К этому добавляются проверенные временем бизнес-модели: подписка, реклама, франшиза – то, что имеет для компании наибольший смысл. Примеры можно найти повсюду. Они есть в каждой индустрии, и, опять же, они доказали свою работоспособность.

Соня кивнула.

– Да, я вижу, что это будет эффективно.

– Так и есть, а эффективность равна прибыли. Вы ведь хотите услышать цифры, верно?

– Да.

– Можно попросить у вас листок бумаги и ручку?

Соня раскрыла сумочку, достала ручку с забавным попугаем на колпачке и вырвала листок из блокнота.

Я присмотрелся к ручке и улыбнулся.

– Кто это у вас такой?

Она улыбнулась в ответ.

– Знаю, выглядит несерьезно. Но всякий раз, как я смотрю на этого попугайчика, меня разбирает смех.

– А что, мне нравится... Итак, вы хотели статистики и

примеров. Есть два серьезных фактора, которые влияют на прибыли и их связь с людьми. Первый – это продуктивность: то, насколько люди эффективны. Второй – текучка: насколько часто люди уходят с рабочих мест и, следовательно, насколько часто нужно нанимать на их место новых. О каком из них вы хотите поговорить вначале?

– А о чем говорить веселее?

– Оба потрясающе увлекательны, – заверил я.

Соня рассмеялась.

– Что ж, в таком случае давайте в качестве основного блюда – продуктивность, а текучку – на сладкое.

– Хорошо. Ради упрощения расчетов, скажем, у нас есть тысяча человек, работающих в компании, которую мы назовем «Эверидж Ко», – среднестатистическая компания. Наш чистый доход за год – выручка минус расходы – составляет 200 миллионов долларов. Если усреднить, то получается, что каждый человек в настоящее время генерирует в среднем по 200 000 прибыли в год. Все понятно?

– Поняла. Хотя не сказала бы, что каждый человек в компании оказывает одинаковое воздействие на прибыли.

– Согласен, обязанности некоторых людей легко связать с прибылями, и они оказывают большее прямое воздействие. Других с прибылями не так легко связать, и их воздействие меньше. Однако если все работают как единая команда на общем пути и одна из общих целей этой команды – максимизировать прибыли организации, тогда действительно каж-

дый ответственен за прибыли.

Соня кивнула.

– Согласна, принято.

– Отлично. В таком случае давайте поговорим о продуктивности. Как бы вы оценили продуктивность среднего человека на рабочем месте?

– В смысле насколько он продуктивен?

– Угу. По шкале от одного до ста, насколько средний человек близок к тому, чтобы быть полностью преданным своему делу, полностью эффективным, полностью увлеченным тем, за что ему платят? Еще один аспект – сколько времени он тратит зря, по сравнению со временем, когда он делает все возможное, чтобы помочь своей компании реализовать ее Цель Существования? Вот смотрите, я облегчу вам задачу. Возьмите эти пять вопросов-утверждений и впишите свои ответы. Будем исходить из того, что каждый из них имеет одинаковую весомость в двадцать процентов от общего суммарного ответа на вопрос о продуктивности.

Я написал эти пять вопросов на листке, который дала мне Соня.

Вопросы
по продуктивности

Оценка от 1 до 10
0 — низкая
продуктивность
10 — высокая

1. Приходя на работу в понедель-
ник утром, люди полны энтузи-
азма.

2. Люди выполняют свои задачи без
стороннего надзора. Они не пытаются
уклониться от того, что им по-
ложено делать (например, слишком
часто отвлекаясь на посторонние
разговоры, перерывы на еду, бесцельное
шатание по коридорам и т. д.).

3. Люди понимают ЦС своей
компании (отдела, подразделения
и т. д.).

4. Люди понимают, как то, чем
они занимаются, помогает
компании реализовать ее ЦС.

5. Люди реализуют собственную
ЦС с помощью работы, за которую
получают деньги. (Если вы не счи-
таете, что люди понимают свою
собственную ЦС, этот вопрос по-
лучает один балл.)

Итого

– Итак, – сказал я и протянул ей листок. – Заполните эту форму. Один балл – низшая оценка на шкале, десять – высшая. Так, например, в первом вопросе – «Приходя на работу в понедельник утром, люди полны энтузиазма» – единица будет указывать на полное отсутствие энтузиазма, а десятка – на крайнее воодушевление. Потом подсчитайте общую сумму в конце и умножьте на два. Это дает нам легкий способ вычислить продуктивность по шкале от одного до ста.

Я подождал пару минут, пока Соня вписывала свои ответы.

– И что у вас получилось?

Она провела пальцем по ответам на листке.

– Шесть – на первый вопрос, семь – на второй, семь – на третий, восемь – на четвертый и шесть – на пятый. Итак, складываем и умножаем на два... – она посмотрела на меня. – Шестьдесят восемь. Это правильный ответ?

Я улыбнулся.

– Блестяще. На самом деле правильных и неправильных ответов нет. Просто такое число получилось для той компании, в которой вы работаете, или – в нашем примере – для среднего человека в нашей среднестатистической компании.

– И что теперь?

– А теперь мы возвращаемся к первоначальным наблюдениям в отношении нашей средней компании. Мы уже вычислили, что каждый служащий генерирует 200 000 долларов в

год для общего чистого дохода. И, основываясь на том, что вы только что вычислили, они генерируют этот доход при 68-процентной продуктивности. И вот на этом-то Томас делает кучу денег в своих компаниях. С самого начала он понял: когда люди получают деньги за работу, которая их удовлетворяет, они более продуктивны – по сравнению с той, которая их не удовлетворяет. Неудивительно, верно? Если взглянуть на эти вопросы, очень легко понять, как вырастут цифры в ответах, если средний человек будет тратить свое время на то, что каким-то образом приносит ему удовлетворение.

Но в этом и заключается то самое большое «Ага!». Скажем, те шестьдесят восемь процентов, которые вы вычислили, выросли всего лишь до восьмидесяти процентов. Итак, при 68-процентной продуктивности каждый служащий генерирует 200 000 долларов в чистый доход компании. Проводим простейший алгебраический расчет... – я записал на Сонином листке формулу:

$$\frac{68}{200\ 000} = \frac{80}{x} \quad x = \frac{(80)(200000)}{68}$$
$$x = 235\ 294$$

– И мы видим, что при 80-процентной продуктивности те же самые служащие теперь генерируют свыше 234 294 долларов на человека в год. Что означает, поскольку у компании «Эверидж Ко» есть тысяча служащих, компания только что

увеличила свой доход на...

– ...более чем 35 миллионов, – подхватила Соня.

– Верно. И это не общий доход, это прибыль. *Большая* прибыль.

Соня взяла лист бумаги, на котором я писал, и вгляделась в цифры.

– Так как же перейти от шестидесяти восьми к 80-процентной продуктивности?

– Хороший вопрос, – похвалил я. – Запомните пока эту мысль, поскольку я хочу показать вам другую упомянутую мной область. Помните, я говорил, что продуктивность – одна из возможностей, а другая – кадровая текучка? Уровни текучки сильно варьируются в зависимости от индустрии. В профессиональном консультировании она может составлять около пятнадцати процентов. А на работе вроде колл-центра она может достигать пятидесяти пяти процентов. Для нашего примера давайте выберем что-то среднее для нашей средней компании. Как, подойдут вам двадцать четыре процента?

– Звучит неплохо.

– Хорошо. Итак, и здесь компании Томаса делают существенный вклад в свою общую прибыль. 24-процентный уровень текучки означает, что каждый год из «Эверидж Ко» уходят 240 человек. В большинстве компаний такие цифры не привлекают особого внимания. Почему?

Соня взглянула на меня.

– Честно? Прежде всего, все к этому привыкли. Если речь идет о количестве людей, которые уходят из компании в среднем, то, когда они уходят, никто на самом деле этого не замечает. Во-вторых, это не привлекает особого внимания потому, что расходы идут в основном из бюджета отдела кадров, а в большинстве компаний отдел кадров не рассматривается как серьезный фактор, влияющий на прибыльность компании в целом.

Я улыбнулся.

– Согласен. Между прочим, руководители всех уровней говорили мне, что, когда кто-то уходит из компании, это не так уж плохо, потому что зарплата сохраняется в бюджете. Но от их довольства не остается и следа, когда я объясняю им то, что сейчас объясню вам. Какими оказываются затраты каждый раз, когда один человек покидает «Эверидж Ко», а другой приходит на его место?

Соня оперлась подбородком на руку.

– Ну, в каждой компании по-разному, но в целом наем нового работника влетает в копеечку. Приходится размещать объявления о найме или платить рекрутинговым фирмам или хедхантерам. И когда нанимаешь нового сотрудника, его подготовка тоже чего-то стоит.

– Вы правы, это определенно два вида расходов. И они сильно вредят компаниям в пересчете на прибыль. Но даже это бледнеет в сравнении с еще большим ударом по продуктивности, – я посмотрел на нее. – Как думаете, насколько

продуктивен работник в течение трех месяцев перед уходом с работы, которая ему не нравится?

Соня рассмеялась.

– Вы хотите, чтобы я сказала, опираясь на личный опыт, или предположила, насколько продуктивны должны быть другие люди?

– Личный опыт, конечно же, предпочтительнее.

Соня снова рассмеялась.

– Ну, я знаю по себе – и по своим друзьям, причем не важно, на каком они должностном уровне: когда мы начинаем искать другую работу, и особенно когда уже присмотрели другую работу, все наши действия на прежней практически переходят в режим автопилота. Я сказала бы, что цифры продуктивности скользят вниз по мере того, как человек приближается к моменту ухода. То есть тот, кто уходит с работы, которая ему не нравится, работает примерно с половинной продуктивностью все последние три месяца, перед тем как уйти.

– Хорошо, – кивнул я. – А как насчет продуктивности в тот момент, когда человек начинает на новом месте? Насколько он продуктивен в свои *первые* три месяца?

– Ну, опять же, это число не стабильное и зависит от сложности работы. Наверное, начинает он с очень низкой продуктивности, а к концу третьего месяца продуктивность вырастает. Я сказала бы, что и в этом случае продуктивность вырастет где-то на пятьдесят процентов.

– Превосходно. И прежде чем я покажу вам математические расчеты, учтите еще одно. Когда покупатели, поставщики и подрядчики все время имеют дело с новыми людьми, которые работают с неполной продуктивностью, впечатление о компании у них складывается неважное. Люди в целом недолюбливают перемены. И особенно им не нравится, если перемена означает, что им придется получать помощь и поддержку не на должном уровне. Когда в компании такое происходит постоянно, люди находят кого-то другого, чтобы отдать свои деньги. А вот и математические расчеты всего этого. Кстати, текучка в компании Томаса никогда не превышает пяти процентов. Так что я воспользуюсь этой цифрой для нашей усовершенствованной «Эверидж Ко».

Я записал всю информацию, о которой мы говорили, вывел на экран телефона калькулятор и быстро произвел расчеты. А потом заполнил таблицу.

Усовершенствованная
«Эверидж Ко» ванная
«Эверидж Ко»

Ежегодная текучка	24%	5%
Заявленная продуктивность	68%	80%
Продуктивность работников за 3 месяца до увольнения и в первые 3 месяца после найма	50%	50%
Действительная продуктивность, когда учтена 50-процентная продуктивность уходящих и вновь поступающих работников	64%	79%
Чистый доход, полученный благодаря улучшениям продуктивности при 24-процентной текучке		28 643 216

Дополнительный чистый
доход, полученный благодаря
улучшению продуктивности
за счет более низкого уровня
текучки

17 902 010

Чистый выигрыш в доходно-
сти благодаря более низким
затратам на рекрутинг
и подготовку, следующим из
более низкого уровня текучки

4 560 000

Общий выигрыш в доход-
ности

51 105 226

Соня взглянула на цифры.

– Простите, Джо, вам придется пояснить мне, что вы тут написали.

– Без проблем. Это сочетание того, что мы только что обсудили, и чисел, которыми мы пользовались при первых подсчетах. Помните, я сказал, что у компании общий чистый доход составляет 200 миллионов, а значит, при тысяче работников это дает результат в 200 000 долларов дохода, которые обеспечивает каждый из этих людей?

– Помню.

– Превосходно. Итак, все, что я сделал, – это подсчитал, какого рода стимуляцию получит чистый доход компании, если улучшить два показателя – общую продуктивность работников и уровень текучки. Однако мне пришлось ввести

еще один важный фактор.

– Низкую продуктивность тех людей, которые уходят с работы, и новичков, приходящих на их место, – кивнула Соня.

– Именно. Вместо того чтобы работать с 68-процентной отдачей, которую мы вычислили с опорой на наши пять вопросов, или 80-процентной – таков наш новый гипотетический уровень продуктивности, – в обоих сценариях мы имеем только пятьдесят процентов. Все увольняющиеся работают с 50-процентной продуктивностью в течение трех месяцев перед уходом, а новички выдают ту же 50-процентную продуктивность в течение первых трех месяцев занятости.

Соня кивнула.

– Я понимаю, что вы сделали. И понимаю, к чему вы ведете. Высокий уровень текучки оказывает более серьезное негативное воздействие на прибыли, чем принято считать.

– Верно. Улучшение общей продуктивности, безусловно, сильно влияет на прибыли компании. Однако, если сравнить улучшение продуктивности с более низким уровнем текучки, вот тогда-то и получается наибольшее воздействие.

– Что возвращает меня к моему прежнему вопросу, – подхватила Соня. – Как это сделать?

– А вот в этом Томас настоящий гений. Он вычислил, что чем ближе Цель Существования человека к Цели Существования компании, тем больше вероятность, что этот человек никуда не уйдет. И чем ближе его обязанности к его собственной ЦС и Большой Пятерке для жизни, смысл ко-

торой я вам объясню через минуту, тем он продуктивнее и с тем большей вероятностью не станет искать себе другое место. Общий чистый эффект получается, потому что его люди остаются на работе дольше и работают с большей продуктивностью. Прибыли компаний Томаса выше. Как я уже говорил, то, что получение прибылей является главным фокусом его компаний, не противоречит человеческим стратегиям Томаса, поскольку человеческие стратегии создают прибыльность. Я еще обещал вам статистику, верно?

Соня засмеялась.

– Обещали, обещали!

– Для начала, Томас доказывает все это в своих компаниях уже два десятилетия. Как я уже говорил, текучка у него никогда не бывает выше пяти процентов, а числовые показатели продуктивности в его компаниях я составил в девяностых. Однако если вы ищете внешние доказательства, знайте: только что вышло отличное исследование. Оно опубликовано в журнале *Fortune*. Это объединенное исследование было проведено Корнеллским университетом и Институтом Гевити, в котором изучали результаты более чем трехсот деловых предприятий. Сравнивались три основных компонента. Первым было соответствие работников. Нанимают ли компании людей потому, что их навыки соответствуют должностным обязанностям, или потому, что они хорошо вписываются в ценности и культуру компании.

– Это вроде бы похоже на то, что вы говорили о политике

Томаса в области соответствия Цели Существования, – заметила Соня.

Я кивнул.

– Так и есть. Второй компонент, попавший в поле зрения исследователей, – это руководство и тактики управления. Пристально ли руководители отслеживают все аспекты работы своих людей или позволяют им определенную гибкость, давая возможность выполнить задачи так, как те считают наилучшим? Хотя мы с вами об этом не говорили, Томас всегда создает в любой компании культуру, в которой на работу берут хороших людей, а потом позволяют им самим искать наилучший способ достичь успеха. Он убежден, что если за людьми приходится следить, чтобы они гарантированно делали то, что должно быть сделано, значит, вы наняли не тех людей.

– А третий компонент? – поинтересовалась Соня.

– Третий – способы, которыми компании приобретают и удерживают работников, что очень существенно для тех математических расчетов, которые мы с вами только что завершили. Исследователи проверяли, мотивируют ли компании людей зарплатами и другими финансовыми стимулами или создают атмосферу, в которой люди чувствуют, что являются частью большого дела. Если я правильно помню, они использовали термин «семейная трудовая среда».

– Это тоже кажется созвучным методу Цели Существования по Томасу, – проговорила Соня. – И каковы были ре-

зультаты?

Я улыбнулся.

– Вы действительно готовы услышать эту статистику?

Она рассмеялась.

– Выкладывайте поскорее.

– Я раскрою вам один набор данных, который включает все три главных компонента исследования, – предложил я и хмыкнул. – В основном потому, что именно его я хорошо помню. Остальное можете найти в журнале или на сайте Корнелла.

Когда компании, которые (а) нанимали работников не на основе их соответствия должности, а исходя из того, как человек впишется в культуру компании, (б) не занимались микроменеджментом, а давали людям бóльшую свободу и позволяли самим управлять собой и (в) мотивировали работников не деньгами, а созданием «семейной трудовой среды», сравнили с компаниями, которые игнорировали эти три вопроса... – я сделал драматическую паузу.

Соня подняла на меня глаза и снова засмеялась.

– Не томите!

– Первые имели на двадцать два процента более высокий рост продаж, на двадцать три процента более высокий рост прибылей и на шестьдесят семь процентов более низкую текучку кадров.

Соня взяла в руки листок, на котором мы делали выкладки для примера.

– Это точно согласуется с тем, что мы с вами насчитали, – сказала она.

– Угу. И именно вы дали ключевую статистику по продуктивности. Должно быть, отвечали на эти изначальные вопросы по продуктивности со знанием дела!

Глава 11

Соня взяла листок, на котором мы писали, и положила в свою сумочку.

– Джо, ведь то, что вы мне только что показали и рассказали, – не ваша обычная повседневная жизнь. Откуда вы все это знаете?

Я улыбнулся.

– Реализую себя.

– Реализуете себя?

– Ага. Дважды в год Томас приглашает всех своих новых попутчиков, которые присоединились к его компаниям, а также ключевых партнеров, покупателей и поставщиков на трехдневный семинар под названием «Реализуй себя». Цель этих трех дней для Томаса и руководителей его компаний – поделиться своей философией: рассказать, к чему идут их компании, почему они туда идут и какие методы, как они выяснили, успешно помогают им в пути. В сущности, Томас и его руководители приглашают на пару дней присоединиться к ним в их путешествии.

– Кто все это оплачивает?

– Все оплачивает фондовая компания Томаса. В последний раз на семинар съехались около двух тысяч человек.

– И вы там были?

– Даже больше, я там преподаю. Я приезжаю примерно за

четыре недели до каждого семинара, чтобы работать на нем, и уезжаю неделю-две спустя.

– Как вы получили эту работу?

– На самом деле это была идея Томаса. Это было наилучшее решение, которое мы смогли найти для осуществления моей Большой Пятерки для жизни.

Она улыбнулась.

– Большой Пятерки для жизни? Разве вы уже некоторое время назад не собирались рассказать мне, что это такое?

Я кивнул и улыбнулся в ответ.

– Собирался. Вы готовы выслушать еще одну историю?

– Давайте, послушаю.

– Ладно. Вернемся назад, к первой части нашего разговора, когда я рассказал вам о том, как Томас задал мне свой «музейный» вопрос. После того разговора мы с Томасом стали встречаться в электричке каждый понедельник и разговаривать во время поездок. Иногда речь шла о бизнесе, иногда о жизни. Просто хорошие беседы. Виделся я с ним только по понедельникам. Так вот через пару недель таких разговоров мы с ним ехали в поезде, и я жаловался, что приходится снова тащиться на работу. Он спросил, почему я занимаюсь работой, которая так мне не нравится. Я поразмыслил над этим вопросом и ответил, что не знаю, чем еще мог бы заниматься. Тогда он спросил, хочу ли я познакомиться с одним интересным человеком. С человеком, который, возможно, «изменит мою жизнь к лучшему», как он выразился.

Соня посмотрела на меня.

– От такого предложения трудно отказаться.

– Так и есть, и я не отказался. Томас договорился о встрече... где бы вы думали? В зоопарке!

– В зоопарке?

– Ага. В тот день мы с Томасом встретились у входа в зоопарк, и он повел меня к павильону горилл. Когда мы подошли, у входа стояла молодая женщина в одежде цвета хаки. На вид ей было от двадцати пяти до тридцати лет, и я сразу же заметил, что она, как и Томас, обладает невероятной харизмой.

Она крепко обняла Томаса и поздоровалась с ним.

– **Рада видеть тебя**, Томас.

– Аналогично, Кейти. Как дела?

– Дела прекрасно, лучше и быть не может. Ты поймал меня в перерыве между поездками. Примерно через две недели я улетаю в Кению.

Томас повернулся ко мне.

– Кейти, хочу познакомить тебя с моим другом, о котором говорил по телефону. Это Джо.

Кейти снова улыбнулась и пожала мне руку.

– Приятно познакомиться, Джо. Томас говорит, что вы терпеть не можете свою работу.

Меня позабавили ее честность и прямота.

– Мне тоже приятно, – и я повернулся к Томасу. – Спасибо, что выставил меня в таком прекрасном свете!

– Да нет же, он сказал, что вы – отличный парень, – подмигнула Кейти Томасу. – Только работу свою ненавидите.

Томас расхохотался.

– Ну, даже промолчи я, ты наверняка выяснила бы это сама. Джо действительно отличный парень. Однако он сейчас в режиме поиска, так что я подумал, может быть, ты смогла бы рассказать ему свою историю. Чем черт не шутит – вдруг он отыщет в ней собственное вдохновение. Если ты не против, я оставлю его в твоих умелых руках и, пользуясь тем, что я здесь, навещу друзей.

Кейти повернулась ко мне.

– Вы как, не против?

Я кивнул.

– Вовсе нет. Только не бросайте меня в клетку ко львам.

Она улыбнулась.

– Ах нет, мы сегодня уже бросили им двоих. Третьего они не потянут.

Томас рассмеялся.

– Вижу, вы уже нашли общий язык. Джо, увидимся в поезде. Кейти, спасибо!

Они с Кейти обнялись на прощание, и он ушел.

– У него есть и другие друзья в зоопарке? – поинтересовался я.

– Ага, в особенности двое, которые оказали огромное воздействие на его успех. Если захотите, я потом вас познакомлю.

– Правда? А где они работают?

– Вон там, в павильоне толстокожих. Они – очень *большая* часть этого зоопарка.

Я улыбнулся.

– Почему у меня такое ощущение, будто меня водят за нос? Друзья Томаса – не люди, верно?

Кейти расцвела ответной улыбкой.

– Молодчина, Джо. Нет, они не люди. Одна из компаний Томаса спонсировала реконструкцию слоновьей площадки. Два года назад я возила Томаса, его жену Мэгги и еще почти тридцать человек, которые с ним работают, на сафари в Африку. У нас были фантастические встречи с животными, особенно со слонами, и поэтому по возвращении они решили каждый год отчислять часть своей прибыли на пожертвования зоопарку.

Друзья Томаса – это два маленьких слоненка и их матери. Животных должны были убить, потому что они то и дело пробирались на фермы местных жителей и поедали весь урожай. А вместо этого мы их забрали. Томас навещает слонов каждый раз, когда здесь бывает, как и люди, которые с ним работают. Я часто их вижу. Удивительно, насколько быстро люди начинают ощущать себя частью чего-то, если они к этому по-настоящему равнодушны и помогают это создавать!

Я улыбнулся.

– Судя по тому, что он мне говорил, именно так Томас создает свои компании.

– Зная Томаса, наверное, так и есть. Это определенно эффективнее, чем заставлять людей тратить свое время на дела, которые им безразличны. Вам следовало бы увидеть кое-что из того, чем занимаются здесь люди, а ведь им за это даже не платят.

– Серьезно?

– О да! Лет пять назад мы начали волонтерскую программу. Горожане, которые любят животных, сами вызываются проводить часть своего времени в зоопарке. Они знакомят посетителей с правилами поведения, помогают с животными... Мы начинали с маленькой горсткой людей, а теперь у нас почти сотня добровольцев. Подумайте, какое это оказывает воздействие! Благодаря нашим волонтерам мы можем предлагать посетителям намного более интересные впечатления. Это не только помогает реализовать нашу цель, но и заставляет гостей снова возвращаться сюда, в результате чего у зоопарка становится больше денег. А поскольку эти люди – волонтеры, мы даже не обязаны им платить, и это хорошо, поскольку мы не смогли бы себе этого позволить.

Я кивнул.

– Впечатляюще.

Она улыбнулась.

– Спасибо, мы тоже так думаем.

Я заглянул мимо Кейти внутрь здания, перед которым она стояла.

– Это здесь вы работаете?

– Только часть времени. Я бываю здесь около шести месяцев, а на другие полгода ежегодно уезжаю за границу. У нас есть ряд объединенных программ с организациями по всей Африке, так что я провожу немало времени на этом континенте, участвуя в них. Главная идея программ – все мы делимся информацией о том, как лучше всего защитить животных. Учитывая, как делится мое время, я способна и посмотреть на дело с «полевой» точки зрения, и рассказать о сделанных нами открытиях, поскольку мы имеем возможность наблюдать за животными здесь, в зоопарке, в непосредственной близости, – Кейти сделала приглашающий жест. – Хотите экскурсию?

– С удовольствием.

Следующие полчаса она водила меня по всем экспозициям и наблюдательным площадкам. Это было феноменально. Я не мог поверить, насколько хорошо там все было подогнано друг к другу. Это было информативно, познавательно, интересно, увлекательно... и явно пользовалось популярностью у гостей. По дорожкам гуляли десятки мам с колясками и сотни маленьких детей.

– Это несравнимо лучше зоопарков, в которых я бывал в детстве! – воскликнул я.

Кейти кивнула.

– Еще бы! Мы далеко ушли от простых бетонных вольеров и решеток. И это очень хорошо! А Томас, как вы понимаете, сыграл в этом большую роль.

– Да? Я этого не знал.

– Однако это так. Его метод организации, фокусирующей-ся на Цели Существования, был отличным стимулом для того, чтобы все это случилось. Принимаясь за реорганизацию, мы с этого и начали. Затем создали свой проект – Большую Пятерку для жизни. А потом, делая каждый шаг по пути, постоянно сверялись с этой программой, чтобы убедиться, что не отклонились от курса. Например, взгляните сюда.

Кейти подвела меня к гигантскому стеклянному вольеру. Внутри четыре гориллы разных полов и возрастов играли в ветвях деревьев.

– Что вы видите?

– Горилл.

– Приглядитесь повнимательнее. Посмотрите, как устроено их жилище.

Я перевел взгляд с животных на само пространство вольера.

– Что вы видите теперь?

Я искоса взглянул на Кейти.

– Интересно! Животные могут по желанию выходить на улицу и возвращаться через стеклянную дверь – вон там.

Она кивнула.

– Да. Что еще?

– Поглядим... «Уличная» часть их жилья – настоящая, не искусственная. Когда гориллы на воздухе, их окружают настоящие растения, деревья. А здесь, внутри, пол вольера вы-

ложен древесными щепками, что, как я полагаю, является более реалистичным воспроизведением естественной среды.

Она снова кивнула.

– Верно. Что-нибудь еще?

Я посмотрел на маленьких посетителей, собравшихся у стекла и глядевших на горилл.

– Вы убрали стену. Когда я в детстве ходил в зоопарк, родителям приходилось поднимать меня на руках, чтобы я мог увидеть животных. Вы же устроили все так, чтобы дети находились на уровне визуального контакта с гориллами.

Она улыбнулась.

– Точно. Даже самый маленький ребенок может рассмотреть этих животных, – она коснулась моего локтя. – Взгляните-ка на это!

Маленькая девочка, на вид лет двух, стояла у стекла, прижав к нему ладошки. По другую сторону стекла стояла маленькая горилла и делала то же самое. Они застыли нос к носу.

– Есть еще кое-что, – сказала Кейти. – Стекло звуконепроницаемое, так что животных не отвлекают восторженные вопли малышей. И переход из внутренней части вольера в открытую тоже целиком состоит из стекла, так что люди и гориллы могут выглянуть наружу и увидеть настоящие растения и деревья. Мы придумали все это и все познавательные экспозиции, чтобы реализовать наши ЦС и Большую Пятерку для жизни.

Глава 12

Соня посмотрела на меня и улыбнулась.

– Теперь мне кажется, что вы попросту дразните меня этой вашей Большой Пятеркой для жизни, Джо. Что же это такое?

Я рассмеялся.

– Я как раз приступаю к этой части истории.

* * *

Мы с Кейти сели на скамейку, откуда было видно горилл. Два молодых самца боролись.

– Эти ребята напоминают мне моих младших братьев, когда они были детьми, – усмехнулась она. – Только мои братцы больше кусались.

Я невольно улыбнулся.

– Кейти, мне понятна концепция ЦС, которую вы упомянули. Томас уже успел объяснить мне ее пару раз. Но что вы имели в виду под Большой Пятеркой для жизни?

Она повернулась и удивленно уставилась на меня.

– Хотите сказать, об этом вам Томас еще не рассказывал?

– Нет.

Она кивнула.

– А, так вот что он на сегодня задумал! Он упоминал, что вы недовольны своей работой, но я просто подумала, что он уже поделился с вами идеей Большой Пятерки для жизни... Ладно, давайте вернемся немного назад. С момента нашего с Томасом знакомства прошло уже почти пятнадцать лет. Он и его жена Мэгги были волонтерами – членами жюри на конкурсе научной выставки-ярмарки штата. Так случилось, что Томас судил мой проект, который назывался «Будущее биологических видов. Почему для людей и животных продуктивнее было бы взаимодействовать, чем находиться в наблюдательной изоляции», – она улыбнулась. – Детали этого выступления расскажу как-нибудь в другой раз. Когда я закончила презентацию и судья задали все свои вопросы, все удалились, кроме Томаса. Он сказал мне, что моя презентация была лучшей из всех, что он слышал за три года в роли судьи, и спросил меня, что я хочу сделать со своей жизнью. Я сказала, что пока не знаю. Я хотела заниматься чем-то, связанным с животными, но все в моей семье и школе говорили, что, занимаясь животными, невозможно иметь достойную зарплату. Томас изменил мое представление о жизни одним-единственным утверждением.

– Каким же?

– Он посмотрел мне в глаза и сказал: «Они ошибаются». И сказал, что у него на примете есть две женщины, познакомившись с которыми, по его мнению, я буду очень довольна. Две женщины, которые «изменяют мою жизнь к лучшему»,

как он выразился.

Я заулыбался.

– Что такое?

– Именно так он отозвался о вас, когда спросил, не хочу ли я с вами познакомиться. Использовал эти самые слова.

Кейти кивнула.

– Это большой комплимент, учитывая, с кем он познакомил меня. После того как Томас упомянул этих двух женщин, он записал название моей школы. И – честное слово, я не преувеличиваю – через два дня после конкурса, в понедельник, в школу на мое имя пришел пакет, доставленный *FedEx*. Вы бы видели лицо администраторши, когда я пришла забрать его! Внутри лежали две книги. Первой была история Джейн Гудолл. Припоминаете, кто это?

– Не совсем. Что-то связанное с шимпанзе, верно?

– Не просто «что-то»: она была первопроходцем в сфере исследований шимпанзе и является одним из самых признанных экспертов и публичных ораторов в этой сфере. Ее история изумительна. У нее не было никакой официальной подготовки, никакого специального образования, но благодаря своей невероятной увлеченности, мужеству и приключенческому духу она прожила такую замечательную жизнь!

– А вторая книга?

– Второй книгой была история молодого человека, который едет в Африку по одной простой причине: он обнаруживает, что это единственное, что его страстно волнует. Он

два года копит деньги, а когда приезжает туда, знакомится с очень старой, очень мудрой женщиной по имени Ма Ма Гомбе, которая предлагает ему пройти пешком весь Африканский континент. Это история об их совместном путешествии – об опасностях, с которыми они сталкиваются, о животных, которых видят, о людях, с которыми знакомятся, об уроках, которые она ему преподает.

– Ого! – воскликнул я.

– Действительно, «ого!». Представьте себе, каково это – вложить такие две книги, с двумя такими примерами женских образов в руки пятнадцатилетней девчонки, жаждущей вдохновения. Может быть, в конечном счете я пришла бы к себе сегодняшней и без поддержки Томаса, без этих двух книг, которые прочла, но, скорее всего, этого все же не случилось бы. Как минимум, он серьезно помог ускорить процесс.

– И где же в игру вступает Большая Пятерка для жизни?

– Ой, прошу прощения! Во второй книге один из главных уроков, который преподает своему спутнику Ма Ма Гомбе, пока они идут по Африке, касается выбора Большой Пятерки для жизни. Видите ли, когда люди приезжают в Африку и отправляются на сафари, рейнджеры и проводники всегда говорят об африканской Большой Пятерке. Это пять животных, которых все хотят увидеть.

– Какие это животные?

– Лев, леопард, носорог, слон и африканский буйвол. И

люди судят об успешности своего опыта сафари по тому, сколько животных из африканской Большой Пятерки они увидели. Так что если они встречаются три из этих пяти видов, это считается посредственным сафари, четыре – довольно неплохим, а уж пять – это абсолютный успех.

Ма Ма Гомбе говорит, что у нас есть возможность точно так же определять степень успешности своего существования. Мы делаем это, выбирая свою Большую Пятерку для жизни. Это пять вещей, которые мы больше всего хотим сделать, увидеть или пережить до того, как умрем. Они *настолько* важны для нас, что, если мы их сделали, увидели или пережили, то в свои последние мгновения – последние секунды перед тем как скончаться – мы можем оглянуться на свою жизнь и понять, что она была успешной.

Она была бы успешной по тем меркам, по которым *мы* – и «мы» здесь ключевое слово – определили для себя успех. Потому что в любом случае, помимо всего прочего, свою Большую Пятерку для жизни мы реализовали.

Томас внедряет эту концепцию на всевозможных уровнях в своих компаниях. Например, до того, как каждого конкретного человека примут на работу, он должен объяснить вслух не только то, как его личная Цель Существования вписывается в культуру компании, но и какова его Большая Пятерка для жизни. Потом он и сотрудник, ведущий собеседование, подробно беседуют о способах, которыми кандидат может осуществить свою Большую Пятерку для жизни, выполняя

работу, для которой его нанимают. Если соответствия нет, то этого человека на работу не берут.

Это один из способов, которыми Томас получает уверенность в том, что его сотрудники мотивированы. Насколько мотивированным можно быть на работе, если вам платят за реализацию тех пяти вещей, сделав, увидев или пережив которые вы могли бы сказать на своем смертном одре, что ваша жизнь была успешной?

Я кивнул:

– Основательно мотивированным.

– Именно. И, как скажет вам Томас, мотивированные люди более продуктивны, а более продуктивные сотрудники – это более довольные клиенты, и это означает более высокие прибыли. Все в выигрыше.

– Даже представить трудно! – сказал я.

Кейти уставилась на меня.

– Только в том случае, если вы работаете в компании совершенно иного плана. А людям Томаса трудно представить, что можно работать как-то по-другому. У каждого сотрудника на столе стоит схема его собственной Большой Пятерки для жизни со стрелками, показывающими, как эта Большая Пятерка для жизни связана с тем, чем человек занимается каждый день. И это огромная часть их корпоративной культуры. Томас и все его руководители регулярно устраивают дискуссии со своими командами, чтобы убедиться: роли людей в компании по-прежнему связаны с их Большой Пятер-

кой для жизни. И когда это не так, они общими усилиями находят новые роли. Такого рода дискуссии проходят на всех уровнях организации.

Я окинул взглядом экспозицию.

– Так вы здесь применили нечто похожее?

– На самом деле *скопировали* – так точнее. С одобрения Томаса и по совету его самого и группы его людей, которые нам помогали, мы используем тот же метод для собеседований и непрерывной оценки, чтобы видеть, какие методы работают, а какие нет. И еще мы применяем тот же метод для проектов, о чем я и говорила, когда мы впервые затронули тему Большой Пятерки для жизни.

– А что за метод?

– Ну, в нашем случае мы прояснили ЦС – Цель Существования – новой экспозиции. *Зачем она вообще будет существовать?* Потом мы выяснили, что будет означать успех с точки зрения Большой Пятерки для жизни. *Чего мы хотим достичь, создавая эту экспозицию?* Какие именно пять моментов наши посетители могли бы унести с собой в душе после посещения зоопарка? Таким образом, выдвинув идеи и начав воплощать экспозицию в жизнь, нам было легко проверять, находимся ли мы на пути к успеху. Томас использует одну забавную аналогию. Вы когда-нибудь смотрели комедийное ток-шоу из тех, что показывают поздним вечером?

– Где ведущие дурачатся и берут интервью у знаменитостей? Конечно!

– Да, именно. В одной из этих программ ведущий разыграл такую штуку: он надел костюм из липучки, потом разбежался и прыгнул с трамплина на стену, обтянутую липучкой. Когда его тело врезалось в стену, два слоя липучки схватывались, и ведущий повис на стене.

Я рассмеялся.

– Помню-помню!

– Вот так Томас описывает Цель Существования и Большую Пятерку для жизни. Это липучая стена для успеха. Придумывая идеи, модели и прототипы, вы постоянно бросаете их о свою стену, обтянутую липучкой. Если они соответствуют вашим ЦС и Большой Пятерке для жизни, то прилипнут и вы будете их использовать. Если нет, то использовать их было бы глупо. Они не привели бы к успеху в том смысле, в каком вы определяете успех. Мне нравится применять эту аналогию в работе со своей командой, потому что это дает всем нам один и тот же критерий для оценки. Она также обеспечивает нам общий язык. Так как мы всегда понимаем друг друга, наша продуктивность намного выше, чем прежде.

– На словах кажется, что все просто, – сказал я.

Она кивнула.

– И да и нет. На самом деле на первом этапе легче просто начать делать дело, чем по-настоящему задуматься и дать определение успеху – создать свою липучую стену. Но нерешенный вопрос довольно скоро возвращается и начинает преследовать тебя, стоит только всерьез развернуть деятель-

ность. И в конце концов люди начинают двигаться в десяти разных направлениях, потому что у каждого есть собственное представление о том, как выглядит успех. И часто результатом оказывается катастрофа. Сколько вы видели проектов, в которых к тому времени, как дело было доведено до конца, результаты не удовлетворяли даже ту потребность, которая была изначально прописана в проектной предложении?

– Много.

– Подумайте о затраченном времени и деньгах, зря выброшенных на эти проекты. Не говоря уже о том, что конечный продукт бесполезен. Так что вдобавок к выброшенным времени и деньгам, которые пошли на создание этого результата, вы оказываетесь не в лучшем положении, чем вначале. Когда думаешь об этом в таком разрезе, нечего и сравнивать этот способ с заблаговременным вложением некоторых усилий в создание липучей стены ЦС и Большой Пятерки для жизни.

Кейти умолкла и повернулась, чтобы взглянуть на меня. Она смотрела мне в глаза. Настолько пристально, что я начал ощущать некоторое неудобство.

– Я не вижу здесь великой радости, Джо, – сказала она наконец. – Я не из тех людей, которые учат других, как им жить. Но я и не из тех, кто позволяет возможности проходить мимо, когда можно попробовать вернуть любезность, оказанную мне Томасом, когда он прислал мне те две книги.

Не думаю, что вы знаете, каковы ваши ЦС и Большая Пятерка для жизни. Не думаю, что у вас есть липучая стена, чтобы кидаться в нее вариантами.

И что-то мне подсказывает: если вы вычислите, каковы ваши ЦС и Большая Пятерка для жизни, а потом посмотрите на свое рабочее расписание на следующую неделю и обведете все его пункты, все встречи, все занятия, которые помогут вам их реализовать, не думаю, что кружков будет много. И в этом есть большая опасность, Джо. Потому что неделя превращается в месяц, месяц в год, и не успеешь оглянуться, как ты уже у самого конца. Если на следующей неделе кружков будет мало, наверное, их вообще не так-то много. И это означает, что в конце ваша жизнь – в ваших собственных глазах – не будет считаться успешной.

Кейти еще несколько секунд не отводила взгляда, и первым отвел его я.

– Простите, – проговорила она. – Я знаю, такие вещи может быть нелегко услышать. Томас познакомил нас не без причины. Не знаю точно зачем. Может быть, потому, что мы близки по возрасту, или потому, что он думает, что у нас есть какие-то общие интересы. Но мне кажется, он познакомил нас, потому что хотел, чтобы вы услышали это от меня.

Глава 13

Завершив рассказ, я посмотрел на Сою. Она притихла.

– Что же, – начала она, – уверена, вы устали это слышать, но... вау! Вот просто «вау» – и всё!

Я рассмеялся.

– Да, это было знакомство в стиле «вау!»

– Кейт повезло встретить Томаса. А вам повезло встретить их обоих.

– Несомненно. И вот чему я научился у Томаса: когда подворачивается возможность познакомиться с замечательными людьми и завязать с ними дружеские отношения, не упускай эту возможность. Томас учит всех своих людей, что одна из причин, по которым он достиг финансового и личного успеха, заключается в том, что он окружает себя победителями. Людьми, которые выиграли в своей личной персональной игре жизни. И отчасти именно так он создает столь успешные компании. Он создает их с победителями. Он вдохновляет своих людей, а они, в свою очередь, вдохновляют его.

– И как, вы поддерживаете контакт с Кейти?

– Поддерживаю.

– Она по-прежнему то и дело ездит в Африку?

– Да, по-прежнему. Она настолько сфокусирована на своей личной Цели Существования и Большой Пятерке для

жизни, что в ее жизни редко бывают моменты нерешительности. И поэтому у нее в жизни меньше стрессов, чем у любого другого из моих знакомых. Для Кейти не бывает никаких сомнений. Если поступок поддерживает ее ЦС и Большую Пятерку для жизни, она его совершает. Если нет – не совершает.

Соня улыбнулась.

– А как насчет вас?

– Ну, как вы можете себе представить, для меня это был важный день – важное знакомство. И дело не только в концепции. Думаю, если бы я услышал эту концепцию от человека, который не воплощал бы ее в жизнь или не обладал страстностью Кейти, я был бы впечатлен и заинтригован, но потом, вероятно, позабыл бы о сказанном. Но, увидев воплощение этой концепции в естественной среде, в зоопарке, видя, какую великолепную работу проделали Кейти и ее команда, я усвоил ее основательнее. А потом, когда Кейти под конец нашего разговора вывела меня на чистую воду... для меня это был тревожный звоночек.

Я поговорил об этом с Томасом, и он был так любезен, что помог мне смастерить мои Цель Существования и Большую Пятерку для жизни. Теперь я воплощаю их в жизнь. И теперь в моем расписании множество кружков, – улыбаясь, закончил я.

Глава 14

– Дамы и господа, рейс 847 из Барселоны в Чикаго начинает снижение. Пожалуйста, уберите откидные столики и приведите кресла в вертикальное положение.

Я проморгался и бросил взгляд на часы. Было 8:30 утра по чикагскому времени. Посмотрел на Соню, но она еще спала. Мы проговорили добрую часть полета, и оба решили попробовать немного отдохнуть. Я потянулся и поворачивал плечами, пытаясь избавиться от ощущения затекших мышц.

– Похоже, мы уже почти на месте, – раздался голос Сони.

– Кажется, да.

Она улыбнулась.

– Спасибо за прекрасную беседу, Джо. Надеюсь, ваш друг Томас поправится. Похоже, он замечательный человек.

– Спасибо, я тоже на это надеюсь.

Я сунул руку в рюкзак и вытащил одну из своих визиток.

– Вот моя контактная информация. Давайте не терять связи.

Она взяла визитку, прочла ее, потом перевернула.

– Эй, это же ваша Большая Пятерка для жизни и ЦС!

– Ага. У всех, кто работает с Томасом, эти сведения напечатаны на обороте визиток. Это прекрасное напоминание о том, почему мы делаем то, что делаем, и оно определенно заставляет обратить на нас внимание, когда мы знакомимся

с другими людьми. Собеседник всегда спрашивает, что это значит, и в результате вы втягиваетесь в запоминающиеся разговоры.

ДЖО ПОГРИТ

Мои ЦС и Большая Пятерка для жизни

ЦС: Испытать все, чего я хочу от жизни, чтобы жить без сожалений.

БПДЖ:

- Я** — Я хочу путешествовать по миру как минимум шесть месяцев в году.
- М** — Музыка: написать песню, которая войдет в десятку поп-чартов.
- О** — Окрылять и вдохновлять людей своим литературным творчеством, выступлениями и просто являясь тем, кто я есть. Влиять на мир.
- Г** — Говорить по-испански на уровне свободного владения.
- У** — Упражнять разум и тело ежедневно, чтобы всегда развиваться.

Если вы или кто-то из ваших знакомых могут помочь мне осуществить любые из этих целей, пожалуйста, свяжитесь со мной по адресу:

www.mybigfive.com/pogrete

Соня прочла текст на моей визитке.

– Интересно, – протянула она. – Почему у вас слева получается Я МОГУ?

– Это просто маленький акроним, который я создал, когда впервые придумал этот список, чтобы помочь себе запомнить свою Большую Пятерку для жизни. Это еще одна идея Томаса. Я видел, как люди придумывали очень смешные акронимы. У одного парня это Я КРУТ, так что он каждый

день смотрит на запланированные дела и спрашивает себя, сможет ли он сказать о себе Я КРУТ, если все это сделает? У одной женщины акроним КЛАСС. К примеру – КЛАССный ли сегодня у меня день?

Соня рассмеялась.

– Что ж, сегодня Я МОГУ определенно вам подходит, Джо. Вы вдохновили меня своими историями о Томасе и Кейти. Я буду думать о своей собственной Большой Пятерке для жизни и проверю, сколько кружков у меня окажется в расписании на следующую неделю, – она протянула мне свою визитку. – В ней нет ничего экзотического. Но будет, когда мы увидимся в следующий раз. Мне нравится эта идея.

Она вытащила другую визитку и написала на обороте:

Мои ЦС и Большая Пятерка для жизни

ЦС:

БПДЖ:

№1 –

№2 –

№3 –

№4 –

№5 –

Забрав свой багаж, я вышел на улицу и встал в очередь на такси.

Жаль, что возвращаться приходится не при других обстоятельствах, думал я. Приятно было разговаривать с Соной о Томасе и о том, чему он меня научил. Приятно было делиться его учением с другими. Неприятно было столкнуться с реальностью: он действительно болен... он умирает.

Во время поездки в машине я проверил сообщения. Мэгги оставила мне одно накануне ночью, когда я уже летел в самолете. «Джо, Томас снова в больнице. Он поехал проходить обследование, и врачи уже сказали ему, что придется там переночевать. Когда приземлишься, загляни к нему, если сможешь».

– Изменение в планах, – сказал я водителю. – Северо-Западный мемориальный госпиталь, пожалуйста.

Мысль о больнице и о том, что судьба отнимает у Томаса жизнь, напомнила мне о моем друге Кларке. Кларк был генеральным директором одной из вспомогательных компаний Томаса. Меня познакомила с Кларком Дон, его вице-президент по операциям. Мы с Дон знали друг друга не один год, и теперь все трое были добрыми друзьями. Одно из любимых выражений Кларка, когда он чувствовал, что его подчиненные слишком поддаются давлению или стрессу, было та-

ким: «Мы здесь не занимаемся спасением жизней». По какой-то причине, пока я сидел в такси и думал о Томасе, мне пришло в голову, что Томас и все, кто работал с ним и сделал Большую Пятерку для жизни обязательным требованием для своих людей, на самом деле спасали жизни. В том числе Кларк и Дон.

Если руководители не помогают своим подчиненным реализовать Большие Пятерки для жизни, то чем они на самом деле занимаются? В основном отбирают человеческие жизни в обмен на деньги. Это резкая оценка, и я не думаю, что большинство людей спокойно ее воспримут. Многие ли руководители пожелали бы поразмыслить о своей собственной жизни и осознать, что они могли бы зарабатывать большие деньги, помогая самореализации множества людей? Вместо этого зарабатывают много денег, эксплуатируя множество жизней. *Пожалуй, это слишком сурово, подумал я про себя. Но в этой суровости есть немалая доля истины.*

Глава 15

– Чего только не придумают некоторые, лишь бы привлечь к себе внимание! – энергично проговорил я, входя в большую палату Томаса. Я поймал взгляд Мэгги через окошко в двери, когда был в коридоре, и она помахала мне, приглашая войти. Томас лежал на койке лицом к окну. Его голова и плечи были чуть приподняты.

– А некоторые готовы на что угодно, чтобы найти себе девушку. Ради этого даже бегут из страны и летят в Испанию, – парировал Томас.

– Они же там не знают, что я работаю с самим Томасом Дерейлом. Это увеличивает мои шансы на успех.

Мой друг хмыкнул и протянул руку.

– Как ты, Джо? Как там Испания?

Я задержал его ладонь и похлопал по плечу другой рукой.

– В Испании все прекрасно. Почему бы тебе не перестать разыгрывать здесь страдающего ангела, и тогда мы с тобой и Мэгги сможем успеть на следующий рейс в Барселону. Провырнемся немного с рюкзаками по побережью. И вы вдвоем поможете мне найти подружку.

– Второе – невозможно, – отмахнулся Томас.

На сей раз хмыкнул я. Томас потянулся за чашкой с водой, которая стояла на тумбочке возле его койки, и, пока он пил, я внимательно пригляделся к нему. Он сильно сдал с тех пор,

как я в последний раз виделся с ним четыре месяца назад.

Мэгги поднялась с койки и тепло обняла меня.

– Спасибо, что вернулся, Джо.

Я крепко обнял ее в ответ.

– Хочешь я вытащу его отсюда и маленько встряхну? Или дадим ему еще немного попритворяться? – спросил я громко.

В действительности притворялся здесь я. Когда я в первый раз позвонил из Испании, Мэгги рассказала мне о серьезности состояния Томаса. Несколькими месяцами раньше его начали мучить острые головные боли, а однажды он почти целые сутки плохо видел. После недели попыток самолечения безрецептурными лекарствами головные боли не прекратились, и он обратился к своему лечащему врачу.

Врач обратил внимание на то, что его рефлексы замедлились по сравнению с предыдущими обследованиями, и направил Томаса к специалисту. Поначалу врачи не могли найти никаких проблем. Его МРТ выглядела нормально, и под действием более сильных средств головные боли прекратились. Они порекомендовали ему пару дней не перетруждаться, а потом прийти еще раз, на дополнительное обследование.

Как только Томас перестал принимать лекарства, головные боли вернулись. И он снова поехал в больницу. На этот раз в вену ввели контрастный препарат, позволив ему течь по кровотоку через мозг. Затем сделали компьютерную ак-

сиальную томограмму, чтобы проверить, что случилось с контрастом. Здоровые клетки мозга впитывают меньше препарата, чем нездоровые. Сканирование показало обширный участок в затылочной доле, впитавший контраст. Это была опухоль.

В последовавшую неделю Томас прошел новые анализы и новые сканирования. Врачи исследовали его рефлексy, память и моторные навыки. Потом, во вторник утром, Томасу и Мэгги позвонили и попросили приехать в больницу. Лечащий врач встретил их вместе с приглашенным специалистом. Врачи объяснили, что опухоль неоперабельна. Она выросла настолько, что распространилась на мозжечок и теперь оплелась вокруг ствола мозга. Из-за ее размера и расположения облучение и химиотерапия уже не были жизнеспособными методами лечения. В сущности... никаких вариантов. Томас умирал.

Когда Томас спросил, сколько ему осталось, прежде чем болезнь прикончит его, врачи сказали, что точно не знают. Возможно, два месяца. Может быть, чуть больше. Может быть, меньше. Никто не мог сказать наверняка.

И тогда Мэгги позвонила мне. Вот какие у нас были дела. Невозможно вытащить отсюда Томаса, встряхнуть его и вернуть ему здоровье. Не будет похода с рюкзаками для всех нас по побережью Испании. Я понимал это... мы все это понимали. Но я не знал, что еще сказать.

Я выпустил Мэгги из объятий, она протянула руку и по-

жала ладонь Томаса.

– Пойду узнаю, выпишут ли они тебя сейчас. Пока Джо здесь, он поможет нам добраться до дома.

Когда дверь за ней закрылась, я повернулся к Томасу и снова положил руку ему на плечо.

– Друг мой, отправляясь в поездку, я вовсе не здесь рассчитывал встретить тебя по возвращении. – Я кивнул в сторону двери. – Как Мэгги? И как ты?

– Она держится. Мы оба держимся, – он умолк и несколько секунд глядел куда-то в пространство. – Мы перебрали все возможные варианты. Теперь уж что есть, то есть. Я умираю, Джо. Я даже не хотел возвращаться в больницу, но одно из лекарств мне не подошло, и им пришлось вчера вечером провести анализ, чтобы понять почему.

– Что я могу сделать, Томас? Я могу как-то помочь?

Он улыбнулся.

– Ну, для начала – спасибо, что вернулся. Мне приятно тебя видеть. Кроме того, почему бы тебе не остановиться у нас на некоторое время? Это дало бы всем нам шанс пообщаться, поговорить, обменяться новостями...

Попрощаться, подумал я про себя.

– И мне, возможно, понадобится кое-какая помощь. Есть несколько дел, которые я хочу завершить, прежде чем все будет кончено. Я сознаю, что это может прозвучать глупо, но это много для меня значит.

– Конечно, Томас, – тихо проговорил я.

– И еще одно, – его губ коснулась теплая улыбка. – Я хочу, чтобы так, как ты вошел сюда, – так и было до самого конца. Мы с тобой немало повеселились за эти годы, Джо. Я не хочу заканчивать жизнь чем-то таким, что напоминает поминки. Мы с Мэгги уже об этом договорились. Я хотел бы, чтобы мы договорились и с тобой.

Я снова кивнул.

– Заметано, – я кое-как растянул губы в улыбке и добавил с самым искренним энтузиазмом, какой смог из себя выжать: – В таком случае ты должен прекратить валять дурака, Томас. Уже почти полдень, а ты до сих пор в постели!

Глава 16

Пока мы ждали Мэгги с документами на выписку, я рассказывал Томасу о своей поездке по Испании, включая обратный рейс и разговор с Соней. Меня всегда изумляло, как так получается: можно пробыть вдали от близкого друга не один месяц и даже год, а потом, стоит снова встретиться – и вы ведете себя так, будто расстались вчера. Вот так было у меня с Томасом.

– Ты рассказал ей, как расстроился, когда я велел тебе сказать твоему начальнику, что он придурок? – спросил он.

Я начал посмеиваться.

– Нет, знаешь, я ведь совсем об этом забыл!

Томас дал мне этот совет однажды утром, после того как увидел, что я стою на платформе и ору в трубку. Когда мы сели в поезд, я объяснил ему, что мой начальник – придурок, который вечно стремится контролировать каждый мой чих.

* * *

– Это потому, что он сознательно предпочитает быть придурком – или просто не знает никакого другого способа руководства? – поинтересовался Томас. – Ты говорил ему, что он придурок? Если нет, возможно, стоило бы.

– Говорил ли я – *что?*

– Для танго нужны двое, Джо. Хотя, возможно, «приду-рок» – не совсем то слово, которое следовало бы использовать в разговоре. Тем не менее одно дело – если ты ему об этом говоришь, а он не меняется. Тогда это твоя проблема, и тебе либо нужно уйти, либо перестать ныть. Однако совсем другое дело, если он просто иначе не умеет.

Я постоянно прошу своих людей, чтобы они помогали мне становиться лучше. *Если ты прочел что-то интересное – скажи мне.* Когда они хорошо работают, я выигрываю – вот так все просто. Если я всерьез не согласен с тем способом, каким они решают задачу, потому что это нарушает мои главные принципы или по какой-то иной причине, я говорю им об этом. В противном случае позволяю им вести игру так, как они способны лучше всего в нее сыграть.

Ты смотришь футбол, Джо? Представь, что тренер берет в команду звездного квотербека-правшу, а потом заставляет его выполнять броски левой рукой – просто чтобы порадовать тренера. Выясни, разбирается ли твой начальник в футболе. И если разбирается, скажи ему, что он заставляет тебя бросать левой рукой, а ты «звезда», когда бросаешь правой. Скажи ему, пусть позволит тебе бросать правой в течение одного месяца, и если результаты в целом не улучшатся, то ты вернешься к броскам левой рукой. Если он не согласится на это и не станет объяснять тебе, почему не соглашается, или просто дело окажется в его самолюбии, тогда уходи.

Подумай, насколько далеко ты на самом деле сможешь продвинуться в своей карьере с таким человеком в качестве начальника?

– А что, если он ничего не знает о футболе?

– Выясни, в чем он разбирается, и используй эту сферу как пример.

* * *

Я пару раз моргнул и вынырнул из воспоминаний.

– Интересно, что случилось с тем парнем, – сказал я Томасу.

– С каким?

– С тем, кому ты предложил мне сказать, что он придурок. Он на самом деле был ужасным руководителем. Отличный сбытовик, но ужасный начальник. Руководству следовало просто дать ему делать свое дело как независимому менеджеру по продажам.

– Или рассказать ему что-то о руководстве, прежде чем делать его руководителем, – подхватил Томас. – Это было классическое повышение по типу «стаж равен способности руководить», верно? Сколько раз ты видел это в начале своей карьеры?

– Слишком много. Ты прав. Он не получил никакой подготовки как руководитель. Еще вчера он был сбытовиком в большом регионе, а на завтра он уже директор, возглавляющий шестьдесят человек, которые опять же вчера были рав-

ными ему. И начальство рассчитывало, что он сможет хорошо ими управлять. Должен сказать, ты просто молодчина, что не создаешь в своих компаниях такой проблемы, Томас!

– Вот и хорошо. Как и ты, я посмотрелся на подобные вещи, поэтому очень старался позволять людям бросать правой рукой, если они правши. И позаботился о том, чтобы этот принцип был частью нашей культуры. Некоторые люди не хотят быть руководителями. Зачем повышать их и принуждать к должности и образу жизни, которые им не нужны? И зачем создавать систему, в которой, если они не получают повышения, на них смотрят свысока? В результате получаешь только несчастных людей, работающих с несчастными руководителями, и очень-очень низкую продуктивность.

А в других обстоятельствах, когда человек выражает заинтересованность в том, чтобы занять позицию руководителя, или я думаю, что у него есть реальный лидерский потенциал и он готов попробовать, я забочусь, чтобы он был подготовлен к этой роли задолго до того дня, когда получит повышение.

Я выглянул в окно больничной палаты.

– Томас, вот скажи мне, как ты это понял?

– Понял – что?

– Ты понимаешь, что нужно для того, чтобы быть прекрасным руководителем.

Он посмотрел на меня.

– А ты как это понял?

– Я узнал это от тебя.

Он рассмеялся.

– Ты мне льстишь. Однако, кажется, я уже говорил тебе, Джо, в начале моей карьеры у меня было несколько определяющих моментов, которые меня сформировали. И еще несколько определяющих людей. Однако это довольно запутанная история, давай побережем ее на какой-нибудь другой день.

Я хотел сказать ему, что эти другие дни у нас заканчиваются. Что я хочу услышать от него все истории, которых пока еще не слышал, прежде чем наше время выйдет.

Однако я не стал ничего говорить.

– Томас, я воспользовался одной из твоих историй на семинаре, когда выступал в Испании.

– А ты при этом на меня сослался?

– Разумеется, нет!

Томас улыбнулся.

– Вот и замечательно, значит, в случае чего я по-прежнему смогу отвертеться. А что за история?

– О том, как ты был на совещании руководителей высшего звена и один старший вице-президент сказал, что ему нравится, когда его непосредственные подчиненные конкурируют друг с другом.

Томас кивнул.

– Теперь у меня есть продолжение этой истории. Я набрел на него пару месяцев назад.

– И что за продолжение?

– Хочешь полный вариант, чтобы использовать эту историю в следующий раз?

– Конечно! – я поудобнее сел на стуле и стал смотреть, как Томас ворочается на койке, пытаюсь занять комфортное положение. *Ему следовало бы стоять на сцене перед тысячами людей*, подумал я, *как это было на моих глазах много раз. А не сидеть на узенькой больничной койке. Это неправильно. Это несправедливо.*

Томас взглянул на меня.

– Ты меня слушаешь?

– Да, прости, немного отвлекся. Начинай.

Он покачал головой в притворном разочаровании.

– И кто из нас здесь больной?.. Ладно, представь себя на большой сцене перед огромной толпой. Тема выступления – «Что такое прекрасное руководство?» И ответ – прекрасное руководство подобно возвращению цветущей рощи плодоносных деревьев папайи.

– Папайи?

– Да, папайи. Прекрасное руководство подобно возвращению цветущей рощи плодоносных деревьев папайи.

Томас начал рассказывать свою историю так, будто и правда стоял на сцене, а аудиторию составляли тысячи людей.

– Когда начинаешь процесс выращивания цветущей рощи плодоносных деревьев, берешь сотни семян папайи и высаживаешь их в ведро, полное плодородного грунта. Не бедной

земли, а хорошей, насыщенной питательными веществами и витаминами. И каждые несколько дней после посадки семян ты поливаешь землю, потому что знаешь: благодаря питанию некоторые из этих малюток со временем пустят ростки. Ты не топчешь эти семена, не притесняешь их, не обращаешься с ними скверно. Ты не пересушиваешь грунт, в котором они лежат. Ты предоставляешь им все возможности, потому что хочешь, чтобы семена проросли, развились, стали мощными деревьями папайи, которые принесут плоды.

Через пару недель – опля! – ты начинаешь замечать ростки. Твои усилия окупаются. Отчасти это результат того, что ты для них делал. Отчасти – результат того, чего ты *не* делал и что было бы губительно для семян. А отчасти это результат чистого потенциала, заложенного внутри каждого семени, вне зависимости от того, что ты делаешь или не делаешь.

Проходит пара недель, ты заглядываешь в свое ведро и понимаешь, что росточки стали настоящими растениями. Их много, десятки, может быть, даже сотня, и все они постепенно развиваются в деревца. В этот момент все они примерно одного размера – всего пара дюймов в высоту.

В следующую пару недель ты начинаешь кое-что замечать. Кажется, одни растеньица начинают развиваться быстрее, чем другие. Вглядываясь пристальнее, ты осознаешь, что на самом деле растения начинают конкурировать друг с другом за свет и воду. Те, у кого листья чуть побольше, не только получают больше света и питания, но и лишают света

и питания ближайших соседей. И когда они это делают, кажется, будто они растут быстрее.

Если так всё и оставить, произойдет кое-что интересное. Эти растения дорастут до определенного размера, скажем, самые рослые будут высотой в полтора-два фута. Попутно примерно четверть растений поменьше, те, кому совсем не достается солнца и воды, погибнут. И если на этом этапе ничего не предпринять, то и оставшиеся растения перестанут расти.

Видишь ли, в ведре ограничено пространство для развития, и растения каким-то образом это понимают. И поэтому перестают расти ввысь. Со временем у нескольких из них разовьются более крупные листья, чем у других, и они будут забирать себе бóльшую часть солнечного света. Из-за этого большинство других растений постепенно захиреют.

Так что под конец всех твоих усилий у тебя будет жалкая горстка папай-недоростков и никакой перспективы плодоношения.

Но при совсем небольших усилиях и нескольких решениях, принятых в ходе выращивания, конечный результат может оказаться совершенно иным. Например, когда растения будут примерно фут в высоту и продолжат расти, не оставляя их в одном ведре. Вместо этого бери по четыре-пять штук и пересаживай в другие ведра. И, поступая так, ты увидишь, что *все* они продолжают расти. Разумеется, случается, что какая-нибудь папайя не выживает по той или иной причине,

но в целом все продолжают развиваться.

Да, для этого приходится немного поработать, верно? Приходится потратить время, чтобы обеспечить каждую из этих маленьких групп растений новым ведром и свежей, богатой питательными веществами почвой. Но, делая это, ты приближаешься к своей цели – вырастить плодоносные папайевые деревья.

После того как пройдет еще месяц, ты смотришь на свои двадцать с чем-то ведер с рассадой и видишь, что в каждом из этих ведер больше нет маленьких растений. О нет, ростки стали настоящими небольшими деревцами. Они еще не выросли полностью, но они уже не те маленькие росточки. Большинство из них ныне достигли высоты два с половиной или три фута, и опять становится заметно, что они конкурируют друг с другом. Если их не трогать, одно деревце в каждом ведре начнет доминировать, а другие со временем перестанут расти или зачахнут.

И тогда ты берешь каждый из саженцев, растущих в ведрах, и пересаживаешь их в землю. Они оказываются вне защищенного пространства своих ведер, но теперь у них есть доступ ко всему, что может предложить им земля. Их корни могут разрастаться так глубоко, как они пожелают. Их листья могут расти большими и широкими, потому что доступ к солнцу не ограничен, и они могут вырасти высокими.

А вот одна интересная вещь, которая случается, когда высаживаешь эти трехфутовые саженцы. Если посадить их

каждое в отдельности, само по себе, они вырастут большими, высокими и с широкими листьями, но не будут плодоносить. Однако если посадить несколько из них рядом – не так близко, чтобы они друг другу мешали, но на расстоянии пары футов, – они будут опылять друг друга, давать друг другу тень в зависимости от угла падения солнечных лучей, ронять капли дождя со своих листьев на листья соседей, и благодаря всему этому дадут плоды – много плодов.

Если сажать их таким образом, они больше не конкурируют. Присутствие соседей – на пользу успеху каждого, а не в ущерб. В результате всех своих усилий ты получаешь не пару неплодоносных, остановившихся в развитии деревьев, как могло бы быть. Наоборот, у тебя есть целая роща папайевых деревьев. Десятки и десятки папай, и все плодоносят. Плоды со временем дадут семена, из которых потом вырастут новые папайевые деревья.

Томас переключился на историю, о которой я говорил прежде.

– Пару лет назад меня попросили провести конференцию для руководителей. Топ-менеджеры из компаний со всего света приехали делиться идеями, учиться друг у друга. И мне особенно запомнился один семинар, который я вел. На этом семинаре старший вице-президент огромной развлекательной компании – компании, которую знали все, – рассказал собравшимся, что он делает как руководитель, чтобы стимулировать успешные результаты. А именно – он поощрял

конкуренцию между своими подчиненными. Ему казалось, что конкуренция заставляет людей развиваться и трудиться усерднее. Это был человек, у которого было двадцать непосредственных подчиненных, все – вице-президенты и директора, а в общей сложности под его началом трудились порядка двух тысяч человек.

Когда мы устроили перерыв, я подошел к одному из непосредственных подчиненных этого старшего вице-президента, человеку, который большую часть семинара просидел молча. Я спросил его, что он думает о выступлении своего руководителя. Он сказал мне правду: что конкурентная среда, созданная старшим вице-президентом, просто ужасна.

Менеджеры утаивали друг от друга критически важную информацию, чтобы их индивидуальные результаты выглядели лучше. Хороших работников не повышали, потому что повышение означало, что они переходили бы на территорию другого человека, и менеджеры рассматривали это как потерю конкурентного преимущества. Руководитель терял своего хорошего работника, а конкурирующая компания приобретала работника, обладавшего огромными знаниями, которыми он мог поделиться со своей новой командой. До поры до времени эта компания была доминантным игроком в своей отрасли, и получалось, что она боролась против самой себя.

Томас ненадолго умолк, потом продолжил:

– Надеюсь, ты понял, Джо. Старший вице-президент

оставлял все свои папайевые растения в одном маленьком ведерке. Он создавал конкуренцию, а не выращивал рощу плодоносных папайевых деревьев. Я наблюдал за тем, что происходило в этой компании. Не прошло и двух лет, как многие из лучших работников покинули борт этого корабля и перешли в растущую компанию-соперницу. Прошло еще два года – и доминирование на рынке уже не было столь очевидным. Человек, с которым я познакомился, тоже ушел со своего поста. Когда я спросил его при встрече, почему он решил уйти, он ответил, что, несмотря на все красноречивые знаки, отношения в компании не изменились. Люди по-прежнему соперничали друг с другом. Только теперь они состязались в том, кто сумеет лучше обвинить другого в развитии компании-конкурента. Или кто сможет на этом нажиться, потому что один из коллег принимал удар, а другие могли выставить себя на его фоне в более выгодном свете.

Томас снова сделал многозначительную паузу.

– Люди – как семена папайи. Вопрос, который нам необходимо задавать себе как руководителям: что мы пытаемся создать? Если мы хотим создать рощу сильных, продуктивных лидеров, которые будут не только плодоносить, но и попутно взращивать новых лидеров, то необходимо подпитывать их.

Нам нужно предоставлять им возможности, богатые потенциалом, а не голую пустыню. Нам нужно убедиться в том, что мы создаем среду, в которой они растут, а не такую, ко-

торая тормозит рост внутренней конкуренцией. Нам нужно давать пространство для развития, а не ограничивать людей так, чтобы энтузиазм увядал и погибал. И в подходящий момент нам нужно доставать их из «ведра», в котором они выросли, и давать шанс расти самостоятельно.

Однако когда этот момент настает, мы не «высаживаем» их куда-то в изоляцию, в вакуум. Мы делаем это так, чтобы наилучшим образом завязывались плоды, – обеспечивая их средой, где они и другие руководители перекрестно опыляют друг друга, защищают друг друга, питают друг друга. Мы делаем это таким образом, чтобы они могли работать вместе и реализовать свой истинный полный потенциал.

Дамы и господа, мы должны делать все это для наших людей. Потому что именно возможность развиваться делает прекрасных руководителей прекрасными руководителями.

Я выпрямился и посмотрел на Томаса. Мне хотелось заплодировать. Что я и сделал.

– Это было великолепно, Томас! Честное слово – просто идеально. Откуда ты все это взял?

Он улыбнулся.

– Ту часть, что про старшего вице-президента, ты уже слышал. Продолжение истории случилось пару месяцев назад, когда я пытался вырастить в оранжерее папайевое деревце. Я просто наблюдал, что происходит, и меня поразило, как многому можно научиться на этом примере. Я даже написал небольшое эссе. Думал, как-нибудь вставлю его в выступле-

ние. Однако я планировал сделать это перед чуть большей аудиторией, – он хмыкнул.

Я с энтузиазмом закивал:

– Тебе действительно следовало бы выступить перед аудиторией побольше. В смысле это просто великолепно. Как насчет следующей встречи для менеджеров в... – Мои слова повисли в воздухе. До следующей встречи оставалось еще четыре месяца. Мы с Томасом оба знали, что к тому времени его не будет в живых. На несколько минут, слушая его речь, я позабыл, где я нахожусь и почему.

– Извини, Томас...

Он улыбнулся.

– Ну вот еще, Джо! Мы же с тобой договорились, помнишь? Ты сам произнесешь эту речь. И у тебя отлично получится.

Глава 17

Я спустился со второго этажа. Было раннее утро, даже семь еще не пробило. Мне не спалось. Я и прежде много раз останавливался у Томаса и Мэгги, и всегда в их доме царил смех. Реальность причины, по которой я оказался у них на этот раз, продолжала давить на меня. Это был не просто приезд в гости и не прелюдия к отпуску в далеких странах.

Проходя сквозь кухню, я с удивлением увидел, что Томас и Мэгги сидят в патио. Они держались за руки и смеялись. Я развернулся, чтобы потихоньку снова подняться наверх и дать им побыть наедине, но в этот момент услышал голос Мэгги:

– Все в порядке, Джо, выходи к нам.

Я вышел в патио и залюбовался красивым видом. Задний двор был весь засажен яркими цветами, и в нем росли несколько старых гигантских дубов. Там, где заканчивался сад, начинался лес.

– Ох, как же мне здесь у вас нравится, – сказал я. – Такой покой!

Мэгги повернулась ко мне.

– Это была одна из главных причин, по которым мы купили этот дом. Когда мы были здесь во второй раз, по заднему двору гулял олень, и это практически решило для нас вопрос покупки.

Я похлопал Томаса по плечу.

– Вы сегодня ранние пташки.

– Да-да. Я теперь днем то и дело дремлю... Ты сегодня упустил возможность поздороваться с Жозефиной, Джо.

– С Жозефиной? Твоим директором по первым впечатлениям?

– Угу. Она заезжала утром, – он протянул мне корзинку, полную маффинов с черникой.

– О, какая красота!

– Я пока ем только третий, так что еще не распробовал, – отозвался Томас.

Мэгги взяла себе кекс из корзинки.

– С тех пор как Томас рассказал Жозефине о своем диагнозе, она приезжает по утрам трижды в неделю с домашней выпечкой. А еще координирует желающих привезти нам обед. Столько народу тащит нам еду, что, боюсь, она будет портиться!

– А кто ее привозит? – спросил я.

– Люди из компаний Томаса.

Я обдумал эту мысль. Право, это удивительно. Томаса никак нельзя назвать бедным человеком. Наоборот, по большинству стандартов он был богачом. Однако люди, которые работали в его компаниях, присылали ему домашние обеды.

Томас отложил салфетку и потянулся за новым кексом.

– Жозефина передает тебе привет, Джо. Я говорил ей, что ты здесь, и она попросила меня непременно высмеять тебя

за тот первый раз, когда ты пришел ко мне в офис.

– Мне никогда от этого не отделаться, да?

– Отделаться от чего? – спросила Мэгги. – Как это я не знаю такую историю?

Томас взглянул на меня.

– Почему бы не рассказать ее с твоей точки зрения?

Я откинулся на спинку кресла и посмотрел на Мэгги.

– Ладно. Ты ведь знаешь, что мы с Томасом познакомились, когда он сразил меня своим «музейным вопросом» на платформе электрички, верно?

– Конечно.

– Так вот, мы с Томасом встречались в поезде еще пару недель и вели прекрасные беседы о бизнесе и жизни. В сущности, становились друзьями. Ты ведь знаешь этот переход от простого знакомства к моменту, когда можешь назвать человека другом? Итак, однажды утром – после того, насколько мне помнится, как я в очередной раз пожаловался на свою работу и начальника, – Томас предложил мне встретиться у него в офисе и вместе пообедать.

Я посмотрел на Томаса.

– Кажется, ты сказал мне, будто хочешь, чтобы я хорошенько присмотрелся к другой стороне, или что-то вроде этого, верно?

– Рад, что мои слова имели для тебя настолько мало значения, Джо, – поддразнил Томас и улыбнулся. – На самом деле я сказал, что, как мне кажется, твой взгляд на работу

односторонний и тебе необходимо что-то такое, что позволит взглянуть на нее с альтернативной точки зрения.

– Ладно, пусть будет альтернативная точка зрения. Итак, Томас говорит: «Почему бы тебе не выделить в своем расписании пару часов в эту пятницу и не встретиться со мной там, где я работаю? Давай вместе пообедаем». Наступает пятница, я еду по адресу, который он мне дал, и когда вхожу в лобби, там оказывается Жозефина. И у нее на столе стоит табличка, на которой написано: «Директор по первым впечатлениям». Я решил, что это очень круто. Подхожу к ней и объясняю, что пришел на встречу с Томасом Дерейлом, но даже не знаю, в каком отделе он работает. Она бросает на меня такой странный взгляд и говорит: «Прошу прощения, сэр?»

Я снова объясняю, что пришел, чтобы встретиться с Томасом Дерейлом, но не знаю, в каком отделе он работает. И она говорит: «С Томасом Дерейлом?» В общем, этот разговор начинал казаться мне довольно странным, и я помню, как подумал, что, может быть, не туда пришел. И вот я говорю: «Да, с Томасом Дерейлом. Он здесь работает?» А Жозефина смотрит на меня и отвечает: «Вроде того, сэр. Ему принадлежит это здание. Он – основатель, президент и председатель совета директоров этой компании. Вы уверены, что пришли сюда, чтобы встретиться с Томасом Дерейлом?»

Я повернулся к Мэгги.

– Честно говоря, в тот момент я на самом деле уже не был так в этом уверен.

Мэгги начала хихикать.

– Ты правда так с ним поступил? – спросила она и легонько пихнула Томаса в бок.

– Клянусь тебе, Мэгги, я так счастлив, что в тот момент меня не снимала видеокамера! – заверил я. – Уверен, выражение моего лица было неопишваемым. Меня можно было сдуть с ног феном для сушки волос. И это даже не конец беседы! Учти, что я еще не знал тогда, чем Томас занимается, что у него за компания. И вот я спрашиваю Жозефину: «Много ли народу здесь работает?» Должно быть, к тому времени она окончательно решила, что я псих. Посмотрела на меня и говорит: «Вы имеете в виду – в этом здании или во всех компаниях Томаса, сэр?» «Во всех?..» – переспрашиваю я. «Да, сэр, – кивает она, – всего компаний четырнадцать». – «И сколько же людей работают в них?» – «Свыше двенадцати тысяч, – терпеливо объясняет она. – Большинство – здесь, в Чикаго, но у нас также есть компании в разных странах мира».

– И что случилось дальше? – с живейшим любопытством спросила Мэгги.

– Ну, к чести Жозефины, она не выперла меня оттуда, как безумца, которым я, несомненно, ей показался. Она позвонила в офис Томаса и сообщила, что я пришел.

Томас повернулся ко мне.

– Вот почему Жозефина – прекрасный директор по первым впечатлениям.

– Это ты придумал ей такой титул или она сама его выбрала? – поинтересовалась Мэгги.

– Я. Я сказал ей, что она может выбрать любой, какой захочет, но, на мой взгляд, она – то самое первое впечатление, которое многие люди получают от компании, – как это и случилось с Джо. Я объяснил ей, что сам видел, как срывались многомиллионные сделки, потому что люди, звоня в компанию, не могли добиться разговора с нужным человеком или же с ними обращались неправильно, и мне ни в коем случае не хотелось бы, чтобы это случилось с моей компанией.

– А про многомиллионные сделки – это правда? – вставил я.

– Правда. В начале моей карьеры мы хотели открыть совместное предприятие с поставщиками новой сканирующей технологии, и я весь загорелся этим проектом. Из восьми компаний, в которые я звонил, в трех я так и не дождался ответа, после того как администраторы соединяли меня с автоответчиками. Еще в четырех администраторы соединяли меня, и не по одному разу, не с теми людьми или открыто говорили, что не представляют, кто мог бы быть «тем человеком», и даже не пытались подумать. Восьмая компания и была той, с которой мы заключили сделку. Это была сделка на шестнадцать миллионов долларов, которая сегодня стоит около сорока миллионов в год.

Я никогда этого не забывал. Представь, сколько сделок эти компании ежедневно теряют потому, что кто-то не способен

оценить важность поста директора по первым впечатлениям.

Мэгги повернулась к Томасу.

– Это не Жозефина ли пустила в обиход фразу «Вы сейчас разговариваете с незнакомым человеком?»

– Она.

– Так это Жозефина придумала? – переспросил я. – Я всегда приписывал ее тебе, Томас. Помню, когда я впервые увидел табличку с этой фразой, еще подумал: как изобретательно! Кстати говоря, впервые я увидел ее как раз в тот день, который мы только что обсуждали.

Томас поставил свой стакан с соком.

– Это целиком и полностью заслуга Жозефины. Она однажды пришла ко мне и сказала, что только что разговаривала с одним из наших крупнейших клиентов, и собеседник отметил, что каждый раз, когда звонит и разговаривает с ней, у него возникает ощущение, будто он беседует с другом. Я попытался найти хороший способ проиллюстрировать тип отношений, который было бы желательно строить со всеми, с кем мы взаимодействуем, и она предложила заказать маленькие таблички, на которых будет написано: «Вы сейчас разговариваете с незнакомым человеком?» Таким образом, когда люди будут говорить по телефону, это послужит им прекрасным напоминанием приложить дополнительные усилия, чтобы немного лучше узнать человека на другом конце телефонной линии.

Я знал, что вопрос отношений важен. Обычно предпочи-

тают делать бизнес с людьми, которые нравятся. Если бы наш звонок был просто еще одним звонком из другой компании, мы бы ничем не выделялись. А если бы мы ничем не выделялись, нас было бы слишком легко заменить. Я хотел, чтобы наши клиенты, наши поставщики, наши партнеры по аутсорсингу – словом, все, с кем мы взаимодействовали, – не просто считали нас своими друзьями, но и, в идеале, чтобы наши люди действительно были их друзьями в каком-то качестве.

Я не был настолько идеалистом, чтобы рассчитывать на стопроцентный успех, но знал, что если мы сможем добиться успеха хотя бы в шестидесяти-семидесяти процентах случаев, то намного опередим всех остальных. Эти таблички были хорошим шагом, и они прекрасно помогли. Мы пользуемся ими до сих пор. Мы дополнили этот шаг финансированием обедов из бюджета, чтобы наши люди могли приглашать своих собеседников пообедать в ресторане компании и, как мы надеялись, таким образом наладить отношения. И это мы тоже делаем по сей день.

Томас улыбнулся.

– Иногда отношения заходят немного дальше, чем мы представляли, когда возникла эта идея. За годы, прошедшие с тех пор, как мы внедрили ее в практику, было заключено немало браков между людьми, чья первая встреча лицом к лицу произошла во время обеда, оплаченного компанией.

– И эта идея была причиной, по которой ты построил ре-

стораны? – спросил я.

– Нет, на самом деле это было решение, которое мы приняли еще раньше. Я попросил сотрудников компании выдвинуть идеи для совершенствования общего процесса работы, и строительство ресторанов было одной из идей. Я был всей душой за. Благодаря этой идее мы выиграли по многим фронтам. Наши рестораны всегда рентабельны, сотрудники получают отличную еду, которая обходится им в меньшую сумму, чем если бы они ходили куда-то еще, так что они стали чаще оставаться на перерыв в здании, что означало бóльшую продуктивность. Еда в наших ресторанах всегда была полезной, что – хоть я и не проводил никаких специальных анализов – в какой-то мере помогло, как я полагаю, снизить расходы на медицинское обслуживание. И еще обеспечило нам высококлассное место, где можно было развлечь клиентов и покупателей. Кстати, дизайн ресторанов проектировала Мэгги – ты знал об этом?

– Нет, не знал. Томас был клиентом твоей фирмы, Мэгги?

– Да, – кивнула она. – Кажется, он сказал что-то вроде: «Нужно удовлетворить вот эти нужды» – и вручил мне список требований, составленный его людьми. Между прочим, это был по-настоящему приятный проект. В компании работало так много людей, что мы поняли: рестораны будут пользоваться успехом, если мы просто спроектируем их так, как все хотят. Среднестатистический небольшой ресторан обслуживает в обед человек сто, а то и меньше, а с Томасом

уже тогда работала почти тысяча людей.

– Какие это были требования?

Она на миг задумалась.

– Ну, все я не припомню, но примерно такие, каких можно ожидать. Цена обеда должна быть меньше, чем в ресторанах поблизости. Еще хотели разнообразную этническую кухню, располагающую атмосферу и чтобы обслуживание было таким же быстрым, как в других местах.

– Что ж, ты определенно с ними справилась. Помнится, когда я пришел на обед вместе с Томасом, меня восхитило, что этими ресторанами управляет одна компания. Они выглядели как четыре милых независимых ресторанчика. – Я повернулся к Томасу. – А затраты на это дело тебя не заботили?

– Нет. У нас была парочка людей в команде, у которых случился мгновенный приступ «левосторонности», но он довольно быстро прошел, когда мы подсчитали цифры.

Я хохотнул.

– Ах да, «левосторонность»! В тот день в твоей компании я впервые услышал еще и это слово. Тогда много что для меня случилось впервые.

– Помню, – отозвался Томас. – Ты еще наткнулся на Тима Бэнкинса и никак не мог поверить, что я купил все эти книжки для него.

Мэгги повернулась ко мне.

– Похоже, я и эту историю не знаю. Кто такой Тим Бэн-

кинс?

– Теперь он президент «Пресско», издательской компании Томаса, – ответил я. – А тогда был парнем, у которого в кабинете высились целые стены из книг. После моей маленькой эпопеи с Жозефиной она вручила мне значок, на котором было написано «Я посетитель, прячьте подальше добро». Потом, по распоряжению Томаса, велела мне тридцать минут слоняться по коридорам и познакомиться с как можно большим числом людей. Я и не представлял, пока не начал бродить по зданию, что значок посетителя в компаниях Томаса привлекает к человеку мгновенное внимание. Стоило кому-нибудь его увидеть, как человек тут же представлялся и спрашивал, не нужно ли мне чего-нибудь. Я чувствовал себя рок-звездой.

Тим был одним из встреченных мною людей. Я проходил мимо его кабинета, как раз когда он выходил оттуда. Когда он поздоровался, я спросил, почему в его кабинете столько книг. У него их там было не меньше сотни. Он объяснил, что штук пятнадцать из них связаны с идеей, над которой он работает, – и эта идея в конце концов превратилась в «Пресско». А все остальные были подарками от Томаса. Я не мог в это поверить! Еще больше я был потрясен, когда он сказал мне, что Томас покупает каждому человеку в компании как минимум по одной книге в квартал, а иногда и несколько дополнительных в год, если наткнется на книжки, которые ему особенно понравятся.

Так что когда я наконец встретился с Томасом за обедом в одном из ресторанов, я спросил его насчет этого и вот тогда-то впервые услышал о «левосторонности».

Томас улыбнулся.

– А помнишь, что я тебе сказал?

– Томас, я помню все наши разговоры. Ты объяснил, что большинство решений в жизни состоят из простейшей математики. Соблюдается ли неравенство $Z+Y=P$? Z – это затраты, Y – усилия, а P – производительность. Большинство людей подвисяют на Z и Y и никогда не смотрят на P . Поскольку Z и Y находятся в левой части неравенства, эти люди страдают «левосторонностью».

– Очень впечатляюще, Джо. Я рад, что мои слова имели для тебя такой вес.

– Так и есть, кроме того, я уже раз десять учил этому на семинарах «Реализуй себя».

Мэгги посмотрела на Томаса.

– Как это связано с книгами?

– Джо не мог понять, как я могу позволить себе покупать больше 56 тысяч книг в год для людей, которые со мной работают. Поэтому мне пришлось объяснить ему, что если ты хочешь быть генеральным директором, придется научиться вычислять, верно ли это неравенство. Большинство людей принимают решения, исходя из того, какими будут затраты – Z . Я же хотел показать ему, что меня не волнует, каковы затраты в конкретном случае или сколько для этого потребу-

ется усилий, при условии, что производительность, **П**, будет больше, чем сумма затрат и усилий. Принимая во внимание все факторы, если производительность будет большей, значит, дело стоит делать.

Поскольку мы закупаем эти книги оптом, они достаются нам от издателей с большой скидкой. При нашей цене по десять долларов за книгу общие расходы за год составляют почти полмиллиона долларов. На первый взгляд может показаться, что это много. Полмиллиона долларов – это полмиллиона долларов. Но когда смотришь на производительность, в необходимости вложений не возникает сомнений. Я выбираю хорошие книги, которые приносят мгновенное практическое преимущество людям, работающим со мной. Так что настоящий вопрос таков: после прочтения четырех купленных мною книг произведут ли мои люди на 41 доллар больше взвешенных решений, будут ли они продуктивны на 41 доллар или больше, придумают ли идею стоимостью в 41 доллар или больше в отношении того, как им руководить своими командами, сумеют ли решать задачи на 41 доллар быстрее, потому что теперь у них есть общие справочные материалы и методы для работы?

И ответ: конечно, будут. Я не стал бы покупать им книги, не имеющие как минимум двухсотдолларовой непосредственной ценности. Так что **П** намного превосходит **З+У**, а следовательно, это хорошее вложение. К тому же они используют эту информацию не один год. Я делаю вложение одна-

жды, но получаю прибыль от их усовершенствований столько, сколько они со мной работают.

– Это определенно был для меня один из моментов «Ага!» на тот день, – сказал я. – Ты прояснил для меня вопрос с книгами, но по-настоящему меня поразили более широкие последствия этого неравенства. Я до сих пор порой ловлю себя на том, что попадаюсь в силки затрат и усилий, когда что-то оцениваю, и не смотрю на производительность...

Я широко улыбнулся и сделал паузу ради вящего драматического эффекта.

– ...и тогда всякий раз слышу в голове твой голос, Томас: «Если хочешь быть генеральным директором, ты должен уметь рассчитывать неравенство $Z+Y=\Pi$ ».

Томас рассмеялся.

– А этот голос похож на мой – или он скорее небесный, вроде голоса ангела-хранителя?

– Думаю, ближе к комариному писку. Вот прямо тут, зудит и зудит... и никак от него не избавиться.

Мэгги расхохоталась и закатила глаза, качая головой в притворном разочаровании.

– Ох уж вы двое! Не один, так другой!

И всего на пару минут все мы позабыли, почему в этот раз собрались вместе.

Глава 18

Во второй половине того дня я сидел в патио и читал. Томас ушел, чтобы попытаться немного вздремнуть.

– Спасибо, что ты здесь, Джо, – сказала Мэгги, подтаскивая кресло и присоединяясь ко мне за маленьким столиком.

– Не за что, Мэгги. Жаль только, что я ничего не могу сделать. Чувствую себя беспомощным.

– Уже тот факт, что ты здесь, много для нас значит, Джо. Это странное время, странная ситуация...

Мы некоторое время сидели в молчании, наблюдая, как птицы прыгают с ветки на ветку большого дуба, ближайшего к дому.

Она повернулась и посмотрела на меня.

– Наверное, ты этого не видишь, но, несмотря на все усилия, энергия Томаса быстро утекает, Джо. Он пытается это скрывать, даже от меня, но я-то вижу, как ему больно и как он борется, чтобы поддерживать энергию. Когда ты на днях вошел в его больничную палату, ты его зарядил. То, как вы двое подшучиваете друг над другом и дурачитесь... – она улыбнулась. – Когда он в тот день услышал твой голос, его лицо осветилось ярче, чем за весь последний месяц, Джо. Тебе не нужно больше ничего делать. Просто находясь рядом, ты напоминаешь ему, что он больше, чем его болезнь. Ты помогаешь ему быть собой.

Я посмотрел на нее. Она была усталой, это было видно. Не один Томас боролся, стараясь поддержать уровень энергии.

Мы оба некоторое время наблюдали за птицами.

– Знаешь, Джо, по какой-то причине, которую, наверное, даже вы двое так и не определите, между тобой и Томасом существуют узы. Думаю, в каких-то аспектах он видит в тебе сына, которого он так хотел бы иметь. А в другие моменты – лучшего друга. А еще временами мне кажется, что он видит в тебе более молодого себя.

Я кивнул и улыбнулся.

– Помню, как я сказал ему, что решил взять длительный отпуск и отправиться на пару месяцев в свое первое заграничное туристическое путешествие. Никогда не думал, что кто-то вспыхнет таким энтузиазмом из-за того, что я уезжаю.

Мэгги рассмеялась.

– Я тоже это помню. Он мне рассказывал, как понял, что это большое решение для тебя и что он знал: если ты поедешь, то впервые вкусишь той жизни, о которой мечтал так долго. – Она помолчала. – А еще он знал, что может вести тебя на этом пути лишь до определенного момента. Ты должен был сам для себя решить, этого ли ты хочешь на самом деле.

– Мэгги, что будет с Томасом?

Она сидела молча; когда я взглянул на нее, по ее лицу текли слезы.

– Прости, Мэгги. Мы не обязаны об этом говорить.

– Нет, Джо, уж что есть, то есть, и притворяться, что есть что-то иное, бессмысленно, – она смахнула слезы со щек. – Врачи сказали нам, что со временем ему будет становиться все хуже. Как минимум это будет происходить постепенно. Ему труднее будет держать равновесие; его зрение может пострадать, поскольку опухоль давит на мозг. Вероятно, у него начнутся судороги. Они сказали нам, что временами его тело будет внезапно отключаться.

Мэгги замолкла и глубоко вдохнула. Слезы снова покатались по ее щекам.

– Здесь наука точно сказать не может, Джо. Но они думают, что у него есть самое большее четыре недели.

Глава 19

Я вошел в кабинет Томаса и сел за его стол. Прошло два дня после разговора с Мэгги и почти неделя после моего приезда. Томас предложил мне пользоваться его кабинетом, чтобы не отстать от жизни, и сейчас мне нужно было написать пару писем и сделать пару звонков.

Когда я откинулся на спинку кресла и обежал глазами комнату, мой взгляд зацепился за блок бирюзово-голубых клейких листочков, лежавший на столе. Это были большие листки, около восьми дюймов в длину и четырех в ширину.

На верхнем было написано: «С письменного стола Томаса Дерейла – вашего попутчика в этом изумительном путешествии». Я улыбнулся и взял в руки блок. Одна из уникальных особенностей лидерской культуры Томаса вращалась вокруг его «фирменных» записок на клейких листках.

Все началось с одного-единственного человека и одного-единственного стикера. Вначале Томас заказывал эти листки для личного пользования. Ему нравилось набросать свои замечания и идеи, а потом приклеить листок прямо на тот документ, который он читал. Однако однажды, просто ради смеха, он скопировал картинку с изображением Дилберта¹ на такой листочек и оставил его на компьютерном

¹ Дилберт – герой комиксов об офисной жизни, созданный американским художником Скоттом Адамсом. – *Примеч. ред.*

экране одной из своих сотрудниц, подписав внизу от руки: «Спасибо, что не даете нам докатиться до такого».

Женщина, получившая эту записку, была младшим руководителем и придумала уникальный и эффективный способ разобраться с IT-проблемой, которая постоянно беспокоила компанию. Ее реакция на эту записку была настолько благоприятной, что Томас стал оставлять записки и другим людям. Одни были просто забавными, другие – благодарственными записками за что-то такое, что сделал получатель. Это был еще один способ Томаса общаться со своими людьми.

Со временем записки стали значимой частью культуры в компаниях Томаса. Люди хранили их и расклеивали в своем рабочем пространстве. В какой-то мере дорожили ими. Этакая шутка «для своих», и про записки часто вспоминали на корпоративных мероприятиях. Томас всегда носил с собой клейкий блок, отправляясь по делам в ту или иную свою компанию.

Я улыбнулся и положил блок на место, потом включил ноутбук. Пока он загружался, стал просматривать бизнес-периодику на столе Томаса. В большой стопке лежали номера *Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Forbes*, *Executive Excellence*... Сбоку из каждого номера торчали яркие стикеры. Я предположил, что ими были отмечены интересные статьи, выбранные Томасом. Взял верхний журнал из стопки и пролистал до страницы с наклеенным листком. Статья носила заглавие «Как увеличить прибыли с помощью четырех

простых шагов». Соавторами статьи были Томас и редактор журнала.

Я начал читать.

Одна из наиболее распространенных ошибок, которые совершают компании, когда пытаются увеличить свои прибыли, – попытки привлечь новых покупателей. Как правило, такое поведение – отражение их истории. Когда они были новыми и молодыми, вероятно, покупателей у них не было – почти или вообще. Чтобы выжить, им приходилось искать покупателей. Тогда привлечение новых покупателей имело для них смысл.

Для компаний, которые переросли режим выживания и пытаются стимулировать свою прибыльность, поиск новых покупателей – не лучшая стратегия. Исследования, проведенные Cargeini² и Gartner Group³, показали, что в зависимости от отрасли на приобретение нового покупателя тратится в 3–7 раз больше средств, чем на стимулирование имеющихся клиентов к новой покупке.

Лучшие возможности стимулирования прибыли заключаются в оптимизации отношений с уже существующими клиентами. Вот четыре простых

² Одна из крупнейших в мире консалтинговых компаний в сфере менеджмента и информационных технологий со штаб-квартирой в Париже. – *Примеч. пер.*

³ Исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий, со штаб-квартирой в Коннектикуте. – *Примеч. пер.*

шага к этой цели.

ШАГ 1: НАЙДИТЕ И УКРЕПИТЕ СВОИ СТОЛПЫ

Знаете ли вы, какие пять ваших покупателей каждый год вносят наибольший вклад в вашу итоговую строку? Можете ли вы назвать их по памяти? Могут ли назвать их сотрудники вашей компании? Если нет, это проблема, которой надо заняться, – и заняться быстро.

В зависимости от размеров организации потеря любого из ведущих пяти клиентов может представлять проблему – от серьезной до катастрофической. Эти клиенты – столпы, поддерживающие вашу компанию. Считайте свой бизнес структурой, стоящей посреди кишмящих акулами вод. Пять столпов выстроились кружком, и ваш бизнес стоит на их вершинах. Что будет, если один или два из этих столпов укоротятся? Что случится, если один из них полностью разрушится?

Один из главных шагов к оптимизации прибылей – обеспечение безопасности ваших столпов. Если вы определите количество времени, которое ваша организация тратит на работу с потребителями, и разделите его на количество покупателей, обнаружите ли вы, что ваши пять столпов – это пять покупателей, которые получают наибольшее количество услуг?

Вероятнее всего, нет. «Проблемные покупатели» слишком часто требуют пристального внимания; старания заполучить новых клиентов тоже. Измените это положение. Уделяйте своей работе с клиентами время и внимание, основываясь на том, насколько важен каждый покупатель для вашего бизнеса. Ресурсы, которые вы тратите на проблемных клиентов, сфокусируйте только на столпах. Поставьте перед своими людьми задачу сделать ваши отношения со столпами настолько крепкими, чтобы они никогда не рассыпались. Дайте им задание найти способы помочь столпам быть успешными. Будьте столпом для ваших столпов.

ШАГ 2. ПРОВЕДИТЕ ПЕРЕУЧЕТ ВАШИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Проведите инвентаризацию всех товаров и услуг, которые вы в настоящее время поставляете. Ранжируйте их в порядке прибыльности. Когда все предложения будут идентифицированы, распределите их по категориям от одного до пяти. «Единицами» должны быть 20 процентов наиболее прибыльных предложений. «Двойками» – следующие 20 процентов, и так далее, до «пятерок», которыми будут товары и услуги, составляющие нижние 20 процентов в плане прибыльности.

А теперь начинается самое интересное. Создайте таблицу, в которой клиенты будут занимать верхнюю

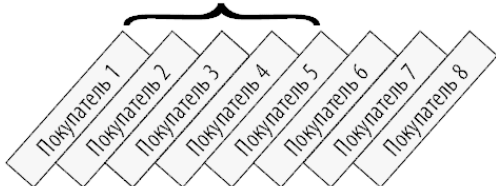
строку, а ваши предложения – столбец по левой стороне. Разместите клиентов в том порядке, в какой степени они воздействуют на вашу итоговую строку. Наиболее влиятельный клиент должен быть первым, а наименее влиятельный – последним. В столбце предложений с левой стороны распределите предложения в порядке от наиболее прибыльных к наименее прибыльным.

Когда закончите составлять таблицу, просмотрите ее и для каждого клиента отметьте те товары и услуги, которые ему поставляете. Это карта вашей прибыльности.

Распределите товары и услуги в порядке прибыльности, начиная с самого прибыльного в верхней строке.

5 столпов

Распределите покупателей в порядке прибыльности, начиная с наиболее прибыльного на крайнем левом месте.



Товар/услуга 1								
Товар/услуга 2								
Товар/услуга 3								
Товар/услуга 4								
Товар/услуга 5								
Товар/услуга 6								
Товар/услуга 7								
Товар/услуга 8								

ШАГ 3. АТАКУЙТЕ ПРОБЕЛЫ

Взгляните на свои столпы. Как у вас обстоят дела в смысле предоставления им полного пакета ваших предложений? Любые неотмеченные позиции представляют для вас возможность укрепить отношения. Начните с предложений, классифицируемых как «единицы», не используемых вашими столпами, и сфокусируйтесь на том, чтобы

заполнить эти пробелы.

Теперь взгляните на остальную часть карты. В каких местах есть отметки? Где зияют пробелы? Каждый пробел знаменует возможность увеличить вашу прибыль. Начните с наиболее прибыльных клиентов и постарайтесь заполнить пробелы по всем товарам и услугам, подпадающим под категории «единиц» и «двоек». Выясните, какие у них есть потребности, и определите способы, которыми вы сможете эти потребности удовлетворить. Эти усилия не только укрепят ваши отношения – клиенты станут более выгодными для вас.

ШАГ 4. УЧИТЕСЬ У ТЕХ, КТО ВАС ЛЮБИТ

Воплощая шаг 3, еще раз рассмотрите свою таблицу.

Найдите пятерых покупателей, которые пользуются наибольшим процентом ваших товаров и услуг. Это покупатели, которым просто нравится то, что вы делаете. Они обеспечивают вам огромную обучающую возможность.

Существует какая-то причина или ряд причин, по которым эти клиенты так сильно вас любят. Если вы сможете выяснить эти причины, то сумеете применить это знание к способу своего взаимодействия с другими покупателями. Возможно, какой-то конкретный сбытовик нашел метод, который по-

настоящему успешно работает. Может быть, особенно хорошо работает какой-то конкретный сотрудник или отдел связей с клиентами. Какова бы ни была причина, вам нужно ее знать.

Беседуйте с теми, кто вас любит, и учитесь у них. Если они говорят вам, что главный фактор – это конкретный человек в вашей компании, поговорите с этим человеком и выясните, что он (она) такое делает, что дает столь хороший результат.

Эти собеседования предоставляют вам важную информацию для стимулирования прибылей. Соберите ее, а потом примените эти знания к своему способу взаимодействия с покупателями. Цель – создать больше «поклонников», начиная с ваших столпов, а потом продолжая работать со всем списком покупателей.

Большинство организаций приобретают покупателей, удовлетворяя какую-то одну, уникальную потребность. Ключ к стимулированию прибылей не в том, чтобы обзаводиться еще большим числом покупателей. Выявляйте и укрепляйте свои столпы, чтобы ваша организация имела хорошую поддержку, ведите учет своим предложениям, заполняйте пробелы и учитесь у тех, кто вас любит. Потому что эти четыре шага – путь к стимулированию ваших прибылей.

Глава 20

Явзял другой журнал. На этот раз клейкий листочек отмечал статью, которую Томас озаглавил так: «Не вербуйте лучших работников и покупателей – привлекайте их».

Умные руководители не вербуют лучших работников и покупателей – они их привлекают. Почему они это делают? Потому что это облегчает им жизнь, а их компании делает более успешными. Как они это делают? У них есть четко определенная корпоративная Цель Существования (ЦС), они рассказывают о ней миру, они воплощают ее, и лучшие работники и покупатели сами приходят к ним. Они не вербуют, они привлекают.

Успех этого метода основан на двух принципах. Первый – базовый принцип жизни на нашей планете: подобное притягивает подобное. По этой причине зебры пасутся вместе на африканских равнинах, рыбы одного вида плавают косяками, и в любом произвольном человеческом обществе каждая подгруппа состоит из индивидуумов с похожими характеристиками. Лидер, который определил Цель Существования, или ЦС, своей компании, в сущности, говорит: «Я – зебра, и в этом заключается вся моя сущность. Если ты тоже зебра, приходи сюда, на равнины, и присоединяйся ко мне».

Я прочел всю статью, и когда дочитывал последнюю строчку, в кабинет вошел Томас.

– Не бей меня, клянусь, я ничего не брал! – в шутливом ужасе взмолился я.

– А, ты про это? – Томас приподнял трость, которую держал в руке. – Она просто делает меня более вальяжным и стильным в глазах Мэгги.

Два дня назад Томас упал и сильно ушибся. Это было то, о чем говорила мне Мэгги. Опухоль начинала вызывать у Томаса внезапные припадки, во время которых отключалось чувство равновесия. После падения он стал ходить с тростью, чтобы поддерживать ощущение баланса.

Мы оба это знали. И оба не хотели это обсуждать.

Я кивнул в сторону раскрытых журналов.

– Хорошие статьи, Томас.

– Спасибо. Мне тоже показалось, что они неплохо получились.

– Я немного удивлен тем, что ты так подробно об этом писал.

– Почему?

– Ну, твой способ действий и то, чему ты учишь людей в своих компаниях, составляют часть метода, который делает их такими успешными. Ты не опасался, что выдаешь слиш-

ком много информации?

Томас уселся в кресло напротив меня.

– Я обговорил это с директорами своих компаний. Как ты знаешь, на совещаниях для руководителей высшего звена мы всегда очень открыто говорим о том, какие методы нам помогают, а какие нет. Большинство присутствующих не принадлежат к нашим организациям. Мы с директорами решили, что поделиться своими сведениями и знаниями через журнал – неплохой способ дотянуться до большего числа людей.

Я рассуждал так, Джо. Я многому научился от других людей, потому что они были готовы делиться со мной тем, что знали. В конечном счете все сводится к эффективности и знаниям. Если кто-то где-то прекрасно справляется с ролью руководителя и готов делать то, что нужно для создания прекрасной компании, но просто не знает, как оптимизировать потоки своего дохода, я скорее предпочту, чтобы он узнал о пяти столпах, применил эту матрицу и встал на рельсы, чем мучился и, возможно, в конце концов оказался бы вытесненным из бизнеса. Возможностей существует множество, и каждый может зарабатывать кучу денег.

Томас вздохнул.

– Не знаю, Джо. Может быть, год назад, работая над этими статьями, я уже чувствовал, что со мной происходит. Когда оказываешься в такой ситуации, хочется убедиться, что ты закрыл все дыры, подхватил все незакрепленные концы.

Кто-то когда-то оказал мне огромную услугу – изменившую мою жизнь, – поделился со мной тем, что знал. Я пообещал этим людям, что буду делать то же самое на протяжении своей жизни. Теперь, перед приближением конца, я хочу убедиться, что всю дорогу выполнял это обещание.

Когда меня не станет, то, что я знаю, мне никак не пригодится, Джо. Но если я поделюсь своим знанием с кем-то другим, то, пока эти люди будут жить, это знание будет помогать им. А если они поделятся им с кем-то еще – кто знает, может быть, оно будет жить еще долго после того, как не станет меня. Мне нравится эта мысль. Она каким-то образом делает мою жизнь более значимой.

Глава 21

Я оставил Томаса в кабинете и вышел на задний двор. Мой путевой дневник лежал на столике. Томас спросил, вел ли я его во время путешествия по Испании, и я дал ему почитать. Взгляд, брошенный на дневник, напомнил мне об одном разговоре, который состоялся у нас в начале нашей дружбы. Это было во время моего второго приезда в его компанию. К тому времени мы уже перешли на «ты». Я рассказал Томасу, что подумываю отменить грядущий отпуск из-за проблем на работе. Он неверяще уставился на меня.

– Знаешь, Джо, одна из самых забавных сторон жизни заключается в том, что мы все уверены в собственном бессмертии. Мы думаем, что можем откладывать свои поступки и дела, потому что всегда будет еще время и другие возможности. Но это одна из величайших иллюзий жизни. В глубине души мы полагаем, что нам всего двадцать один, или тридцать четыре, или сколько там еще составляет наш психологический возраст, после которого мы перестаем считать. Но эта жизнь не будет длиться вечно, Джо. В какой-то момент она заканчивается.

Ты должен делать то, что хочешь, пока можешь. Знаешь ли ты, что один из каждых шести сегодняшних двадцатилетних не доживет до пенсии? А почти треть тех, кто доживет, будут инвалидами? Люди работают по сорок-пятьдесят лет,

чтобы когда-нибудь иметь возможность уйти на пенсию и подняться на Эйфелеву башню во Франции, или попутешествовать по австралийскому бушу, или побродить по лондонскому Тауэру. И не доживают до этого. А многие из тех, кто доживает, могут лишь смотреть на достопримечательности из окна туристического автобуса, потому что больше не имеют физической возможности передвигаться самостоятельно.

Умение руководить состоит не в том, чтобы раз в год выходить на сцену или рассылать видеозапись с благодарностями всем людям, которые на тебя работают, за их большие и малые деяния, о которых ты по большому счету даже не знаешь. Это все равно как если бы родитель раз в год в день рождения ребенка говорил, что любит его, но весь год ничего не делал, чтобы продемонстрировать эту любовь. Прекрасное руководство, Джо, – это создание среды, в которой люди преуспевают. Не раз в год, не только когда в бюджете остаются лишние деньги – создавать эту среду надо каждый день.

Знаешь ли ты, что у девяноста пяти процентов людей «путешествия по миру» входят в их Большую Пятерку для жизни?

Я отрицательно помотал головой.

– А это так. У нас есть собственное бюро путешествий – просто для того, чтобы помочь людям из моих компаний побывать в местах, о которых они мечтали всю жизнь. Не тогда, когда им будет шестьдесят пять, не тогда, когда они будут

на пенсии, но сейчас, каждый год. Иногда по несколько раз в год. И знаешь что, Джо? По возвращении они становятся еще лучшими работниками и лучшими людьми, чем до отъезда, – а это действительно кое-что значит.

В действительности мы помогаем им получить нечто большее, чем просто впечатления от поездки. Намного большее. Мы помогаем им построить один из залов музея их жизни. Хороший зал, Джо. Зал, который они будут с удовольствием посещать до конца своих дней. Потому что, когда даешь себе возможность накопить эти впечатления, никто не может их у тебя отобрать. Но, Джо, когда ты отказываешься от этого времени, оно уходит навсегда. Его невозможно вернуть. Знаешь ли ты, каких дополнительных расходов стоит нам содержание туристического бюро?

Я снова покачал головой.

– Никаких.

– Никаких?

– З+У^П. Один из моих людей пришел ко мне с этой идеей после трехмесячного творческого отпуска. Теперь он и еще пять человек руководят нашим бюро. Все они – фанаты путешествий. У них есть степени MBA лучших учебных заведений мира и «звездные» резюме – у каждого. Они могли бы руководить отделами в любой из моих компаний. Или в любой другой компании из списка *Fortune 500*, если уж на то пошло. А вместо этого они руководят этим подразделением – бюро «Большая Пятерка для жизни Трэвел». Каждый

из них проводит в Чикаго пять месяцев в году и отсутствует в течение семи. Их расписания на месяц накладываются друг на друга. И на весь год они получают полную страховку по здоровью. Когда эти люди не здесь, они путешествуют по миру – занимаются делом, которое обожают. А когда возвращаются, они заняты тем, что помогают людям отправляться путешествовать, – и это они тоже обожают.

Они рассчитали, как сделать весь этот отдел самодостаточным за счет туристических скидок, которые получают от авиакомпаний, отелей и компаний по прокату автомобилей. Это часть среды успеха, которой я хочу для своих людей, Джо. Не только потому, что это хорошее бизнес-решение, хотя это так. Не только потому, что оно мотивирует людей, а когда люди мотивированы, они работают продуктивнее. Я хочу этого, потому что я, как руководитель, занят не только делами бизнеса. Каждый руководитель, какова бы ни была его роль, занят также и делами жизни.

Мы можем на какое-то время об этом забывать. Отменить ту или иную поездку, откладывать встречи с друзьями и любимыми... но зачем? Как-то раз у меня брали интервью, и репортер спросил, как я решаю проблему выгорания сотрудников. Он не мог поверить, когда я сказал ему, что у нас нет такой проблемы. Я пояснил, что выгорание происходит, когда люди день и ночь вкалывают ради того, что им на самом деле безразлично. Ради дела, которое на самом деле дает лишь одно преимущество: позволяет отложить на бан-

ковский счет достаточно денег, чтобы *перестать* этим заниматься.

Всё в моих компаниях увязано с Целью Существования и Большой Пятеркой для жизни наших людей, Джо. Мы делаем то, что делаем, потому что в процессе этих дел наша жизнь гарантированно становится успехом в том смысле, как мы определяем успех. Я не хочу, чтобы со мной работали люди, которым просто *нравится* их работа. Мне нужны люди, чья работа приносит им *удовлетворение*. Когда у тебя это есть, люди не выгорают. Они заряжаются энергией.

Заряженные энергией люди продуктивны. Выгоревшие люди уходят с работы. Как думаешь, кто из них поможет тебе достичь успеха как руководителю? – Томас указал на офис напротив нас. – Видишь вон того мужчину, в голубой рубашке поло и серых брюках?

Я проследил взглядом его жест.

– Да, вижу.

– Это Крис Лантикс, – Томас пошел к боковому коридору. – Посмотри сюда.

Я подошел туда, куда указывал Томас. Весь коридор был увешан фотографиями. Люди на них выглядели так, словно все они были в отпуске.

– Это наша стена путешествий Большой Пятерки для жизни. Все, кто захочет, вешают сюда фотографии мест, где побывали. Идея состоит в том, чтобы вдохновлять других людей осуществлять свои мечты о путешествиях. – Томас ука-

зал на фотографию Криса. – Вот Крис с женой в Австралии. Они ездили туда на шесть недель в прошлом году.

– Ему положен шестинедельный отпуск?

– Нет, ему положен четырехнедельный отпуск. Он взял с собой ноутбук, несколько раз участвовал в конференц-колах и таким образом продлил свой отпуск на две недели.

– И кто в это время следил за его работой?

Томас рассмеялся.

– Он сам за собой следил. Талантливым людям не нужно, чтобы кто-то присматривал за их поведением, Джо. Они прекрасно работают не потому, что кто-то за ними наблюдает. Они прекрасно работают потому, что они такие, какие есть, и им нравится то, что они делают.

Глава 22

Прошло уже три недели с тех пор, как я поселился у Мэгги и Томаса. Все это время я видел, как он решал по телефону вопросы, связанные с компаниями, но в офис не ездил. Мэгги сказала, что причин тому несколько. Томас не хотел, чтобы люди видели его закат, и, кроме того, большую часть времени он испытывал сильную боль. Поэтому я и удивился, когда однажды днем он спросил, буду ли я свободен завтра вечером, чтобы присутствовать на встрече.

– Конечно, Томас, а что происходит?

– Синди Ронкер запланировала встречу «Сделай меня лучше» по одной идее, над которой она работает. Она поинтересовалась, буду ли я присутствовать. Я сказал ей, что ты в городе, и она попросила узнать, сможешь ли и ты поучаствовать.

– С удовольствием! СМЛ – это всегда так весело... – Я посмотрел на Томаса. Замялся, не решаясь спросить, но все-таки рискнул: – А ты уверен, что тебе этого хочется? Кажется, последние несколько дней дались тебе непросто

Мэгги говорила мне, что Томас мало спит. Он пытался, но боль часто была нестерпимой. А из-за того, что у него ослабло чувство равновесия, когда он ложился, ему часто казалось, будто он падает или комната вращается вокруг него. Тело отказывалось ему служить.

– Все со мной будет в порядке, Джо. Врачи прислали другое обезболивающее. Они говорят, что его нельзя применять непрерывно, но если я его приму, то эффект продлится два-три часа, – Томас устало улыбнулся. – Мне нужно проветриться, Джо. Последние три дня... не так я хотел бы закончить свой путь. Я хочу пойти и сделать что-то. Ведь я его изобрел – формат «Сделай меня лучше». Это последняя встреча, которую я смогу увидеть, и я не хочу ее пропустить.

Своим заявлением Томас переступил новый порог. Вплоть до этого момента мы оба знали, что он умирает. Однако, я думаю, какая-то крохотная часть его сознания все еще верила, что что-то может измениться, что еще есть шанс. И лишь в последние пару дней мой друг решил: все воистину кончено.

У меня зазвонил телефон, и я взглянул на определитель. Это была Соня. Мы с ней дважды разговаривали после нашей беседы в самолете. Оба раза она звонила, чтобы узнать, как дела у Томаса. Несмотря на то что она знала его только понаслышке, да еще видела на видео, она искренне беспокоилась о нем. Томасу свойственно было оказывать такое воздействие на людей.

– Томас, помнишь женщину из самолета? Я тебе о ней рассказывал. Ее зовут Соня. Думаю, ей пойдет на пользу посмотреть такую штуку, как СМЛ. И я знаю, что она хотела бы с тобой познакомиться. Ты не против, если она с нами поедет?

Томас хмыкнул.

– Джо, ты же знаешь, когда меня не станет, тебе придется самому устраивать себе свидания.

Я улыбнулся и покачал головой.

– Будем считать, что это «да».

Глава 23

Следующим вечером Томас вызвал машину, чтобы нас забрали. Двадцать минут спустя мы были перед домом Сони.

– Здравствуйте, Томас, – сказала она, садясь на черное кожаное сиденье лимузина. – Я – Соня. Приятно с вами познакомиться.

Я сел позади нее, и водитель захлопнул дверцу.

Томас принял ее ладонь в свои.

– Мне тоже приятно познакомиться с вами, Соня. Рад, что вы смогли к нам присоединиться.

Она посмотрела на меня, потом на Томаса.

– Вы уверены, что я вам не помешаю?

– Совсем не мешаете, – отозвался Томас. – Хотя я надеюсь, Джо рассказал вам, что все приглашенные на встречу «Сделай меня лучше» не могут просто присутствовать. Они должны участвовать.

Соня перевела взгляд на меня.

– Нет... на самом деле об этом Джо умолчал. В сущности, он не так уж много мне рассказал. Сказал только, что, ему кажется, мне будет интересно. А во что именно я ввязалась?

Томас глянул на меня.

– Почему бы тебе не объяснить ей, Джо? Я временами буду подавать реплики.

Секундой раньше, пока Соня говорила, я видел, как он

сжался от неожиданного приступа боли. Вгляделся в его лицо и открыл было рот, чтобы спросить, все ли в порядке, но он лишь слегка качнул головой и жестом указал на Сою.

– Ну-с, приступим, – сказал я насколько мог бодро. – Возьму эту почетную обязанность на себя. То, в чем вы собираетесь участвовать, Соня, – это оригинальное творение Томаса Дерейла. Он придумал концепцию «Сделай меня лучше» – или СМЛ, возможно, вы слышали, ее и так называют, – когда руководил своей первой компанией. С тех пор она стала частью корпоративной культуры. Как я объяснил вам по телефону, каждая из четырнадцати компаний Томаса развилась из идеи, возникшей у кого-то из сотрудников. Сегодня вы увидите то, что может когда-нибудь стать пятнадцатой компанией.

– Вы *поможете создавать* то, что, вероятно, станет пятнадцатой компанией, – поправил меня Томас. – Помните, никаких «просто присутствующих». Только участники.

Соня посмотрела на Томаса, потом на меня.

– И что это за СМЛ, в которой я буду участвовать?

Томас кивнул мне, и я продолжил.

– Помните историю про Большую Пятерку для жизни, которую я рассказывал вам в самолете, Соня?

– Конечно, помню.

– СМЛ – продолжение той идеи. Один из принципов, связанных с Большой Пятеркой для жизни, – понять, где ты есть в этой жизни и куда хочешь прийти, – то есть познать свою

Большую Пятерку. И после этого нужно задать себе один очень важный вопрос...

– Как мне туда попасть? – перебила Соня.

– Еще одна жертва, – заметил Томас и улыбнулся.

– Жертва? – не поняла Соня.

Я ответил:

– Да, Соня, боюсь, вы только что стали жертвой недуга «помешательство на КАК».

Соня нерешительно засмеялась.

– Помешательство на КАК?

– Именно. Одно из ключевых условий реализации вашей Большой Пятерки для жизни – попасть оттуда, где вы есть, туда, куда хотите прийти. Большинство людей начинают с того же вопроса, что и вы: «Как мне туда попасть?» Проблема с этим вопросом в том, что в итоге вы оказываетесь перед неведомыми препятствиями и тем, чему предстоит учиться. Представьте это в виде гор. Когда вы видите первые две вершины, энтузиазм и энергия бьют ключом, и вы карабкаетесь через препятствия и стараетесь быстро овладеть новыми знаниями. Но, Соня, что случается с большинством людей у третьей горы?

– Они устают карабкаться.

– А потом что?

– Они сдаются.

– Именно, – подтвердил я. – И тогда великолепная идея новой компании или волнующего приключения так и не осу-

ществляется. Она никогда не становится реальностью. Еще одна жертва недуга «помешательства на КАК».

Соня улыбнулась.

– И как же избежать этого ужасного недуга?

– Найдя своих «КТО», – ответил я. – Вы находите кого-то, кто уже сделал, увидел или пережил то, что вы хотите сделать, увидеть или пережить или что-то близкое к этому, и спрашиваете этого человека, что именно он делал. Затем используете полученную информацию, чтобы перелетать через препятствия и овладевать новыми знаниями.

– И как, помогает?

– Сегодня вы увидите это в действии, – с улыбкой ответил вместо меня Томас.

Глава 24

Когда водитель притормозил перед большим зданием, Соня выглянула в окно, чтобы рассмотреть его.

– Это штаб-квартира вашей головной компании, Томас?

– Нет, – ответил он. – Это одна из моих компаний. Действительно, обычно мы устраиваем СМЛ в штаб-квартире. Даже не знаю, почему на этот раз они решили провести встречу здесь.

Когда машина остановилась, мы с Соней вышли. Томас медленно последовал за нами. При нем была трость.

– Ну как, стильно я выгляжу? – спросил он и слегка приподнял трость.

– Потрясающе, – заверил я. – Хорошо, что Мэгги здесь нет. Иначе нам пришлось бы срочно снять для вас двоих номер в отеле.

Администратор при входе приветствовала нас улыбкой.

– Здравствуйте, Томас, – тепло проговорила она, вышла из-за стола и обняла его. – Я задержалась сегодня только для того, чтобы увидеть вас.

– Привет, Эмили, – ответил Томас, после чего познакомил Соню с Эмили. – Эмили работает здесь с первых дней образования этой компании, а это случилось почти десять лет назад. На ней все и держится.

Эмили улыбнулась и взяла Томаса под руку.

– Раз уж вы по-прежнему играете в эту игру с попыткой вызвать к себе сочувствие, позвольте мне сопроводить вас на встречу СМЛ. Честное слово, Томас, мне кажется, люди видят эту вашу болезнь насквозь.

– Ну, не знаю... – ответил он. – Мне кажется, я еще какое-то время сумею всех дурачить.

Мы с Соней шли позади Эмили и Томаса, которые продолжали шутливо пикироваться.

– У Томаса такие отношения со всеми его людьми? – удивленно спросила Соня.

– Практически да, – ответил я. – Томас убежден, что наш мир был бы лучшим местом, если бы все в нем звали друг друга по имени.

– Дело не только в этом, – продолжала Соня. – Он – глава всех этих компаний, а она – всего лишь администратор-рецепционист. Глядя на то, как они друг друга поддразнивают, можно подумать, что они с Эмили соседи или старые друзья.

– Такой уж он, Томас. Если бы вы спросили его, он бы и сказал, что они старые друзья. Эмили разделила десять лет своей жизни с этой компанией.

– Ей за это платят, не так ли?

– Разумеется.

– Тогда...

– Соня, я знаю, это может показаться радикализмом. Мне это тоже показалось радикализмом, когда я только-только познакомился с Томасом и увидел, как это бывает, когда

проходишь по помещениям одной из его компаний. Он организовал свою жизнь так, что чем лучше дела у его компаний, тем лучше реализуется его собственная Цель Существования. Так что, с его точки зрения, каждый человек, который каждый день приходит на работу и работает с ним, помогает Томасу реализовать его ЦС. Разумеется, им платят. Разумеется, каждый из них реализует собственные Цель Существования и Большую Пятерку для жизни, находясь здесь, – иначе они не смогли бы получить эту работу. Но Томас никогда не забывает, что у людей всегда есть выбор и они предпочитают быть здесь. Поэтому он всегда старается сделать так, чтобы они чувствовали себя желанными, и всегда благодарит их за то, что они помогают ему реализовать его Цель Существования.

Соня бросила взгляд вперед, на Эмили.

– А вы, случайно, не знаете, какова ее Большая Пятерка для жизни?

– На самом деле у Эмили совершенно удивительная история. Я не помню всех деталей, но десять лет назад она прислала Томасу письмо. Она писала, что узнала о нем из интервью, которое прочла в газете *Chicago Tribune*. В письме женщина объяснила, что она была матерью-одиночкой, а теперь ее дочь и зять погибли в автомобильной аварии. Заметка об аварии была опубликована в газете в тот же день, что и интервью с Томасом. Восемилетняя дочь ее погибшей дочери выжила в аварии и теперь находилась под опекой Эмили.

Эмили рассказывала, что у нее ужасный начальник и ужасная работа, и она не знает, что делать. Она написала о своей Большой Пятерке для жизни, в которую входили следующие пункты: делать людей счастливыми, найти способ отправить внучку учиться в колледж, найти способ ежедневно обеспечивать своей внучке безопасность. Она писала и о двух других целях, но я их не помню.

– И Томас дал распоряжение взять ее на работу?

– Нет, он лично позвонил ей и пригласил на обед в ресторане компании. Он прислал за ней машину с водителем. Когда они встретились за обедом, Томас разобрал вместе с ней ее ЦС и Большую Пятерку для жизни. Когда разговор подходил к концу, Томас сказал Эмили, что, как ему кажется, из нее выйдет прекрасный директор по первым впечатлениям в создаваемой им новой компании. Он сказал, что не может обещать ей эту работу, поскольку окончательное решение будет принимать Керри Добсин, новый генеральный директор этой компании, но он назначит им встречу – что и сделал.

– И тогда ее взяли на работу.

– Да. А потом Томас и Керри еще раз встретились с Эмили и основали внутри компании группу продленного дня, где дети родителей, работавших в компаниях Томаса, могли общаться и делать домашние задания после школы. Так Эмили стала каждый день делать людей счастливыми – ведь она создавала позитивное первое впечатление о компании.

Зарплата обеспечивала ей средства, чтобы оплатить внучке обучение в колледже. Группа продленного дня, которую она помогла основать, обеспечивала ее внучке безопасное место для времяпрепровождения, когда у девочки заканчивались уроки в школе.

Соня кивнула.

– Керри по-прежнему является главой этой компании?

– Нет, сейчас она главный оперативный руководитель головной организации, которая обеспечивает контакты всех компаний. Вероятно, она будет здесь сегодня вечером. Я вас познакомлю.

Соня посмотрела на меня, помолчала...

– Джо, не хочу показаться циничной, но... вот это все, что Томас и Керри сделали для Эмили... Неужели это было лучшим применением для их времени? Ведь Томас – владелец... скольких там компаний? А Керри была генеральным директором одной из них.

– Таков уж он, Томас, – повторил я. – И поскольку Томас таков и такова созданная им культура, такова и Керри. Поверьте, Эмили – великолепный директор по первым впечатлениям, и я уверен, вы могли бы подсчитать, насколько много это означает с финансовой точки зрения в пересчете на новых клиентов, а следовательно, обосновать, почему Эмили стоила времени, потраченного Томасом. Наверное, вы могли бы подсчитать и отдачу от группы продленного дня компании, которую они вместе создали. Уверен, на-

личие этой группы обеспечивает родителям душевное спокойствие и снижает отвлекаемость; и то и другое трансформируется в большую продуктивность, а следовательно, и в большие прибыли.

Однако, мне кажется, если бы вы спросили насчет этого Томаса и Керри, они бы ответили вам, что успешные руководители – те, которые выходят за рамки представления о том, что они заняты только делами бизнеса, и осознают, что они заняты также и делами жизни. И следствием этого являются финансовые результаты.

Глава 25

Мы с Соней нагнали Томаса и Эмили, когда они приближались к двери конференц-зала.

– По звукам похоже, что там какой-то праздник, – заметила Соня.

И действительно, шумно было, как на вечеринке. Играла музыка, люди смеялись и разговаривали.

– СМЛ – это всегда праздник, – сказал я, распахнул дверь, и зал взорвался хором воплей. Когда Томас вошел, его сразу же обступили мужчины и женщины. Все улыбались и смеялись, обнимали его, пожимали руку, перебрасывались с ним шутками.

Я повернулся к Соне.

– Вот это я и имел в виду, говоря о занятости не только делами бизнеса. Эти люди – не просто наемные работники. Они – попутчики, помогающие друг другу идти по очень похожим путям.

Мы с Соней встали у входа, чтобы дать ей возможность проникнуться этим зрелищем. Зал был выстроен амфитеатром, с тремя большими экранами: слева, справа и в центре. Каждый ярус был примерно на полтора фута выше предыдущего.

На правом экране демонстрировался анимационный видеофильм. Мультишный персонаж, одетый в хаки, с головой

Томаса с фотографии, бодро шагал по джунглям. Каждые несколько секунд на экране появлялся слон, лев или еще какое-нибудь животное. В верхней части экрана была надпись: «Томас в погоне за своей Большой Пятеркой для жизни».

Соня хлопнула меня по плечу и указала на экран.

– Что все это значит? – с улыбкой спросила она.

– Изначальная идея Большой Пятерки для жизни происходит из той книги, о которой вы уже слышали. Из той, где история молодого человека и Ма Ма Гомбе разворачивается в Африке.

Соня звонко расхохоталась.

– А это? – она указала на другой экран.

Над другим экраном был заголовок «В каком месте мира сейчас Джо Погрит?» Мультяшный персонаж с моим лицом бродил по гигантской карте мира. Каждые пару секунд персонаж подпрыгивал, махал руками и ногами, и из динамиков раздавался мой голос: «Это Джо Погрит, меня не будет в офисе... Это Джо Погрит, меня не будет в офисе...»

– Извини, Джо, мы просто не смогли удержаться, узнав, что ты вернулся к нам из своего четырехмесячного творческого отпуска, – проговорил кто-то.

Я повернулся и увидел Керри Добсин, ту самую женщину – главного оперативного руководителя, о которой рассказывал Соне. Она обняла Томаса, потом подошла к нам и, здороваясь, обняла меня.

– Я так понимаю, запись умыкнули с моего автоответчи-

ка? – смеясь, спросил я.

Керри тоже посмеивалась.

– Непосредственно. Ты облегчил нам задачу.

Я познакомил Керри с Соней. Через пару минут разговора Керри повернулась ко мне.

– Джо, давай мы с Томасом познакомим Соню с людьми, пока ты готовишься.

– Готовлюсь? – переспросил я.

– Конечно, я сама собиралась вести встречу, но теперь, коль уж ты здесь...

Я улыбнулся.

– Превосходно. Неужели у меня есть целых пятнадцать минут, чтобы подготовиться?

Керри ухмыльнулась в ответ.

– Да ладно тебе, Джо! За это ты и получаешь хорошие деньги. – Она повернулась к Соне. – Джо вел почти все СМЛ за последние четыре года. Пятнадцать минут – это примерно минут на десять больше, чем ему нужно, чтобы подготовиться. Вас ждет нечто незабываемое.

Пока Керри знакомила Соню с присутствующими, я бегло оглядел зал. Томас стоял, опираясь на трость всем весом, и разговаривал с небольшой компанией. Выглядел он нормально. Немного усталый, но вроде бы в порядке. Заметив главного участника нынешнего СМЛ, я пошел переговорить с ним. Спустя пару минут, за которые он дал мне общую информацию о своем новом предложении, я нашел микрофон

и пару раз постучал по нему пальцем.

– Пожалуйста, займите свои места! Это не учебная тревога! Повторяю. Это не учебная тревога!

Кто-то рассмеялся, и все потянулись к рядам, постепенно рассаживаясь.

Зал затих.

– Добрый вечер всем! – начал я. – Добро пожаловать на сегодняшнюю СМЛ. Я знаю, большинство из вас не понаслышке знакомы с этим форматом, потому что у вас были собственные СМЛ и вы присутствовали на многих других. Ради тех нескольких людей, которые сегодня здесь впервые, позвольте мне совсем коротенько объяснить, как это работает. Каждые шесть месяцев – или чаще, если нужно, – генеральные директора всех компаний Томаса собираются вместе с конкретной целью помочь кому-то из коллег усовершенствовать новую идею. Отсюда и название СМЛ – «Сделай меня лучше». Это может быть идея нового товара, новой услуги, оперативного усовершенствования – в общем, все, что на первый взгляд кажется имеющим некий значительный потенциал. Как все вы знаете, поскольку проходили через это мероприятие со своими идеями, это также может быть идея основания новой компании.

Формат встреч прост. У человека, представляющего идею, есть двадцать минут, чтобы объяснить ее. Затем собравшиеся ставят себе целью сделать эту идею лучше. Выявить возможности, которые не были упомянуты докладчиком –

например, подходящие рынки сбыта; способы расширить идею, если речь идет о продукте или услуге; возможные недостатки, если вы их увидите; способы, которыми ваша компания или клиенты вашей компании могут получить выгоду от этой идеи. Помните, у всех нас на глазах есть шоры. Но эти шоры – разные. То, что может быть препятствием для одного человека, является возможностью для другого.

Кроме того, учитывайте, что главная цель – сделать идею лучше, а не пристрелить ее. Так что, видя недостаток, объясните его и предложите возможные альтернативы. Никакой негативности! Когда с этим будет покончено, если возможные недостатки еще останутся, докладчик сможет вернуться к работе и исправить их.

Я представил докладчика – 38-летнего руководителя отдела. Он предложил свою идею на рассмотрение Синди Ронкер, генерального директора компании, в которой работал. Идея ей понравилась, и поэтому она привела его сюда. В течение следующих двадцати минут он объяснял свою идею. Он хорошо подготовился: его выступление было продуманным, анализ – тщательным, и он честно говорил о том, что знает сам, а в чем ему нужна помощь. Пока он говорил, я наблюдал за залом. Почти все присутствующие делали заметки и записывали мысли, включая Соню.

– Превосходно, – сказал я, когда он закончил и затихли аплодисменты. – Отличная идея, отличная презентация. – Я повернулся к слушателям. – Давайте поможем нашему до-

кладчику сделать ее лучше. У кого есть что сказать?

Сразу же над аудиторией взметнулся лес рук. Я указал на одного.

– Крис!

– Можно расширить целевую аудиторию, чтобы включить женщин моложе тридцати, если...

Поднялась еще рука.

– Стефани!

– Если вы нацелитесь на упомянутую вами целевую аудиторию, мы могли бы проводить маркетинг совместно. У нас в базе свыше сорока тысяч имен и адресов людей после рекламной кампании, которую мы проводили, когда...

Еще рука.

– Майк!

– Число запланированного проникновения на рынок, возможно, преувеличено. Мы делали нечто похожее, и в конечном счете получилось только четыре процента. А вот что можно было бы попробовать...

Два с половиной часа люди в зале совместно работали, оттачивая изначальную идею. Спустя всего час они уже совершенствовали собственные усовершенствования. К тому времени, как работа завершилась, были выявлены и исправлены шесть изъянов, внесены четыре крупных улучшения и восемь генеральных директоров определили возможность использовать свои существующие клиентские базы, чтобы довести идею до плодоношения.

Стороннему наблюдателю все это мероприятие показалось бы скорее дружеской вечеринкой, чем деловой встречей. Было весело. Люди смеялись, подшучивали друг над другом. К тому же они идеально работали вместе. И за два с половиной часа продвинули идею дальше, чем ее автор мог бы сделать в одиночку за целый год.

Глава 26

Когда СМЛ была завершена и участники встречи распрощались, мы с Соней и Томасом сели в лимузин. Соня повернулась к Томасу.

– Это было восхитительно! Я имею в виду – по-настоящему восхитительно. Никогда не видела ничего подобного!

Томас улыбнулся.

– Спасибо, Соня. Я рад, что вам понравилось. И рад, что вы приняли участие. – Он повернулся ко мне. – И тебе спасибо, Джо. Ты, как всегда, прекрасно координировал процесс и помогал улучшить идею.

– Да, это правда, Джо, – подхватила Соня. – Наблюдать за вами было сплошным удовольствием. Воистину, человек в своей стихии!

Я рассмеялся.

– Я должен поблагодарить за это Томаса. Как я и говорил еще в самолете, это он помог мне выяснить, что лучше всего сочетается с моей ЦС и Большой Пятеркой для жизни.

Томас с улыбкой повернулся к Соне.

– То, что вы видели сегодня, – всего лишь первая встреча из трех, через которые пройдет этот парень. За следующие шесть месяцев он проведет такие же встречи с людьми из разных наших компаний, а потом с группой клиентов, являющихся потенциальными пользователями его идеи. После

этого он вернется на заключительный раунд с генеральными директорами.

– Как вы выбираете людей, которые принимают в этом участие? – спросила Соня.

– Это лотерейная система. У нас столько желающих, что теперь мы случайным образом выбираем двадцать человек для каждой СМЛ. Эти встречи проводятся в течение одного дня.

Соня обвела взглядом нас обоих.

– Видя, как генеральные директора работали сообща, я только диву давалась. Там, где я работаю, такого никогда не бывает.

Томас переложил трость поудобнее.

– Система руководства начинается с головы, Соня. Я никогда не терпел рядом с собой людей, не способных работать вместе. Это плохо сказывается на духе, на продуктивности и на бизнесе в целом, – он хмыкнул. – Плюс это еще и не так весело. Энергия, смех и энтузиазм, которые вы наблюдали сегодня, так же бьют ключом, как и в те времена, когда моя первая компания состояла из меня и еще двух человек.

– Значит, это просто часть вашей культуры? – спросила Соня.

– В большой степени – да, но не только, – ответил Томас. – Каждый из этих генеральных директоров приходит на СМЛ отчасти потому, что идеи, опробованные на встречах, воплощаются в жизнь. Идеи тех самых компаний, которыми они

теперь управляют, прошли через этот фильтр, и без него они не были бы сейчас там, где они есть. Так что люди приходят, чтобы отдать долги. К тому же попутно получают массу идей, которые можно «утащить» в их собственные компании. И во многих случаях – так же, как вы видели сегодня, – они получают новые партнерские возможности.

Соня посмотрела на Томаса.

– Значит, так были созданы все ваши компании?

– В какой-то мере. Каждый из сегодняшних генеральных директоров в какой-то момент приходил ко мне с оригинальной идеей, и эту идею пропускали через СМЛ. Ее улучшали и развивали, и в конечном счете мы решали построить на основе этой идеи компанию.

Она кивнула.

– А зачем надо было основывать другие компании? Почему бы просто не сделать их новыми подразделениями вашей изначальной компании?

– По ряду причин. Иногда возникала проблема брендинга, из-за которой имело гораздо больший смысл основать совершенно иной бренд. В другой раз это могла быть юридическая причина, по которой мы хотели ограничить ответственность. Однако в основном, Соня, я поступал так потому, что учу своих людей быть прекрасными руководителями, а в какой-то момент прекрасным руководителям хочется самостоятельности. Они хотят попробовать не только возглавлять отдел, но и стать высшей инстанцией, принимающей реше-

ния, – генеральным директором.

В прошлом, когда существовала только моя изначальная компания, я в какой-то момент почувствовал, что двум из моих лучших руководителей осталась какая-нибудь пара лет до этой точки. Я пригласил их, и мы провели двухдневную, очень открытую и честную встречу СМЛ, посвященную руководству. Я сказал, что не хочу терять их, но не хочу и тормозить. Они ответили, что не хотят уходить, потому что им нравится то, что они помогали строить и частью чего были все это время. Однако они также хотели возможности нести высшую ответственность как самостоятельные руководители.

– Значит, вы были правы, занявшись этой проблемой, – кивнула Соня.

– Не совсем, – возразил Томас. – Мыслил я в верном направлении, но недооценил, насколько близки мои лидеры к полной готовности. Я думал, что они захотят возглавить свои компании только через пару лет, но они уже внутренне к этому пришли. Я едва все не продул.

– Но не продул же, – заметил я.

Томас хохотнул.

– Бывает, нам просто везет, – он повернулся к Соне. – Когда карты были выложены на стол, все мы поняли, что в наших интересах найти решение. Поэтому так же, как вы видели сегодня, мы начали выдвигать идеи, а потом развивать их. Мы крутили, вертели и расширяли их, пока не пришли к

тому, что отвечало нашим целям и настраивало на успех.

– И это было... – начала Соня.

– Это была гибридная модель, – договорил Томас. – Помните, на пути сюда мы говорили об избегании болезни «помешательства на КАК»?

Соня кивнула.

– Так вот, мы провели большую работу по поиску «КО-ГО», которым могли бы подражать. Франчайзинговые компании, сетевой маркетинг, дочерние компании... Одним из «КТО», которым мы подражали, была ресторанная сеть под названием *Lettuce Entertain You*. Моя жена Мэгги обожает обедать в одном их заведении в центре Чикаго под названием «Большая площадка». Она раньше жила рядом с улицами Раш и Эльм, и там есть такой ресторанчик. Однажды вечером мы разговорились с нашей официанткой, и она рассказала нам, что у владельцев «Большой площадки» есть и другие рестораны. Я занялся поиском информации, и оказалось, что у них есть самые разные «ресторанные концепты», как они это называют. Кажется, теперь их уже больше тридцати. Каждый концепт – это уникальный ресторан с собственным декором, стилем, названием, типом кухни... И даже с собственной целевой аудиторией потребителей. И я имею в виду – они действительно *совершенно разные*. В «Большой площадке» представлена всевозможная азиатская кухня-фьюжн. Есть у них рестораны с высококлассной итальянской кухней, есть такие, которые специализируются на французских блинчиках. Все

они очень разные, но тем не менее у всех есть нечто общее. Еда всегда превосходная. Сервис всегда великолепный, и у всех ресторанов один и тот же владелец, семья.

В их концепции мне показалось особенно проницательным именно то соображение, что даже людям, обожающим конкретный ресторан, надоедает в нем питаться постоянно. Предлагая альтернативную кухню в разных ресторанах, причем предлагая ее уникальными способами, они избежали риска выглядеть как обычные сетевые рестораны и все же получали одно из преимуществ, которые есть у сетей, а именно – наличие множества заведений в одной сравнительно небольшой географической области.

Я повернулся к Соне.

– Они поняли, что люди будут уходить в другие рестораны, так что лучше каннибализировать собственный рынок, чем вынуждать потребителей уходить к конкурентам. Другие компании тоже так поступают. *Marriott*, гигантская компания, занимающаяся гостиничным и курортным бизнесом, делает нечто похожее. Они строят *Courtyard*, *Fairfield Inn* и *Residence Inn*, все под эгидой *Marriott*, и все – рядом друг с другом. Я видел случаи, когда *Marriott* принадлежали по три-четыре угла на перекрестке важных магистралей. Они сообразили, что не все клиенты ищут один и тот же тип размещения, так что вместо того чтобы предлагать только один тип и терять клиентов, уходящих к конкурентам, они соревнуются сами с собой: предлагают все типы размещения и канниба-

лизируют свой бизнес.

Соня улыбнулась Томасу.

– И как вы применили это в ситуации с вашими будущими руководителями?

– Мы создали модель, в рамках которой руководители, у которых появлялась идея будущей компании, в том числе и радикально отличающейся от моей исходной компании, могли провести эту идею через СМЛ, не покидая свою прежнюю стабильную работу. И если все выглядело многообещающе, они посвящали четыре пятницы подряд плюс столько своего собственного свободного времени, сколько было не жалко, достижению цели – придумать, как основать эту компанию таким образом, чтобы не потребовался никакой инвестиционный капитал.

– Вот это мне всегда казалось наиболее остроумным во всей схеме, – вставил я.

– Это был еще один «КТО», – отозвался Томас. – Один из моих руководителей слышал выступление Брюса Херли, который объяснял, как он основал десяток компаний, не вкладывая совершенно никаких денег. Философия Брюса заключается в том, что офисные пространства, логотипы, компьютеры и прочее – все это не нужно для того, чтобы начать бизнес. Нужны хорошая идея, труд и покупатель. И мы приняли эту методологию. Каждая из моих компаний приносила прибыль с самого первого дня. Руководители использовали свои пятницы, чтобы донести идею своего будущего бизнеса

до потенциальных покупателей. Часто этими новыми покупателями оказывались некоторые из наших актуальных клиентов, выявленные руководителями на встречах СМЛ.

У нас уже сложились превосходные отношения с этими покупателями, так что вопрос заключался лишь в том, сможет ли данный товар или услуга удовлетворить имеющуюся у них потребность. Это был отличный испытательный полигон для новой компании.

Если после этих четырех пятниц все шло хорошо, мы запускали компанию, открыв ее офис в той части корпоративной штаб-квартиры, которую специально отвели для этой цели. Если через три месяца все по-прежнему выглядело хорошо, моя изначальная компания делала капиталовложение в обмен на процент собственности в новой компании, и новый руководитель принимал решение, где он хочет разместить штаб-квартиру своей компании. После этого новая компания пускалась в самостоятельное плавание.

Томас рассмеялся.

– Все ухабы и шишки достались первым двум руководителям, основавшим свои компании. У четырнадцатой основанной нами компании было огромное преимущество – возможность черпать из покупательского ресурса тринадцати других. У первых двух такой возможности не было. Разумеется, теперь они имеют другое преимущество – возможность привлекать и всех новых покупателей, которых приобретают новые компании.

– Значит, у вас все руководители работают вместе? – спросила Соня.

– Да. Это была одна из наших главных целей на той самой первой встрече. Мы знали, что хотим создать систему, где всем было бы выгодно работать вместе. Кстати говоря, при том, как это организовано сейчас, полтора процента ежегодного дохода каждой компании, включая мою изначальную, отчисляется на поиск дополнительных способов для всех компаний приносить пользу друг другу. У нас есть программа ротации, в рамках которой каждая компания посылает одного из своих высших руководителей в команду, помогающую осуществлять этот поиск. И все генеральные директора встречаются каждый год и прогоняют весь процесс через СМЛ. Мы совершенствуем его с учетом того, чему научились за минувший год, и сглаживаем проявившиеся проблемы.

Общая выгода выглядит примерно так, Соня. Я готовил своих людей быть руководителями. Если бы я не нашел для них способа принять полную меру ответственности, некоторые из них ушли бы в свободное плавание. От этой ситуации ни мне, ни моей компании не было бы никакой пользы. А с оставшимися у меня со временем возникла бы проблема, когда на высших должностях была бы группа великолепных руководителей – а следовательно, никакого места и возможности для роста молодых лидеров. Потенциальные лидеры стали бы уходить, и от этого тоже не было бы никакой пользы

ни мне, ни компании. Таким образом, всякий раз как очередной руководитель предлагает идею новой компании, это дает ему возможность возглавить ее. А также открывает новые места для молодых лидеров. Это приносит финансовую выгоду моей изначальной компании, потому что мы владеем частью акций новой компании, и чем лучше у нее дела, тем лучше всем моим компаниям, потому что все они работают вместе.

– Вы каннибализировали собственную компанию, – заметила Соня.

– В каком-то смысле да, хотя это было не только мое решение, – отозвался Томас. – Решение, которое я только что объяснил, было результатом того, что вышло у нас по итогам двухдневной встречи СМЛ, которую я провел со своими руководителями. Это они все придумали. Они не хотели полностью отделяться от того, что называли «семьей, которую мы помогали создать», да и я тоже не хотел, чтобы они полностью отделились. – Он улыбнулся. – Таким образом, они оба стали руководить собственными компаниями – и при этом по-прежнему остаются частью семьи.

Томас откинулся на спинку сиденья и потянулся за бутылкой с водой, стоявшей в маленьком баре лимузина. Внезапно все его тело напряглось, и из пор на лбу выступил пот. Через мгновение лицо его побелело.

– Томас, что такое?! – встревоженно спросил я.

Он пытался ответить, но не смог. Глаза закатились.

– Томас! – крикнул я и схватил его за руку. Никакой реакции. – Томас!

Я заколотил кулаком по стеклу, отделявшему нас от водителя.

– Северо-Западный мемориальный госпиталь! – завопил я, когда тот открыл окошко. – Как можно быстрее! Северо-Западный мемориальный госпиталь!

Глава 27

Мы с Соней сидели в комнате ожидания, когда вошла Мэгги. Она была в центре города, когда я позвонил ей из машины, и к моменту нашего приезда уже ждала нас в отделении неотложной помощи. Врачи спешно повезли Томаса в палату на обследование, и Мэгги пошла с ними.

Я поднялся с места навстречу Мэгги.

– Как он, в порядке?

Она кивнула со слезами на глазах. Соня тоже встала и обняла Мэгги. Мэгги разрыдалась.

– Он умирает, Джо! Он настолько в порядке, насколько можно быть в порядке, умирая.

Соня подвела Мэгги к креслу.

– Врачи объяснили, что случилось? Казалось, он прекрасно себя чувствовал. Томас рассказывал о своих компаниях, а потом вдруг, ни с того ни с сего...

Мэгги вытерла слезы со щек.

– Они сказали, что это просто прогрессирует болезнь. Боли усилятся, припадки вроде того, который случился сегодня, будут повторяться чаще... Они обо всем нам говорили, только не знали, когда это будет.

– Что мы можем сделать, Мэгги? – спросил я.

– Ничего, – она снова заплакала. – Потому-то так и тяжело. Никто из нас ничего не может сделать, кроме как быть с

ним – помогать ему уходить так, как он хочет уйти.

Она вытерла глаза.

– Он в восторге от сегодняшнего вечера, Джо. Я поговорила с ним, когда врачи вывели его из этого состояния. Ему нравилось видеть людей, таких полных жизни, таких увлеченных тем, что они делают. Ему нравилось смотреть на тебя, Джо. Он сказал, что не в состоянии представить мир, в котором ты не нашел бы возможности вдохновлять людей так, как ты это делаешь на встречах для руководителей, и помогать выдвигать свои идеи, как ты сделал это сегодня. Он гордится тобой! Он так гордится всеми своими людьми!

Я проводил Соню, а потом вернулся в дом Томаса и Мэгги. Томаса оставили на ночь в больнице, и Мэгги осталась с ним. Было почти два часа ночи, стояла полная тишина. Я бродил по дому, и все это казалось мне бессмысленным – встреча СМЛ, журналы со статьями Томаса, номер *Wall Street Journal* в гостиной...

И тут до меня дошло, что для слишком многих людей это было бы бессмысленно. Но не для Томаса. Он создал жизнь, в которой все, что он делал, было созвучно его Цели Существования. Жизнь, в которой его деятельность реализовала его Большую Пятерку для жизни. Он фокусировался на людях и вещах, которые имели для него значение. Да, Томас умирал. Но, по крайней мере пока он был жив, он жил по-настоящему.

– Интересно, сколько людей сегодня сможет сказать то же

о себе? – проговорил я вслух.

Глава 28

На следующее утро я проснулся и пошел на пробежку. Вернувшись, увидел у дверей вещи Томаса и Мэгги. Они приехали из больницы.

Проходя мимо кабинета Томаса, я услышал, что он разговаривает по телефону. Заметив меня через приоткрытую дверь, Томас жестом пригласил войти. Я сел в кресло рядом с его столом и стал ждать, пока он закончит разговор.

– Верно... Я это ценю... Может быть, не все три в один день, но мы можем попробовать... Я и не ждал бы от вас этого... Относитесь, как к любому другому... Ладно, звучит неплохо, там и увидимся.

Он положил трубку и улыбнулся мне.

– Доброе утро, Джо.

– Доброе утро, Томас. Как ты себя чувствуешь? Вчера вечером ты нас немного напугал. Я уж думал, врачи заставят тебя сегодня целый день проспать. Но ты, похоже, бодр и весь в делах?

Он хмыкнул.

– Типа того. Доктора велели мне не особенно напрягаться. А я ответил, что скоро у меня будет для этого масса возможностей. Хочешь завтра поехать со мной на CBS?

– Конечно, а что такое?

– Это был Марк Уитли из телепрограммы «Дело бизнеса».

Помнишь его? За последние пять или шесть лет я несколько раз давал ему интервью.

– Кажется, да. Это тот, чья программа выходит по вечерам? Хороший интервьюер, честный парень, задает трудные вопросы?

– Это он.

– И что там будет?

– Он уже год как просит меня отснять интервью о руководстве в XXI веке. Очевидно, выяснил, что я теперь слоняюсь по больницам больше обычного, и поэтому действует по принципу «лучше рано, чем поздно». На самом деле это будет три интервью. Не думаю, что я осилю все три за раз, но два смогу завтра, а еще одно послезавтра. Я хотел бы, чтобы ты был там, если ты не против.

Я кивнул.

– Я в деле.

* * *

На следующее утро мы приехали в студию к половине десятого. Марк встретил нас в одной из гостевых комнат.

– Здравствуйте, Томас, рад вас видеть.

Томас пожал ему руку.

– Мне тоже приятно вас видеть, Марк. Спасибо, что прилетели ради меня за тридевять земель.

– Не за что. Я нечасто это делаю, но учитывая обстоятель-

ства... – Он примолк, не зная, что сказать дальше.

Томас его выручил:

– Марк, пожалуйста, я впервые вижу, чтобы у вас не было слов!

Марк улыбнулся.

– Ну, как бы там ни было, мы запишем все здесь, а потом материал будет транслироваться из студии в Нью-Йорке. Отредактируем сегодняшнюю первую запись и пустим ее в эфир вечером. Потом смонтируем вторую, которая пойдет в эфир завтра. Нам нужно просто посмотреть, как вы будете себя чувствовать, чтобы решить, когда записать третью.

Томас указал на меня.

– Это мой добрый приятель, Джо Погрит. Не просто приятель – мой давний друг, а еще он возглавляет наше подразделение семинаров для высшего менеджмента. Наверное, вам стоило бы брать интервью у него, а не у меня.

Марк улыбнулся, и мы с ним пожали друг другу руки.

– Может быть, после этих эфиров мы пригласим вас в студию и поговорим о том, что *на самом деле* происходит в компаниях Томаса, – заговорщицким тоном сказал он мне.

Я ответил ему с улыбкой:

– С удовольствием, хотя уверен, вы услышите все это непосредственно от Томаса.

Марк повернулся к Томасу.

– Я знаю, что в данный момент ваше здоровье не в лучшем состоянии. Как друг я хотел бы облегчить вам жизнь. Одна-

ко от меня как телевизионщика люди будут ждать трудных вопросов.

Томас улыбнулся.

– Обращайтесь со мной точно так же, как и в любой другой момент, Марк. Я – это по-прежнему я.

Марк посмотрел на нас обоих.

– Ладно. Итак, давайте пройдем в студию и повесим на вас микрофон. Протестируем уровень звука и света, а потом начнем снимать. Джо, можете взять стул и сесть рядом с камерами, когда начнутся съемки.

Я смотрел, как Томас и Марк готовятся. Меня всегда изумляло, насколько по-другому все выглядит в студии в сравнении с тем, что мы видим на телеэкране. В действительности студия представляла собой крохотный пяточок, на котором размещались ведущий и его гость, а вокруг, на неизмеримо большем пространстве, – камеры, мониторы и кабели, связанные с рабочей комнатой, битком набитой аппаратурой. А на экране кажется, будто просто два человека сидят где-то в офисе и беседуют.

Режиссер стал отсчитывать секунды, оставшиеся до начала съемки.

– Камеры включаются через пять, четыре, три, две... – на счет «одна» он указал на Марка.

– Добро пожаловать на программу «Дело бизнеса». Я Марк Уитли. Сегодня вы смотрите первую часть нашего трехчастного цикла «Руководство в XXI веке». У меня в го-

стях Томас Дерейл, генеральный директор и основатель «Дерейл Энтерпрайзис». Томас, приятно видеть вас снова!

Камеры нацелились на Томаса, и тот улыбнулся.

– И мне приятно вернуться сюда, Марк.

– Томас, люди называют ваш стиль управления радикальным отклонением от нормы. Слышатся даже утверждения, что подаваемый вами пример вреден для делового мира. Как вы на это ответите?

Ничего не скажешь, ненавязчивое начало интервью, подумал я.

Томас снова улыбнулся.

– Должен предположить, что такие замечания исходят от моих конкурентов, Марк. Мои люди создали четырнадцать компаний – крайне прибыльных компаний, наш объединенный уровень кадровой текучки на девятнадцать процентов ниже, чем в среднем по индустрии, и у нас складываются прекрасные отношения с людьми, с которыми мы ведем бизнес. На мой взгляд, в этом нет ничего радикального. Это означает, что мы делаем что-то правильно. Не знаю, с чего вдруг кому-то вздумалось говорить, что это вредно для мира бизнеса.

– Но как же «инстинкт убийцы» и умение заставить людей работать лучше? Похоже, вы тратите много времени на то, что большинство людей считают «мягкими» или «гибкими навыками».

Томас чуть наклонился в сторону Марка.

– Позвольте раскрыть вам маленький секрет, Марк?

Я знал, что будет дальше. То же самое я говорил Соне в самолете.

– Во-первых, в твердых прибылях нет ничего мягкого. Во-вторых, все прибыли зависят от конкретных людей.

Марк улыбнулся.

– Неожиданные слова от руководителя, настолько прославленного тем, как горячо его любят работающие с ним люди. Увесистый акцент на прибылях!

– Марк, подумайте об этом вот с какой стороны: если компания не прибыльна, то не важно, насколько прекрасна трудовая среда, не важно, насколько людям нравится там работать, насколько удовлетворяет их работа, – очень скоро у компании закончатся деньги, и она закроется. В этом сценарии проигрывают все.

Однако неверное убеждение, которое я слышу довольно часто, состоит в том, что прибыли и удовлетворенность людей находятся в обратной зависимости. Слишком многие руководители думают, что чем жестче управлять людьми, тем больше они будут делать, а следовательно, тем выше будут прибыли. Они также думают, что чем люди удовлетвореннее, тем меньше они мотивированы, а следовательно, тем ниже будут прибыли.

– А вы не верите, что это так? – подал голос Марк.

– Я *знаю*, что это не так. Если вам приходится так усердно понукать людей делать их работу, значит, либо у вас под

началом не те люди, либо люди у вас те, но заняты они не той работой.

Томас на миг умолк.

– Марк, хотите, чтобы я выложил все как на духу? Хотите услышать, какова тайная формула нашего доминирования в своих отраслях, почему столь многие люди думают, что то, что мы делаем, – радикализм?

Вид у Марка был несколько удивленный. Наверное, он полагал, что эту информацию придется вытягивать из Томаса клещами.

– Что ж, давайте послушаем.

– Для начала мне не хотелось бы, чтобы вы подумали, будто я упрощаю – по сравнению с тем, что есть на самом деле. Я собираюсь рассказать вам в точности все то, что мы делаем и как делаем. Такова философия, которую я применял, основывая нашу материнскую компанию, и именно так были образованы остальные тринадцать.

– Хорошо, – кивнул Марк.

– Прежде всего я стал выяснять: а что я, собственно, хочу сделать со своей жизнью? Что сделало бы меня счастливым? Зачем я здесь? Что сделало бы меня настолько удовлетворенным, чтобы в конце жизни я умирал, чувствуя, что действительно прожил жизнь на полную катушку? Затем я выяснил, какие бизнес-модели дали бы мне возможность зарабатывать наибольшее количество денег, пока я всем этим занимаюсь, и применил их на практике.

Томас умолк. Марк посмотрел на него, не вполне понимая, закончил ли он свою мысль.

– И всё?

– И всё. Вот весь секрет, – Томас помолчал. – А теперь вы захотите знать, почему это работает?

Марк улыбнулся.

– Думаю, нашим зрителям это очень бы понравилось.

– Скажите, Марк, от какого занятия человек получает больше удовольствия – от такого, которое ему нравится, или которое не нравится?

– От того, что нравится.

– Когда вам нравится что-то делать, хотите ли вы заняться этим немедленно – или будете прокрастинировать, откладывая на потом?

– Хочу заняться этим сразу.

Томас понимающе усмехнулся.

– Я тоже, Марк. Я основал компанию, занимаясь тем, что мне нравилось. У меня хорошо получалось зарабатывать деньги и тогда, когда я занимался тем, что мне не нравилось, так что я рассчитал, что добьюсь потрясающего успеха, когда действительно буду тратить свое время на то, что мне небезразлично. И это сработало. Я был продуктивен, я был эффективен, людям нравился мой энтузиазм... Это сработало настолько хорошо, что, когда я начал нанимать людей на работу, я брал только тех, кому нравилось заниматься тем, что мне было нужно.

Марк вклинился в это монолог, когда Томас договорил предложение.

– Хорошо, Томас, я представляю, что занятие работой, которая людям нравится, повышает их продуктивность, а большая продуктивность ведет к большей прибыли. Но реалистично ли думать, что можно найти людей, которые по-настоящему любят свою работу? И реалистично ли рассчитывать, что без дисциплины того или иного типа они действительно будут ее делать?

Томас чуть развернулся в кресле.

– Ответ на ваш первый вопрос – без сомнения. Ответ на второй – без сомнения. На любое дело, которое вы терпеть не можете, найдется кто-то, кто его обожает. Терпеть не можете разбирать документы? Есть на свете люди, для которых смысл жизни в том, чтобы видеть все организованным. Это поднимает им настроение, это приносит им невероятную радость. Наймите одного из них. Вам нужно создать новые идеи по товарам, но вы терпеть не можете сидеть на совещаниях и устраивать мозговые штурмы? Наймите кого-то, чей разум кипит идеями, но не может найти для них применение.

Что касается того, станут ли эти люди делать свою работу без надсмотрщика, который будет подгонять их, – станут, если работа реализует какую-то часть их Большой Пятерки для жизни.

Марк зашуршал лежавшими перед ним бумагами и выта-

шил одну из них.

– Я рад, что вы подняли эту тему, Томас. Вы известны многими гранями, в том числе некоторыми своими крылатыми выражениями, – он глянул на лист, который держал в руках. – И одно из них – «Какова ваша Большая Пятерка для жизни?» Давайте поговорим об этом выражении, и у меня в запасе есть еще другие, о которых я бы хотел вас потом расспросить.

Томас кивнул, затем объяснил, что такое Большая Пятерка для жизни и как он внедрил ее в своих компаниях. Когда он закончил, Марк рассмеялся.

– Такое впечатление, что вы нанимаете людей заниматься тем, чем они занимались, когда сказывались больными на своей прежней работе!

Томас хмыкнул.

– Точный выстрел, Марк. Правильно подмечено.

– Но реалистично ли это?

– Разумеется. Позвольте, я приведу примеры. У нас есть компания, которая занимается шоу-маркетингом для киностудий. Люди, которые в ней работают, – абсолютные фанаты кино. Они знают все, что только можно знать об этом бизнесе. Они посещают мероприятия, ездят на съемки... Отчасти то, за что они получают свою зарплату, – это просмотр фильмов.

У нас есть еще одна компания, которая создает экипировку для активного отдыха. Каждый человек в этой компании

проводит каждый день, имея дело с созданием, тестированием и продажей тех самых товаров, которые помогают им реализовать свою Большую Пятерку для жизни. Они получают возможность обсуждать, тестировать, пробовать все те игрушки, с которыми в противном случае играли бы только по выходным.

Марк улыбнулся.

– Я хочу такую работу!

Ответная улыбка Томаса была чуть ехидной:

– Только если вы сможете рассказать мне, как она поможет вам реализовать вашу Большую Пятерку для жизни.

– Значит, эта Большая Пятерка для жизни действительно является важной частью вашего метода управления компаниями? – недоверчиво спросил Марк.

– Кажется, вы удивлены?

– Ну, такое впечатление, что в это нужно вкладывать немало труда, а это определенно выходит за пределы зоны комфорта большинства людей.

Томас покачал головой.

– На самом деле нет. Культура начинается с головы, Марк. Большая Пятерка для жизни – это то, как живу я сам, кто я есть. Я начал внедрять этот принцип в процесс собеседования с кандидатами на работу, и теперь это часть нашей повседневной жизни. У каждого человека, который работает со мной, его Большая Пятерка для жизни отпечатана на обороте визитки. Она присутствует в их рабочих кабинетах; люди

то и дело расспрашивают друг друга о ней в ходе повседневных разговоров. И ведь я это не навязываю. Люди хотят говорить о своей Большой Пятерке для жизни. Они хотят реализовать ее, потому что хотят быть успешными в том смысле, в каком они определяют успех. Как я и говорил, они обладают самостоятельной мотивацией.

У нас даже есть стена реализации Большой Пятерки для жизни. Чуть ли не с самого начала один из людей, которых я взял на работу, придумал эту идею. Теперь при входе в наше главное здание на стенах висят тысячи фотографий и краткие описания, которые вывешивают туда сами люди. В данный момент это гигантская экспозиция.

Камера вновь переключилась на Марка.

– Томас, эти два примера, которые вы привели, – компания шоу-маркетинга и компания проектирования экипировки для активного отдыха, – обе эти компании работают в сферах, где, на мой взгляд, легко найти множество заинтересованных работников. А как быть людям, которые руководят подчиненными в менее волнующей области деятельности?

– Знаете, мне часто задают этот вопрос, Марк. Прежде всего, не имеет значения, о какой индустрии речь, – есть люди, которые либо прекрасно подходят для данной работы, либо совершенно не подходят для нее. На свете полным-полно людей, которым не понравилось бы работать в компании, проектирующей экипировку для активного отдыха.

Я знаю многих, кому безразличны нюансы конструкции

каяков или рам для рюкзаков. И если бы этих людей на пять минут забросили на вершину горы, они считали бы секунды до того момента, когда смогут вернуться домой. Однако есть компании, нанимающие какого-нибудь человека для организации продвижения именно этого типа товаров просто потому, что остальные его деловые навыки кажутся вполне подходящими. Этот человек умен, обладает прекрасными связями в области маркетинга и пиара и так далее. Описание должностных обязанностей и навыки претендента вроде бы в точности совпадают, но в действительности это совершенно неподходящее сочетание.

Так вот, мы этого не делаем. Мне нужен человек, который обладает всеми необходимыми деловыми качествами – и при этом предлагаемая ему работа имеет связь с его Большой Пятеркой для жизни. Я владею четырнадцатью компаниями, и сфера деятельности каждой из них показалась бы невероятно привлекательной одним людям и невероятно скучной другим. На каждое рабочее место в каждой отрасли – будь то поставка водопроводных труб, страхование, здравоохранение, что угодно – найдутся люди, чья Большая Пятерка для жизни будет реализована путем выполнения этой работы. Надо просто их найти. А мотивацией, которая побуждает вас искать их, является то, что, когда вы это делаете, вы получаете человека, который усердно трудится, самомотивируется и, следовательно, работает продуктивнее. Сложите все эти факторы воедино, и это будет означать, что ваша компа-

ния более прибыльна.

Марк включился в беседу, едва Томас договорил последнее слово.

– Томас, я понимаю, что вы имеете в виду, и понимаю, почему это работает. Но я должен снова вас спросить: действительно ли практично верить, что этот метод может подойти *каждому* руководителю в *каждой* компании?

Томас улыбнулся.

– А это важно?

Марк растерянно уставился на него.

– Что вы имеете в виду – важно ли это? Если я – руководитель, я хочу знать, подойдет ли это мне.

– Вот именно, Марк. Я стараюсь не иметь дела с абсолютами, когда ищу способы быть лучшим руководителем – делать свои компании более прибыльными. И мне как руководителю нужно задавать себе не этот вопрос – может ли это подойти всем остальным? Мне все равно, может ли это подойти всем остальным. Вот вопрос, которым мне нужно задаваться: может ли это подойти *мне*? Может ли это подойти *моей* компании, *моему* отделу, *моей* команде?

Томас улыбнулся.

– «Все и каждый» – это чуть большее обоснование, чем нужно мне, чтобы опробовать конкретную идею, и чуть большая ответственность, чем я готов на себя принять, Марк.

Глава 29

Я расслабился и стал наблюдать, как Томас и Марк перебрасываются репликами. Марк спросил еще о двух крылатых выражениях Томаса – «Сделай этот день музейным» и «Вы сейчас разговариваете с незнакомым человеком?» Подробно обсудив все это, Марк стал закруглять интервью.

– Томас, я хочу вернуться к одному моменту и получить от вас более подробные разъяснения. Как вы сказали, руководитель, раздумывая, внедрять какое-то новшество или нет, должен задаваться вопросом «Подойдет ли это нам?», а не «Подойдет ли это всем?»

Мы уже говорили в предшествующих программах о том, что ваши компании создаются изнутри: они «домашние». И что даже когда они пускаются в самостоятельное плавание, у них все равно остается множество синергических связей со всеми остальными вашими компаниями. Многие люди, которые смотрят сейчас это интервью, возглавляют организации, подразделения и даже департаменты, где есть сложившаяся культура, которую они наследуют. Насколько реалистично, что они смогут достичь того типа успеха, которого добились вы, если находятся в среде, которую не имели возможности создавать сами?

Томас глотнул воды из стоявшего перед ним стакана.

– Марк, все это снова сводится к мотивации людей. Вы

когда-нибудь бывали на курорте или в тематическом парке Уолта Диснея?

Марк рассмеялся.

– Нет, не бывал, Томас.

Томас улыбнулся.

– Так вот, если побываете, вероятно, вы собственными глазами увидите то, что в большинстве других обстоятельств показалось бы вам странным до абсурда.

– Присутствие гигантского мультяшного персонажа? – предположил Марк.

Томас покачал головой.

– Ну, это вы тоже увидите, но я говорю о другом. В любой произвольный момент какой-нибудь человек в деловой одежде будет направляться из одного места в другое, и он по дороге остановится, подберет обертку, стаканчик или какой-то другой валяющийся мусор, который кто-то уронил или бросил, и выбросит его в мусорный бачок. Это делают высшие менеджеры, это делают фронтлайн-менеджеры, это делают почасовые рабочие. Это делают все.

Такие поступки не вознаграждаются никакой специальной денежной компенсацией. Не существует никакой системы подсчета, в которой выдаются пятидолларовые бонусы за пятнадцать подходов к мусорному бачку. Нет никакой автоматической отслеживающей системы, которая наблюдала бы за людьми, уклоняющимися от этого, а потом начисляла штрафные очки или лишала привилегий. Однако люди все

равно мотивированы так поступать.

Возможно, подборание мусора не входит в число главных забот ваших зрителей, Марк. Но я догадываюсь, что им как руководителям, и в особенности руководителям «унаследованных» подразделений или департаментов, хотелось бы, чтобы их подчиненные делали какие-то другие вещи. Хорошая новость состоит в том, что им не нужна для этого пыльца фей или магия. Однако действительно необходимы некоторые конкретные шаги, которые я сейчас объясню.

Томас помолчал.

– Марк, позвольте предупредить вас и ваших зрителей заранее. Эти пять шагов могут внушать страх. В частности, особенный дискомфорт эти идеи вызывают у начинающих руководителей, получивших повышение за свои индивидуальные навыки. Я сталкивался со многими из них, разделяющими такую точку зрения: люди должны делать что-то потому, что «им за это платят».

– Разве это неправда?

– Ну, правда это или нет, Марк, но факт остается фактом: сами по себе деньги не являются долгосрочным мотиватором. И «должны делать» и «делают» – это, так сказать, две большие разницы.

Успешные руководители понимают, что следование принципам, которыми я с вами сейчас делюсь, дает возможность побуждать людей к намного большему, чем то, за что они получают плату, и намного эффективнее, чем когда деньги

являются единственным стимулом.

Томас снова умолк и отпил еще воды.

– Первый шаг для руководителя, Марк, – четко объяснить своим людям, чего нужно добиться и почему. Часто невозможность заставить людей что-то сделать связана не с тем, что они недостаточно мотивированы, а с тем, что они недостаточно информированы. На наших семинарах для руководства мы обнаружили, что руководители склонны регулярно обсуждать цели с равными себе и с начальством и поэтому хорошо с этими целями знакомы. Однако слишком часто они ошибочно исходят из того, что все их подчиненные тоже всё знают. Как правило, это не так.

Руководители должны, не жалея времени, объяснять подчиненным, что именно нужно сделать и по каким именно причинам. Важно, чтобы они не забывали – «для чего». Знание этой информации дает людям возможность делать информированный выбор в своих повседневных решениях. Для примера, Марк, предположим, что одной из команд в моей компании по медиа-маркетингу задана цель: выпустить на рынок три новых товара. Производительность будет сильно варьироваться в зависимости от причины: потому что их клиент теряет свою долю потребителей, уходящих к конкурентам, чьи продукты можно загружать через Интернет; или потому что их клиент хочет прорваться в розничные торговые точки, сделав своей целевой аудиторией латиноамериканское сообщество; или еще по какой-то причине.

Если вы хотите вести людей к какой-то цели, Марк, нужно быть как можно конкретнее. Я всегда верил в конкретные цели и сроки, имеющие числовое выражение. Цель типа «улучшить обслуживание клиентов» туманна, и люди не способны ни принять наилучшие решения относительно того, как это делать, ни судить о том, наметился ли у них какой-то прогресс. А вот «сократить время ожидания покупателя до десяти секунд к 1 июня» – это нечто такое, что люди могут визуализировать, а потом работать в этом направлении.

Томас улыбнулся.

– Знаете, Марк, я уверен, что сейчас некоторые руководители смотрят нас и думают: «Ну, конечно, это все знают, это же элементарно!» И, по правде говоря, я думаю, большинство руководителей действительно это знают, и это действительно элементарно.

– Но то, что они это знают, еще не значит, что они это делают, – вставил Марк.

– Именно! Результат бывает от постоянного применения того, что знаешь, а не просто от знания.

Марк повернулся вместе с креслом.

– Ладно, Томас, это был первый шаг. Каков следующий?

– Второй шаг – вовлечь людей в поиски решений. Это может быть непросто для руководителей, особенно если у них под началом малоопытная команда или если прежде их награждали за их собственную способность выдвигать решения. Однако реальность такова, что даже если руководитель

способен придумать прекрасные решения сам, ему не видать их эффективного внедрения, если его люди не будут чувствовать себя вовлеченными. А лучший способ вовлечь людей – позволить им помогать в формировании решения.

В идеале, Марк, я вовлекаю своих людей не только в поиски решений для разных вопросов, но и в выбор самих вопросов, на которые нужно искать решения. Я превращаю это в общее дело, где цели команды создаются всеми нами вместе. Если для руководителя это невозможно, тогда будет разумно как минимум позволить людям определять способы достижения этих целей. Это не только пробуждает интерес в группе; исследования одно за другим показывают, что так получаются лучшие решения.

Успешные спортивные тренеры постоянно применяют эти методы, Марк. Да, конечно, они час за часом просматривают записи игр, ища слабости собственной команды и ее соперников. Но они также вовлекают своих игроков в поиски лучшего способа выиграть. Они поступают так, потому что, сколько бы записей они ни смотрели, как бы близки ни были к игре, в игре на поле они не участвуют. Точка зрения игроков или работников, находящихся непосредственно в гуще действия, может разительно отличаться от точки зрения тренера или менеджера, который находится *рядом* с действием.

Если эти точки зрения не включать в решение, то происходят две вещи. Во-первых, тем, кто находится в гуще действия, будет казаться, что к ним никто не прислушивается,

и поэтому они теряют интерес. Во-вторых, решения будут приниматься без учета всех релевантных данных. И то, и другое негативно влияет на продвижение к целям.

Кстати, о спорте, Марк. Приходилось вам когда-нибудь играть в новую для себя игру против опытных игроков?

Марк кивнул.

– Конечно.

– Что делает этот опыт разочаровывающим?

Марк рассмеялся.

– Ну, определенно заставляет расстраиваться тот факт, что все остальные явно знают, что делают, а ты – нет.

– Именно. Довольно типичная картинка: каждые пару минут вы делаете что-то такое, что кажется вам правильным, а вам говорят, что это незаконно или противоречит правилам. Люди этого терпеть не могут, потому что это ужасно их расстраивает. Поэтому третий шаг – вы должны объяснять правила игры людям.

Мне постоянно встречаются лидеры и обычные работники, которые видят только что упомянутый мной сценарий «разочарования» в действии на своих рабочих местах. Людям дают задание, но не рассказывают всех параметров или правил его выполнения. Через несколько недель после начала проекта они представляют свою работу старшему по должности, а тот сообщает им, что они должны сменить направление работы из-за чего-то такого, о чем им никто никогда не говорил.

Представляете, насколько это деморализует? И подумайте, во что это обходится в пересчете на рабочее время, усилия, продуктивность... Люди могут найти решение почти для любой проблемы, Марк, но им нужно знать правила игры.

Марк кивнул.

– Ладно, Томас, это первые три шага. Как насчет двух последних?

– Четвертый шаг, Марк, мы уже подробно обсудили. Вы должны увязать личные цели людей с целями организации. В моих компаниях мы делаем это, определяя Цель Существования людей, которую сокращенно называем ЦС, и их Большую Пятерку для жизни. О Большой Пятерке для жизни мы говорили пару минут назад. Цель Существования – смысл этого понятия целиком выражен в названии. Это причина, по которой что-то существует. У каждой из моих компаний есть четко определенная ЦС. И у каждого человека, который работает в моих компаниях, есть четко определенная ЦС, согласующаяся с ЦС компании.

– А если нет?

– Этот человек не был бы принят на работу, будь это не так. Точно так же, как его рабочие обязанности должны реализовать его Большую Пятерку для жизни, так и его Цель Существования должна согласовываться с ЦС компании, иначе мы не сделали бы ему предложение.

Томас глотнул воды.

– Словом, что касается этого шага, Марк, руководители должны регулярно удостоверяться, действительно ли то, чем подчиненный занимается каждый день, связано и с его ЦС, и с теми пятью моментами, которые он хочет увидеть, сделать или пережить до конца своей жизни. Когда человек перестает думать: «Я работаю для того, чтобы зарабатывать деньги», а думает так: «Я работаю потому, что мне нравится быть одним из тех, кто помогает людям ощутить стремительный полет дельтаплана», – в нем происходит существенный психологический и мотивационный сдвиг.

Марк бросил взгляд на продюсера, который показывал, что у них осталась всего пара минут.

– Понятно, Томас. Можете дать нам краткое описание заключительного шага?

– Конечно, Марк, это просто. Этот шаг особенно важен для руководителей, о которых вы говорили прежде, – тех, кто «унаследовал» своих людей от предшественников. Если по какой-то причине среди ваших подчиненных оказывается человек, плохо соответствующий своей должности, сразу же убирайте его из команды.

Марк удивился:

– Seriously?

– Seriously. Ничто так не тормозит прогресс, как человек, который либо находится не на своем месте, либо недоволен просто ради недовольства. Это деморализует других и отнимает энергию и время у выполняемых задач. Вам нужны в

команде люди, способные на качественные возражения. Люди, которые говорят: «Я понимаю, что мы стараемся сделать, и думаю, что есть лучший способ». Это ценно, когда хочешь убедиться, что команда находится на верном пути.

Однако человек, который просто то и дело говорит: «Мы никогда к этому не придем» или не питает искреннего интереса к тому, чем занимается каждый день, или к тому, что пытается сделать команда, он просто всех тормозит. А еще он тормозит сам себя. Вы должны убрать его из команды, иначе он разрушит команду. Возьмите на его место такого человека, чьи ЦС и Большая Пятерка для жизни хорошо сочетаются с тем, чего пытается добиться ваша команда; человека, который будет помогать и поддерживать коллективные усилия.

Марк еле заметно кивнул продюсеру, который показывал, что время почти вышло.

– Такое когда-нибудь случалось в ваших компаниях, Томас? Когда вам приходилось убирать людей из команды?

– Такое время от времени случается и сейчас. У нас было несколько случаев, когда люди обманом пробирались через процесс собеседований с намерением просто попасть на работу. Но по продуктивности их работы сразу же становится очевидно, что рабочее место, на которое они пришли, плохо согласуется с их Целью Существования и Большой Пятеркой для жизни.

– И что тогда?

– Мы проводим с ними очень честный и открытый разговор. Потом увольняем и рекомендуем найти себе такую работу, которая действительно будет осуществлять их ЦС и Большую Пятерку для жизни.

– Вы с ними прощаетесь?

– Да, конечно. Как же я смогу честно говорить со своими покупателями, поставщиками, людьми, которые со мной работают, о том, как важно заниматься делом, приносящим удовлетворение, если я не создаю систему, которая поддерживает этот взгляд?

– Мне кажется, это несколько жестоко, Томас.

– На самом деле, Марк, жестоко было бы заставлять остальных людей работать с этим человеком. На свете полным-полно возможностей работать в компаниях, в которых можно лгать и заниматься тем, на что тебе наплевать. Но не в моих компаниях. Культура начинается с головы, Марк. Если в какой-то из моих компаний что-то не так, это в первую очередь моя вина как руководителя.

Томас улыбнулся.

– А вы еще называли это «мягкими» навыками, Марк!

Марк улыбнулся в ответ.

– Я понимаю. Теперь придется придумывать для этого новый термин. И еще придется продолжить эту дискуссию в следующей передаче цикла, потому что наше время почти вышло.

Марк повернулся к камере, которая дала его лицо круп-

НЫМ ПЛАНОМ.

– Мы о многом поговорили с нашим гостем, господином Томасом Дерейлом, президентом и генеральным директором «Дерейл Энтерпрайзис», но многое еще впереди. Присоединяйтесь к нам во время следующей трансляции, завтра в семь вечера, чтобы увидеть вторую часть трехчастного цикла «Руководство в XXI веке». Завтра мы будем обсуждать конкретные бизнес-методы, которые использует Томас, чтобы выводить свои компании на вершину индустрии в соответствующих секторах. До встречи, я Марк Уитли, и вы смотрите программу «Дело бизнеса».

Глава 30

Продюсер программы выбрался со своего места, на котором сидел, пригнувшись, возле камер, подал знак рукой Марку и Томасу, потом крикнул:

– И... снято! Отлично поработали, джентльмены. Двадцатиминутный перерыв, потом делаем вторую часть.

Место съемок тут же вскипело деятельностью: люди перемещали камеры, переустанавливали освещение и несли новые страницы сценария Марку.

Марк похлопал Томаса по плечу.

– Это было великолепно, Томас. Отдохните, а минут через двадцать снова будем снимать. Как я и говорил, завершая предыдущий сегмент, давайте начнем вторую часть с ваших беспроблемных бизнес-методов – с любых, какими вы пожелаете поделиться. А дальше посмотрим, к чему пойдет. Вам нужно что-нибудь, пока мы не начали снимать вторую часть?

Томас покачал головой.

– Нет, все в порядке, Марк. Спасибо.

Марк отвернулся и начал совещаться с продюсером. Я смотрел, как Томас встает. Он выпрямился, держась за стол, и я увидел, что ему больно – и очень. Я было поднялся, собираясь подойти к нему, но он жестом показал мне оставаться на месте – мол, сам подойдет ко мне.

– Видно, что тебе больно, – сказал я, когда он приблизился.

– Ужасно. Странное дело: во время интервью я был сосредоточен на происходящем, но как только оно закончилось, включилась боль... Как это все смотрелось с твоего места?

– Превосходно. Отличное содержание, темп и ритм как раз такие, как надо. И не видно было, что ты испытываешь боль. Ты выглядел как ты, – пошутил я. – Что бы это ни значило.

Он хмыкнул.

– Буду считать это комплиментом.

Мы минут десять разговаривали о содержании второго интервью, а потом Марк махнул Томасу, зовя его. Они были готовы снова начать снимать.

– И пять, четыре, три, два... – продюсер жестом обозначил начало съемки.

– Здравствуйте все, и добро пожаловать на вторую часть нашего трехчастного цикла «Руководство в XXI веке». Я ваш ведущий, Марк Уитли, и со мной снова наш гость, Томас Дерейл, основатель и генеральный директор «Дерейл Энтерпрайзис». Учитывая, что у него четырнадцать весьма прибыльных компаний и сотрудники, которые просто обожают его, Томас явно овладел полезными навыками и приемами, с которыми столь многие деловые лидеры испытывают трудности. В прошлой части цикла он поделился с нами важными принципами, которые сделали его успешным с человеческой

точки зрения. Сегодня мы поговорим о некоторых инновационных бизнес-методах, которые он применяет. Томас, как приятно, что вы снова с нами в нашей программе!

– Благодарю, Марк, мне это всегда в радость.

– Томас, компании порой приобретают почти что статус знаменитостей благодаря историям о них, которые кажутся скорее городскими легендами, чем правдой. Помню, как слышал историю о модном ритейлере *Nordstrom*, который известен неукоснительно выдающимся уровнем обслуживания покупателей. Якобы как-то раз продавец магазина оформил возврат набора автомобильных шин одному покупателю, хотя известно, что *Nordstrom* шинами не торгует.

Я слышал похожую историю и о ваших компаниях, Томас. Якобы покупатели обращались к вам по рекомендации ваших клиентов, а вы отказывали, потому что полагали, что не сможете предоставить им тот уровень услуг, который считали для себя обязательным. Откуда взялась эта байка и есть ли в ней доля истины?

Томас улыбнулся.

– Прежде всего, Марк, спасибо за наводку на *Nordstrom*. У меня в гараже уже больше года пылится набор шин, и я никак не мог понять, что мне с ними делать.

Марк рассмеялся.

– Пора погрузить их в багажник и съездить повидаться с тем парнем!

– А если серьезно, Марк, не знаю, правда эта история

про *Nordstrom* или байка, но *Nordstrom* явно создал культуру, в которой руководители способны сосредоточиться на том, чтобы обеспечить клиенту самые благоприятные впечатления. Правда она или нет, эта история демонстрирует истинный дух задачи, которой они себя посвятили. Что касается истории, связанной с моими компаниями, – у нас есть четкая точка зрения на то, каким мы хотим видеть опыт общения нашего клиента с нами. Наша философия состоит в том, что мы хотим, чтобы каждый новый покупатель получал такое же превосходное впечатление, что и клиент, который нас ему рекомендовал.

И, правду говоря, бывали времена, когда в силу ограничений наших людей, системных ресурсов или ресурсов одного из наших партнеров мы знали, что не можем соответствовать этой философии. В этих случаях мы отказывали покупателям.

Марк кивнул.

– Что вы им говорили?

– Мы объясняли свою философию и причины, по которым не сможем соответствовать ей, если пойдем им навстречу. Потом говорили, сколько времени пройдет, прежде чем мы будем готовы предоставить тот тип услуг, какого они вправе ожидать, и предлагали им подождать. Кажется, один такой случай произошел шесть недель назад. Мы перебирались в большее помещение, нам нужно было делать все быстро, и мы наняли новых людей, которые еще не закончили свою

подготовку и обучение. И как раз в этот момент к нам внезапно обратились четверо новых потенциальных клиентов, которые хотели нас нанять.

– Значит, из-за своего решения вы потеряли клиентов?

– Нет, на самом деле три из четырех потенциальных клиентов сказали, что, если мы можем гарантировать им, что будем готовы через шесть недель, они подождут. И мы гарантировали. Мы подписали контракты, закончили все, что нужно было сделать, а потом стали ими заниматься.

– А четвертый клиент?

– Обратился к кому-то другому. Я рад был бы сказать, что в конечном счете он тоже стал нашим клиентом, но, кажется, это не так. И хотя мне и моим людям не нравится терять потенциальных клиентов, правда жизни такова, что потери были бы куда большими, если бы мы взяли этих клиентов, а потом не обслужили их. Марк, в умах людей любая компания и любой руководитель выделяются уже тем, что говорят: мы это сделаем, – а потом выполняют взятые обязательства.

Для нас это минимальное определение успеха. Большинство компаний и близко к этому не подходят. И в результате навлекают на себя неприятности, потому что невозможно поддерживать доверие к себе, если иногда ты выполняешь обязательства, а иногда нет. Помните ту знаменитую реплику из «Звездных войн»? Молодой человек учится у своего наставника Йоды, и Йода говорит что-то вроде: «Не пытайся. Делай или не делай, но не пытайся». Ну, со своей позиции,

если мы не можем сделать то, что обещаем, то мы не обещаем. Мы делаем или не делаем, но не пытаемся.

Марк кивнул.

– В том, что вы только что сказали, Томас, есть большая доля истины. Все чаще и чаще слышишь истории о недовольных покупателях, которые получили более чем посредственные услуги или дефектные продукты.

– Вы правы Марк, и мы не хотим, чтобы любая часть нашего имени, имени любой из наших компаний, ассоциировалась с этим явлением. Пусть таким образом можно кратковременно простимулировать прибыли, но как долгосрочная эта стратегия ущербна. Вы теряете доверие покупателей, поэтому поток вашего дохода мелеет и пересыхает. Хорошие люди не хотят работать в компаниях, которые плохо удовлетворяют потребности клиентов, поэтому они уходят, а после этого расходы на рекрутинг и подготовку новых кадров взлетают до небес. И сверх всего этого падает продуктивность, потому что среди ваших людей так много новичков и потому что вы не можете привлечь лучших работников.

– Почему компании так поступают, Томас?

– Я думаю, большинство людей постоянно имеют дело с уровнем услуг ниже среднего, и поэтому они начинают считать, что это норма, что это приемлемо. Так что когда эти люди попадают на позиции руководителей в своих компаниях, они выдают те же низкокачественные результаты. Они либо считают, что ниже среднего – это достаточно хорошо,

либо просто не знают, как делать это лучше.

Подумайте об этом вот с какой стороны, Марк. Предположим, вы приехали из Испании и пытаетесь выучить английский. Вы входите в помещение, в котором находится тысяча англоговорящих людей. Девятьсот девяносто из них – американцы, а десять – австралийцы. Насколько вероятно, что вы заговорите с кем-то из Австралии?

– Не слишком вероятно.

– Именно. Так что после того как вы в течение вечера переговорите с множеством людей, ваше впечатление о том, как надо говорить по-английски, вероятно, будет основываться на том, как по-английски говорят в Соединенных Штатах. Кстати, если бы носитель английского языка попытался после этого опыта учить вас и при этом говорил с австралийским акцентом, вероятно, вы сказали бы ему, что он говорит неправильно.

Я думаю, то же самое происходит в ситуации с людьми и руководством. Люди видят, как руководят большинство лидеров, а потом подражают большинству. Они исходят из такой посылки: поскольку большинство руководителей, которых они видят, поступают примерно одинаково, значит, это должно быть правильно. Увы, как вы заметили, большинство потребительских впечатлений, которые являются прямым результатом этого типа руководства, оставляют желать лучшего. Так что в результате мы имеем еще больше людей, плохо справляющихся с работой руководителей, что приво-

дит к еще более посредственным взаимодействиям с потребителями. Образуется порочный круг.

Время от времени появляются отдельные руководители или компании, которые просто это поняли. «Нордстром», «Старбакс», «Саутвест Эйрлайнз», «Гугл» – образцовые мировые компании. Они делают дело не так, как делают его все остальные. По какой-то причине они сумели вырваться из системы представлений, столь свойственной многим людям.

– И какова причина?

– Полагаю, дело в руководителях. Всё начинается с одного руководителя или небольшой группы руководителей, которые формируют компанию, ставя во главу угла свою собственную Цель Существования, или ЦС, как я предпочитаю ее называть. Эта цель – то, что интересует их, наполняет воодушевлением и энтузиазмом; то, что их удовлетворяет. Вероятно, это еще и часть их Большой Пятерки для жизни, хотя они, возможно, никогда прежде об этой концепции не слышали. Потом их бизнес начинает расти и привлекать прекрасных руководителей, так что у людей в такой компании есть перед глазами непрерывный поток образцов для подражания, которые, если использовать мою прежнюю аналогию, говорят на языке, отличающемся от языка большинства.

Эти лидеры, в отличие от большинства, говорят на языке увлеченности своим делом, желания делать его хорошо, выполняя обещания, – не только потому, что в этом и состоит здравый смысл бизнеса, но и потому что таковы они есть.

Они говорят на таком языке, в котором есть место мнению покупателей. И в силу всего этого покупатели их обожают, работникам нравится быть частью компании, и поэтому такие компании получают высокие прибыли.

Марк поднял руку.

– Томас, вы когда-нибудь анализируете то, что происходит в компаниях, которые не говорят на языке успеха?

– Марк, как вы уже не раз от меня слышали, руководство начинается с головы. Если компания неуспешна, за это несет ответственность ее руководитель. Это суждение может показаться резким, но я не трачу свое время на дела с людьми или компаниями, которые не говорят на языке успеха. Если собираетесь фокусироваться на одной цели, выбирайте правильно.

– Фокусироваться на одной цели?

– Да, один из принципов, которым я учу всех своих людей, Марк, это фокусироваться на одной цели. Представьте, что вы сидите в номере отеля, и тут раздается стук в дверь. За дверью обнаруживается незнакомец, который говорит, что у него для вас прекрасные новости. Очень старый, очень эксцентричный родственник, которого вы в глаза не видели, поместил клад с двадцатью миллионами долларов на вершине горы Маккинли. Деньги лежат в сундуке, который невозможно открыть, если у вас нет ключа, и этот незнакомец вручает вам ключ от сундука и билет на самолет, вылетающий к горе. Ваш рейс отправляется через пять часов.

Марк рассмеялся.

– На мой взгляд, это звучит заманчиво!

Томас улыбнулся ему.

– Вот только есть еще один момент, Марк. Ловушка заключается в том, что вы должны быстро подняться на гору Маккинли, чтобы получить эти деньги. Если вы не доберетесь до вершины меньше чем за двадцать четыре часа, денег вы не получите. Что еще хуже, если вы не сядете на свой самолет, или не доберетесь до вершины за двадцать четыре часа, или вообще не станете пытаться добраться до вершины, то вашу жизнь заберет киллер, которого нанял на этот случай ваш эксцентричный родственник.

Марк снова рассмеялся.

– А вот теперь звучит уже не так хорошо!

Томас кивнул.

– И представьте, Марк, вот вы стоите с ключом и авиабилетом в руках и решаете спуститься вниз, в лобби, чтобы чуточку перевести дух и все это обдумать. Но по какой-то случайности вы выходите из лифта на этаже, где расположен конференц-зал, а не лобби. И судьбе так угодно, что прямо перед собой вы видите гигантский плакат, объявляющий, что как раз сейчас здесь проходит тематический съезд «Восхождение на гору Маккинли».

Опять же по чистой случайности, когда вы входите в конференц-зал, присутствующие уже разделились на три группы. Первая группа – это люди, которые пытались совершить

восхождение на Маккинли и не сумели этого сделать. Вторая группа – это люди, которые взошли на Маккинли, но им потребовалось на это больше двадцати четырех часов, а третья группа – люди, которые совершили восхождение на Маккинли и добрались до вершины меньше чем за двадцать четыре часа.

Ваш рейс вылетает через пять часов, Марк. С кем вы пойдете разговаривать?

– С людьми, добравшимися до вершины меньше чем за двадцать четыре часа.

– Серьезно? И вы не хотите узнать, что делали все остальные? Те, кто не добрался к вершине меньше чем за двадцать четыре часа? Вы не хотите узнать обо всех их ошибках?

– Нет – если от этого разговора зависит моя жизнь.

– Вот это и есть фокус на одной цели, Марк. Каждый день у нас имеется ограниченное количество времени и энергии. Так почему бы не сфокусироваться на старании узнать у лучших из лучших, как делать то, что мы хотим делать, видеть или переживать? Мы затронули эту тему потому, что вы спросили, почему другие компании решают взять на вооружение стратегию, обрекающую на неудачу. Почему они не могут соответствовать ожиданиям своих клиентов? Не знаю. Я никогда не изучаю эти компании. Я изучаю те компании, которые превосходят ожидания своих клиентов.

Марк снова поднял руку.

– Томас, вы сейчас предполагаете, что другие компании

не следуют этому принципу?

– Я не предполагаю, Марк. Я это знаю. В этом году я был на одной конференции, и совет планировщиков встреч разбирал самые частые жалобы представителей компаний на ораторов, которых пригласили выступать по теме работы с потребителями. Одной из наиболее частых жалоб было то, что их клиентам уже тошно слышать о «Старбаксе» и «Гугле».

Знаете, я понимаю, что аудитория может устать от бесконечного выслушивания высокоуровневой информации о том, что делают эти две компании. Но если бы проблема была в этом, тогда главным предметом жалоб было бы то, что слушатели хотят большей конкретики, больше деталей. Но это не так. Они просто хотели послушать о ком-то другом.

Мой подход не таков, Марк, и не таков подход моих руководителей. В примере с горой Маккинли и эксцентричным родственником ваша жизнь зависит от того, будете ли вы учиться у тех, кто знает, как добиться успеха. С бизнесом дело обстоит не намного иначе, Марк. Отпущенный срок может быть немного более долгим, но в действительности жизнь или смерть компании зависят от знания, как добиться успеха. Поэтому мы фокусируемся на одной цели – на *правильной* одной.

Марк кивнул, когда Томас договорил, потом переложил лежавшие перед ним бумаги.

– Томас, пару лет назад, когда вы принимали участие в

нашей программе, вы предложили зрителям быстрые и эффектные идеи улучшений, которые они могли бы внести в свои компании. Я хотел бы завершить эту часть цикла чем-то похожим, только сфокусировать эти идеи на руководстве. Без какого-то конкретного порядка, если говорить первое, что приходит на ум, – какие краткие советы вы можете дать руководителям, которые смотрят нас сегодня, насчет того, как им стать наилучшими лидерами?

Томас немного помолчал.

– Конечно, Марк. Я начну, а вы дадите мне знать, когда хватит.

– Прошу вас.

– Вы, разумеется, наслышаны о политике открытых дверей, Марк, но этого недостаточно. Нельзя просто держать дверь открытой, нужно на самом деле приглашать людей войти. У меня есть хороший друг, которого пригласили на руководящий пост в хорошо известной компании, поставляющей финансовые услуги. Через год работы у него возникли серьезные личные трудности – не по его вине. Что-то в семье, в отношениях... Целый ряд ударов обрушился на него одновременно. Он пошел к своему начальнику и сказал, что хочет подать заявление об уходе. В тот же день старший вице-президент его подразделения позвонила ему и предложила: «Давайте вместе пообедаем». Учтите, что она стояла на три уровня выше него в иерархии, Марк.

Когда они пришли на обед, вице-президент сказала моему

другу, что, если он хочет поговорить о том, что происходит в его жизни, она готова его выслушать. Если не хочет, а просто ему нужен длительный отпуск, в этом нет ничего страшного, но она не хочет, чтобы он уходил совсем. В конечном счете они договорились, что он возьмет шесть недель неоплачиваемого отпуска, поедет путешествовать и прояснить мысли. Когда он вернулся, эта вице-президент помогла ему найти новую позицию, и теперь он – менеджер высшего звена, возглавляющий одно из подразделений компании. Женщина-руководитель сделала шаг вверх по служебной лестнице и пригласила его с собой, что и сыграло главную роль. Он никогда не забудет того, что она сделала для него, и это повлияло на все, что он делает для компании, начиная с того, как он исполняет свои повседневные обязанности, и до таких вещей, как подбор на работу перспективных студентов вузов.

Томас откашлялся и ненадолго умолк.

– А вот еще идея, Марк, совершенно не связанная с историей, которую я только рассказал. Каждый год, начиная с самого первого года существования моей первой компании, мы посвящаем время, которого становится больше в период затишья, задаче выявить и исключить десять процентов наиболее раздражающих и времязатратных задач, которыми мы занимаемся. Мы классифицируем их, проводим вычисления, а потом либо находим возможность избавиться от них вовсе, либо ищем лучший способ их выполнять.

Для руководителя есть два способа воздействовать на

прибыли. Либо вы стимулируете свой доход, либо урезаете расходы. Так вот, это ежегодное мероприятие помогает нам снижать расходы и постоянно улучшает моральный климат, потому что мы всегда избавляемся от наименее приятных составляющих обязанностей наших людей. Это как ежегодная весенняя уборка, и нам она приносит огромные результаты.

Марк весело сверкнул улыбкой.

– Вот это мне нравится! Может быть, посоветуете что-нибудь еще, Томас?

– Хорошо. Следующая рекомендация применима ко всем лидерам, но особенно к тем, кто имеет дело с потребителями. Регулярно старайтесь влезть в шкуру потребителя и проверяйте, каково это – взаимодействовать с вашей собственной компанией. Позвольте привести два кратких примера. Мы с моей женой Мэгги были в отпуске на Бали. Замечательно провели там время, это была чудесная неделя, а потом в аэропорту, уже перед самым отлетом, нам заявили, что мы должны уплатить аэропорту выездной сбор в размере почти семидесяти долларов на человека. Когда мы прибыли в Индонезию, никто и словом не обмолвился, что нам придется платить какой-то выездной сбор. Мы потратили все до единой балийские рупии, которые у нас были, и теперь нам нужно было на сто сорок долларов балийской валюты.

В итоге нам пришлось менять деньги в государственном обменном пункте прямо в аэропорту, который предлагал го-

раздо более низкий обменный курс, чем все остальные. И они отказались менять любую валюту США с датой выпуска более чем пятилетней давности.

Честное слово, Марк, вплоть до этого момента я даже не представлял, что на бумажных деньгах США есть какие-то даты! Во всем этом процессе меня изумила близорукость руководителя, который придумал такую штуку. Зачем вообще создавать систему, которая гарантирует потребителю негативное впечатление о вас? Причем последнее впечатление. Даже если бы нам не пришлось пройти через надувательство с обменом денег, уже сам факт, что людей заставляют платить, чтобы они могли уехать, абсурден. Если бы налогом облагали каждого въезжающего, люди, возможно, ворчали бы, но после восхитительного отпуска на Бали – а этот остров действительно впечатляющее место – они забыли бы о своем огорчении к моменту отъезда. А так оно было последним, что они запоминали. Неумно.

Другой пример – то, на что я обратил внимание недавно. Сейчас некоторые авиакомпании назначают десятидолларовый сервисный сбор за бронирование, даже когда покупатель лично бронирует билет через Интернет.

Марк рассмеялся.

– Они берут плату за бронирование с тех самых людей, которые покупают билет самостоятельно?

Томас кивнул.

– Да, Марк, подумать только, насколько это нелогично! Но

это так. Авиакомпании заняты делом перевозки пассажиров – и вдруг они облагают пассажира дополнительным сбором, когда пассажир делает ту работу, которую изначально следовало бы делать авиакомпаниям. Это все равно что банк брал бы с вас плату каждый раз, когда вы кладете средства на собственный счет.

Руководители – люди, ответственные за принятие такого рода решений, и они должны осознавать, насколько эти решения отвращают потребителей, да и попросту являются бессмысленными. Если вам нужны дополнительные десять долларов, включите их в стоимость билета, но создание атмосферы недоброжелательства, как они сделали в случае со сбором за бронирование, – это плохой бизнес. И это означает, что где-то там сидит плохой руководитель.

Пока Томас договаривал фразу, продюсер подал Марку сигнал, показывая, что осталось пять минут.

Марк слегка кивнул в сторону продюсера и повернулся к Томасу.

– У нас осталось около пяти минут, Томас. У вас есть еще один-два ярких совета для наших зрителей, которые стремятся стать лучшими руководителями?

– Страх ведет к неудаче, а бесстрашие – к успеху, Марк. Если я сам делаю что-то замечательное в своей компании, то это просто *один* руководитель делает что-то замечательное. Если у меня десятки или сотни руководителей, делающих замечательные вещи, то это намного больше того, что я мог

бы сделать один. Я учу своих людей всему, что знаю сам, и учу их быть бесстрашными. Будут ли они время от времени сталкиваться с неудачами? А как же! И это нормально. И я говорю им, что это нормально.

Когда стремишься за пределы посредственности, к величию, время от времени неизбежно будешь спотыкаться. Люди, которые преуспевают на своем пути, это понимают. Они также понимают, что падение становится проблемой только тогда, когда не поднимаешься вновь. По сути своей страх – это результат недостатка опыта или недостатка знаний. Когда у вас нет в них недостатка, страх уходит.

К сожалению, многие руководители утаивают свои знания и не дают своим людям возможности приобретать надлежащий опыт.

– Почему они так делают? – спросил Марк.

– В основном причина в эго и неуверенности. Некоторым лидерам нравится ощущение власти от того, что они выступают в роли палочки-выручалочки – мудрецов, которые знают все ответы. Они ощущают свою важность и ценность, когда всем приходится идти к ним на поклон, чтобы довести дело до конца. Ну, нравится им это, – по мне, так пусть их! Однако это невероятно неэффективный способ руководства. По-настоящему успешные руководители – те, кто добивается превосходства на всех фронтах и надолго, – это руководители, которые получают удовольствие, видя, как их люди дорастают до такого этапа, когда могут делать то, что должно

быть сделано, самостоятельно.

Давайте рассмотрим такой пример, Марк. Вы – родитель, живущий в Нью-Йорке, и вы хотите, чтобы ваши дети научились ездить по городу на метро. Что будет эффективнее – настоять, что вы сами каждый раз будете покупать им билеты и говорить, на какой поезд сесть и на какой станции сойти, или они научатся большому, если вы позволите им делать это самостоятельно?

Марк рассмеялся.

– Как родитель, вырастивший двух детей в Нью-Йорке, могу сказать вам с опорой на личный опыт, что намного эффективнее научить их действовать самостоятельно, чем мотаться с ними по всем местам, куда они хотят отправиться.

– И как вы это сделали?

Марк пожал плечами.

– На самом деле ничего особо сложного. Я показал им, как покупать билеты, а потом позволил делать это самим. Просил показать мне на карте подземки, на какой станции мы находимся, и рассказать, когда отходит поезд в сторону станции назначения. Даже пару раз позволял проезжать мимо нужной станции, чтобы они научились возвращаться, если пропустят свою. Моей целью было позволить им совершать ошибки в безопасной среде, пока я рядом, чтобы потом, когда меня рядом не будет, я знал, что они в состоянии все рассчитать.

– Вот именно, – отозвался Томас. – И результат этого рас-

пространяется далеко не только на нью-йоркскую подземку. Раз уж вы научили их ориентироваться, то насколько сильно они будут бояться, когда им нужно будет проделать то же самое в метро Рима, Токио, Пекина? Насколько сильно они будут бояться, когда им придется разобраться в расписании поездов или автобусов? Вы заложили для них фундамент, позволяющий стать успешными людьми, и благодаря вам они могут его надстраивать. Тем же образом, каким вы помогли своим детям стать сильными, уверенными личностями, прекрасный руководитель помогает своим людям стать сильными, уверенными руководителями.

Продюсер показал Марку три пальца.

– Томас, у нас осталось время для еще одного краткого совета. Найдется у вас такой?

Томас улыбнулся.

– Руководите так, как Тайгер Вудс играет в гольф.

Марк рассмеялся.

– В смысле?

– Помнится, я читал, что, когда ему было три года, Тайгер Вудс сделал свою первую ничью. К тому времени, как ему исполнилось пять или шесть, он последовательно закатывал мяч в лунки лучше, чем это удастся большинству взрослых. И не потому, что он бил сильнее, чем большинство взрослых. Он умнее размахивал клюшкой. Он оптимизировал свой результат по сравнению с вложением.

С первого дня основания своей компании я подчеркивал,

что наш успех будет построен не на том, чтобы работать больше, но на том, чтобы работать умнее и эффективнее. Мне не нужна ситуация, при которой мои люди каждый вечер задерживаются на работе до семи-восьми часов, потому что это единственный способ сделать свою работу. Если они любят то, что делают, и им просто хочется поработать над проектом как-нибудь вечером, это их дело. Но они никоим образом не должны быть там потому, что иначе дело не будет сделано.

У нас с Мэгги есть подруга по имени Диана, она работает в крупной корпорации, здание которой находится неподалеку от нашего дома. Помню, как-то раз мы не виделись пару месяцев, и Диана позвонила, чтобы договориться о встрече за ужином. Мы должны были пересечься в половине седьмого. Она позвонила в половине пятого и спросила, не сможем ли мы отложить встречу до восьми. Потом позвонила в семь с просьбой перенести ее на девять. Наконец в половине девятого она позвонила и сказала, что ничего не выйдет. И заметьте, это был ужин, который Диана заказывала сама.

Еще пару недель спустя мы втроем наконец встретились за обедом, и знаете что, Марк? Когда я спросил ее, она даже не смогла вспомнить, какой кризис случился в тот вечер, когда ей пришлось отменить собственный ужин. Очевидно, у них практический каждый вечер был кризисным. Для начальства было обычным делом выставить внезапное требование, которое заставляло всех директоров и менедже-

ров рыть землю, чтобы кое-как что-то слепить к следующему дню. Задумавшись над этим всерьез, Диана пришла к выводу, что материалы, над которыми работала она и ее команда, – то, что ее руководитель подавал как дело невероятно важное, настолько, что оно должно быть сделано обязательно нынче же вечером, – оставались неиспользованными, а может быть, даже не открывались.

Как вы думаете, Марк, как это влияло на ее моральный дух? И не только на ее. Она вам первая скажет, что так функционирует большая часть ее компании. Что означает: это поведение поощряется кем-то на самом верху организации.

Лучшие руководители знают, что суть не в том, чтобы работать дольше, суть в том, чтобы работать умнее, чтобы всегда получать максимальный результат при минимальном количестве затраченных усилий.

Марк улыбнулся.

– Еще один прекрасный пример, Томас, и еще одна великолепная программа. Я уверен, что знания, которыми вы поделились сегодня, будут прекрасным активом для многих руководителей, – он повернулся к камере. – Вы сейчас смотрели вторую часть трехчастного цикла передач «Руководство в XXI веке». Присоединяйтесь к нам...

Глава 31

Когда мы приехали домой, Мэгги встретила нас в дверях. Она обняла Томаса и подарила ему долгий поцелуй.

– Как дела у моего мужа-знаменитости?

Он притянул ее к себе, и она прижалась головой к его груди. Томас надолго задержал ее в объятиях. Потом поцеловал в макушку и сказал:

– Я люблю тебя.

Она сжала его крепче.

– Я тоже тебя люблю.

Через пару минут Мэгги отстранилась, подняла на него глаза и улыбнулась.

– Ну, как все сегодня прошло?

Томас ответил улыбкой.

– Спроси лучше Джо. Он видел, как это выглядело со стороны.

– Хорошо прошло, Мэгги, – сказал я. – Твой мужчина был в своей стихии.

– Когда эфир? – спросила она.

Томас отставил трость и сел на ближайший стул.

– Мы отсняли две программы. Они пойдут в эфир сегодня и завтра, потом нас снова позовут, чтобы записать третью. Это будет примерно послезавтра. Я только не знаю точно, когда.

Мы с Томасом и Мэгги приехали в студию в половине седьмого. Это был вечер после эфира второй программы. Марк позвонил Томасу после второго эфира и сказал, что зрительская реакция на два первых эпизода была настолько благоприятной, что они хотят пустить третью программу в прямом эфире из чикагской студии. Это был первый раз в истории программы, когда ее собирались выпустить в эфир не из Нью-Йорка, где обычно снимали.

– Вы готовы к съемке, Томас? – спросил Марк, когда мы вошли в студию.

– В любой момент, как скажете, Марк. – Он познакомил Марка с Мэгги, потом мы с ней пошли и сели на свои места.

Визажисты и звуковики пару минут поработали с Томасом, готовя его к программе. В 6:57 все вышли из студии, оставив Марка и Томаса перед камерами.

Марк улыбнулся Томасу, когда продюсер программы объявил: «Две минуты до эфира!»

– Все так же, как и было позавчера, Томас. Только эту программу миллионы людей смотрят вживую.

Томас, улыбаясь, заверил его:

– Не волнуйтесь, Марк. Я вас прикрою, если вы что-нибудь забудете.

Марк рассмеялся, и через минуту продюсер начал отсчет:

– Пять, четыре, три, две... – Эфир начался.

– Добрый вечер, дамы и господа, и добро пожаловать на программу «Дело бизнеса». Меня зовут Марк Уитли, и это третья часть нашего трехчастного цикла «Руководство в XXI веке». Моим гостем снова является основатель, генеральный директор и председатель совета директоров «Дерейл Энтерпрайзис» господин Томас Дерейл. Вам сегодня предстоит редкостное удовольствие. Как правило, делая интервью не в Нью-Йорке, мы записываем программу и в тот же день пускаем ее в эфир. По причине потрясающей зрительской реакции на первые две части этого цикла мы приняли решение пустить третий эпизод в прямом эфире из нашей студии здесь, в Чикаго, штат Иллинойс. То, что вы видите сейчас, транслируется вживую и без монтажа.

Марк представил Томаса, а потом дал краткий обзор тем, о которых они говорили в предшествующих двух программах.

– Томас, я хочу сегодня чуточку изменить направление беседы. Многие великие люди говорят об определяющих моментах – мгновениях в их жизни, когда произошло нечто такое, что наставило их на какой-то конкретный путь, или когда они узнали что-то такое, что полностью перевернуло для них мир. Можете ли вы поделиться с нами парой своих собственных определяющих моментов и рассказать, как они формировали ваши взгляды на руководство?

Томас помолчал, собираясь с мыслями.

– Марк, навскидку на ум приходят несколько моментов. Например, в самом начале своей карьеры я работал на офисной должности начального уровня в одном университете. После школы я поступил в колледж и учился на пилота гражданской авиации. К сожалению, потом я получил травму и из-за нее больше не мог летать. Так что в двадцать два года я прошел переподготовку и подал заявление на эту работу. Во время процесса собеседований я познакомился с Уолтером, мужчиной, которому предстояло стать моим начальником. Мы проговорили с ним около часа, и он показался мне вполне нормальным человеком. Однако через пару месяцев работы под его началом стало очевидно, что до нормальности ему далеко. Он был эгоманьяком, микроменеджером и манипулятором, который старался управлять подчиненными, держа их в страхе.

– Пожалуй, тот еще подарочек в качестве начальника, – заметил Марк.

– И не говорите. У него под началом было около сотни работников, и он постоянно ругал и унижал их. И сверх всего то и дело отпускал оскорбительные сексистские замечания насчет способностей женщин.

Каждую неделю он регулярно составлял гигантское расписание, в котором было указано, когда люди могут уходить обедать и устраивать перерывы. Потом проводил большую часть своего дня, проверяя их, чтобы убедиться, что они уходят точно тогда, когда он им разрешал, и возвращались не

позднее назначенного времени.

Однажды днем он ворвался в кабинет, который я делил с двумя другими сотрудниками, и впал в абсолютную истерику. Он буквально набрасывался на каждого из нас, потому что мы отослали отчет и подписали его только названием отдела, а не его именем. Очевидно, Уолтер пытался произвести впечатление на человека, который затребовал этот отчет, и поэтому, хотя мы, как правило, посылали сотни подобных документов, указывая только название отдела, именно на этом он хотел видеть свое имя.

Это был не первый случай, когда он вел себя таким образом, но настолько злобным я видел Уолтера впервые. Его нападки были не просто незаслуженными и абсурдными – они затрагивали личность. В тот день я решил, что с меня хватит. На следующее утро я позвонил главе отдела кадров и попросил о встрече, цель которой – перевод в какое-нибудь другое место. В тот день я пришел к нему в кабинет во время своего обеденного перерыва...

– В тот час, который был запланирован Уолтером, – перебил с улыбкой Марк.

– Разумеется. Итак, я пришел туда, объяснил положение дел и причины, по которым хочу перевестись. Я постарался договориться с кадровиком о том, что наш разговор останется конфиденциальным, поскольку понимал, что у Уолтера случится очередная истерика, если он узнает, что я просил о переводе в связи с его поведением. Кадровик заверил меня,

что наш разговор останется между нами и он посмотрит, что можно сделать с переводом.

Мне потребовалось двадцать минут, чтобы вернуться, пройдя через кампус, к месту работы. Когда я пришел, на моем столе обнаружилась записка от Уолтера: «Мне необходимо переговорить с тобой немедленно!» Вот вам и вся конфиденциальность. Тот человек, с которым я встречался, позвонил Уолтеру, как только я вышел из его кабинета. У Уолтера случилась новая истерика, он запугивал меня, желая точно знать, что именно я сказал кадровику. Это было некрасиво.

Марк изумленно покачал головой.

– И чем все закончилось?

– Меня перевели, а вскоре после этого я покинул университет. Это был ужасный, но в то же время определяющий момент, поскольку в мои двадцать два года он позволил мне на собственном опыте узнать, что такое по-настоящему плохое руководство. Я узнал, что работать на плохих руководителей нет никакого смысла. Они не ценят добросовестных работников. Напротив, добросовестные работники их пугают. Как можно расти и получать повышения в такой обстановке?

Также я понял, что плохое руководство наносит ущерб прибыльности компании. Из-за поведения Уолтера отдел, в котором я работал, постоянно терял людей, и надо было нанимать новых. Хорошие люди не задерживаются на таких местах и не работают на плохих руководителях, так что мы имеем либо постоянно обновляющуюся группу талантливых

новичков, которые вскоре уходят, либо маргинальных работников, которые посредственно выполняют свои обязанности. Что так, что сяк это приводит к низкой продуктивности и не лучшему результату; и то, и другое скверно сказывается на прибылях.

И еще я узнал, что использование страха – неэффективный способ управления людьми. Он может давать результаты, но очень кратковременные, и, опять же, талантливые люди не станут задерживаться в такой среде, а люди, которые постоянно боятся наделать ошибок, становятся совершенно неэффективными. В итоге они начинают настолько бояться принять неверное решение, что либо не принимают никаких решений, либо страх затуманивает их суждение настолько, что они совершают еще больше ошибок.

Марк покачал головой.

– Томас, это удивительная история. Хотите подробнее рассказать об этом опыте – или у вас есть еще какие-то определяющие моменты, которыми вы хотите поделиться?

– Я мог бы еще поговорить об этом опыте, Марк, в том числе о том, как он дал мне понять важность фигуры руководителя в управлении человеческими ресурсами, но давайте двигаться дальше. Этот опыт был своего рода антиобучением. Я многое узнал о том, чего делать не надо и как не надо руководить. А история, которую я расскажу вам сейчас, по-настоящему поразила меня, позволив понять, насколько важно иметь вдохновляющего наставника.

Я руководил своей компанией уже несколько лет и искал способ объяснить явление, которое называю «волновым эффектом руководства».

– Волновым эффектом?

– Верно. Это когда происходит одно событие, которое затем влечет за собой другое событие, а то подводит к третьему, и все они ведут свое происхождение от первого события.

– Что-то вроде старой аналогии о том, как в одном месте бабочка взмахивает крылышками, а в итоге где-то рождается тайфун, – заметил Марк.

Томас кивнул.

– Точно. Только в данном случае я искал хороший пример того, насколько мощным может быть воздействие, когда кто-то реализует свою Цель Существования и Большую Пятерку для жизни. Что интересно, я нашел пример в одной из программ Опры Уинфри.

– Правда?

– Да, правда, – Томас нашел глазами Мэгги, сидевшую рядом со мной, и тепло улыбнулся ей. – Мне повезло, поскольку моя жена рьяная поклонница шоу Опры и часто записывает ее программы. Я рассказал ей, что ищу пример волнового эффекта, и после просмотра одного из выпусков жена сказала мне, что я должен его посмотреть. И действительно, она оказалась права.

Марк разулыбался.

– Вы разожгли мое любопытство, Томас. Что было в этой

программе?

– На самом деле это было не «что», а «кто». Опра пригласила в качестве гостыи певицу Дайану Росс и во время интервью рассказала о том, как она сама когда-то в юности увидела выступление Дайаны по телевизору, и это изменило ее жизнь. Она сказала, что помнит, как смотрела на нее и думала про себя: «Я хочу быть такой. Я хочу быть *вот такой*».

До меня дошло, что, если бы Дайана Росс не последовала своей страсти к музыке и не реализовала то, что представлялось мне Целью ее Существования, то, возможно, у Опры Уинфри никогда бы не случился этот момент вдохновения. Вероятно, без этого момента, без этого жизненного примера Опра не увидела бы в себе тот потенциал, который в ней был. Если бы этого не случилось, она, вполне возможно, не стала бы в итоге строить карьеру на телевидении, не основала бы собственную телепрограмму, а теперь и собственную кабельную сеть.

И если бы всего этого не случилось, то миллионы и миллионы людей не вдохновлялись бы так, как они вдохновляются тем, что делает Опра. Не только ее программой, но и всеми телематериалами, которые она продюсирует с помощью своей сети.

И если сделать еще один шаг в прошлое, мне интересно, кто был таким примером в жизни Дайаны, кто вдохновил ее поверить в себя. Кто подвигнул ее следовать тому призванию, которое присутствовало в ней, – призванию петь? По-

тому что без этого человека, наверное, Дайана Росс никогда не появилась бы на телевидении, и, значит, Опра никогда бы ее не увидела. Так что каким-то образом тот человек, что вдохновил Дайану Росс, отчасти ответственен за предоставленную миллионам и миллионам людей возможность вдохновляться Опррой Уинфри.

Вот что я имею в виду под волновым эффектом. Я обращаю внимание своих людей на то, что, когда они принимают решение стать лучшими лидерами, эффект от их действий будет распространяться далеко за пределы сферы, в которой они смогут видеть его влияние. Они будут примером не только для людей, с которыми станут взаимодействовать непосредственно, но их действия в какой-то степени обладают потенциалом позитивно воздействовать на людей многих поколений. Это мощное осознание, Марк. Оно дает руководителям возможность увидеть истинный масштаб их действий, и я верю, что для людей, которыми я руководил, это было в числе тех стимулов, которые лучше всего вдохновляли их стремиться к величию, а не к посредственности.

Марк кивнул.

– Еще одна сильная история, Томас! Меня в вашем рассказе поразило то, что у руководителей есть возможность оказывать не только положительное воздействие на людей. Если они руководят плохо, то эффекты плохого руководства тоже могут оказывать негативное воздействие на целые поколения.

– Несомненно, Марк. Об этом я своим людям тоже напоминаю.

– У вас есть для нас еще какой-нибудь рассказ, Томас?
Томас кивнул.

– Есть. То, о чем я собираюсь рассказать, стало мне уроком на критически важном перепутье моей жизни. Не буду посвящать вас во все подробности, поскольку сама идея важнее, чем то, как я пришел к ней. Достаточно сказать, однако, что человек, который преподавал мне тот урок, навсегда изменил мою жизнь к лучшему.

Мы с вами только что говорили о волновом эффекте. Сомневаюсь, что мой невольный наставник догадывается, до какой степени то, чему он меня научил, изменило жизнь множества людей. Но это определено так. Я передал это каждому человеку, который когда-либо со мной работал, и знаю, что от них это знание распространялось каскадом.

Суть идеи довольно проста. Когда этот человек рассказывал мне о ней, он начал с простого вопроса: «Хотел бы ты прожить еще четыре жизни?»

Марк испытующе поглядел на Томаса.

– Еще четыре жизни?

– Да, так он меня и спросил. И так же, как вы сейчас смотрите на меня, я уставился на него в некоторой растерянности. А потом он донес до меня смысл своего вопроса в очень простой манере. Он объяснил, что большинство людей проводят около десяти часов в день по пять дней в неделю на

работе, которая им не нравится. Они занимаются тем, чего не стали бы делать, если бы им за это не платили. Они терпят свою работу как приемлемый обмен часов своей жизни на деньги, которые затем могут потратить.

К тому времени как они приезжают домой и заканчивают ужин, у них остается примерно два с половиной часа, в которые они могут заняться тем, чем на самом деле *любят* заниматься. Тем, чем они занимаются не потому, что им за это платят, а потому, что им просто нравится это делать.

«Представь, – говорил он мне, – что ты стал руководителем, создающим рабочие места, на которых людям платят за то, что они будут заниматься любимым делом. Места, где люди каждый день чувствовали бы, что их усилия значимы и важны. Теперь вместо всего одной жизни, состоящей из примерно двенадцати с половиной значимых часов каждую рабочую неделю, у них есть еще пятьдесят часов жизни, которые они будут тратить на любимую работу и которые тоже станут значимыми. Теперь эти люди проживают дополнительные четыре жизни».

Марк кивнул.

– Интересная концепция.

– Интересная и эффективная. Я уже упоминал, что мы берем на работу в свою компанию только тех людей, чья личная Цель Существования согласуется с ЦС организации. И только тогда, когда их Большая Пятерка для жизни каким-то образом реализуется в результате дел, которыми они каждый

день занимаются на своем рабочем месте. Люди, работающие со мной, получают не только зарплату, Марк. Они получают зарплату, они двигаются в сторону реализации своей Большой Пятерки для жизни, так что их жизнь становится успехом в том смысле, как они понимают успех, – и еще они получают дополнительные четыре жизни.

Марк рассмеялся.

– Такой аргумент трудно пропустить мимо ушей, Томас. А что вы получаете взамен?

– Сомневаюсь, что вас удивит мой ответ, Марк, но когда обеспечиваешь людям все это, они больше делают для тебя, они становятся для тебя бóльшим, и они трудятся усерднее, чем тебе хватает фантазии представить. Так что мы получаем отличные результаты. Поскольку Цель Существования моей компании опирается на мою личную Цель Существования, эти отличные результаты означают, что моя ЦС реализуется.

Марк кивнул.

– Хорошо, Томас. Расскажите еще о каком-нибудь определяющем моменте?

Томас пару секунд собирался с мыслями.

– Марк, я помню одну из встреч руководителей высшего звена, на которой меня пригласили выступить. Я рассказал о концепциях Цели Существования и Большой Пятерки для жизни, о том, как мы их применяем. После этого один из моих хороших знакомых, присутствовавших на встрече, по-

дошел ко мне. Мы с ним давно знали друг друга, дружились, но никогда не общались в деловом контексте. Он сказал, что ему очень понравились эти методы, но он ни за что не смог бы поделиться ими со своими работниками, поскольку опасается, что все тут же уйдут.

Марк шутливо заметил:

– Догадываюсь, некоторые зрители, которые нас сейчас смотрят, думают так же, Томас. И что вы сделали?

– Ну, Марк, помню, я тогда подумал про себя: *его люди уже ушли*. Если они настолько настроены бежать без оглядки, подумайте, насколько непродуктивна их ежедневная работа. А если они настолько несчастливы, то как они, должно быть, обращаются с клиентами? Его компания постепенно росла все последнее десятилетие и каждый год приносила прибыль. Однако в такой среде оставалась недополученной львиная доля возможных прибылей. Его бизнес преуспевал вопреки самому себе.

Это взаимодействие показалось мне настолько важным потому, что этот мой приятель был умным человеком и хорошим парнем. Дело было не в том, что он не хотел, чтобы его люди были довольны, и не в том, что он равнодушно относился к прибылям своей компании.

– Что вы ему сказали, Томас?

– Я сказал ему, что он ограничивает себя и ограничивает своих людей. Марк, у каждой компании есть Цель Существования. Она может быть ясна не всем работающим в ком-

пании, но есть причина, по которой каждая компания существует. Я призвал его подумать о том, какова ЦС его компании. Почему среди массы дел, которыми он мог бы заниматься, он выбрал основать именно эту компанию? И почему он все равно хочет, чтобы эта компания существовала, при том количестве вариантов, из которого он может выбирать сейчас?

Если ответ «просто чтобы делать деньги» – отлично. Если ответ заключается в чем-то другом, тоже отлично. Но, какова бы цель ни была, я посоветовал ему ее определить. Потому что его людям нужно ее знать, его клиентам нужно ее знать, и всем остальным, кто взаимодействует с его компанией, тоже нужно ее знать. И до тех пор, пока этого не произойдет, он будет реализовывать лишь малую долю потенциальной прибыльности компании.

Марк посмотрел на Томаса.

– И что произошло?

– Ничего.

– Ничего?

– Он так этого и не сделал. Большинство людей этого не делают, Марк.

– Но почему? Вы сказали, что он хорошо вас знает. Ему явно известен ваш послужной список. К тому же он – глава компании, а следовательно, многое от этого выиграет. Казалось бы, он как минимум захотеть изучить эту идею, если она означает настолько значительную потенциальную прибыль-

ность. Почему же он этого не сделал?

– Зачем нужна табличка «мойте руки после посещения туалета» рядом с зеркалами, Марк?

– Что?!

– Когда заходишь в мужской туалет в ресторане – полагаю, и в женский тоже, но в мужском она точно есть, поскольку видел ее сотни раз, – рядом с зеркалами упираешься взглядом в табличку: «Сотрудники обязаны мыть руки, прежде чем вернуться к работе».

Марк рассмеялся.

– Я всегда думал, что это естественная и очевидная человеческая привычка.

– Я тоже, но не в этом дело. Дело вот в чем: *где* висят эти таблички? Если вы стоите у раковины и смотрите в зеркало, велика вероятность, что вы *уже* моете руки. Разве не было бы более эффективной мерой размещать табличку над писсуарами или на внутренней стороне дверец кабинок, а также рядом с ручкой входной двери? Но их там нет, Марк. Почему их там нет?

Марк рассмеялся.

– Право, не знаю. И почему же?

– По той же причине, по которой мой друг даже не попытался выяснить ЦС своей компании. Большую часть времени люди просто делают то, что на их глазах делают все остальные. Они ведут себя так, как все остальные, они руководят, как все остальные, они управляют своими компания-

ми, как все остальные, они вешают таблички в своих туалетах на тех же местах, что и все остальные. Не потому, что это наиболее эффективный или наиболее прибыльный способ решения вопросов, но потому, что легче повторять за всеми остальными, чем задуматься о том, почему эти все остальные поступают так, как они поступают. И определенно легче делать так, чем меняться.

Глава 32

Марк с Томасом коротко обсудили еще две концепции, а потом я увидел, как продюсер подал Марку сигнал о том, что у них осталась всего пара минут.

– Томас, вы – замечательный гость, и для меня было сплошным удовольствием беседовать с вами в этих трех передачах. У нас еще пара минут. Есть ли у вас какая-то полезная концепция или заключительная история, которой вы хотели бы попрощаться с нашими зрителями?

Томас чуть помедлил, потом ответил:

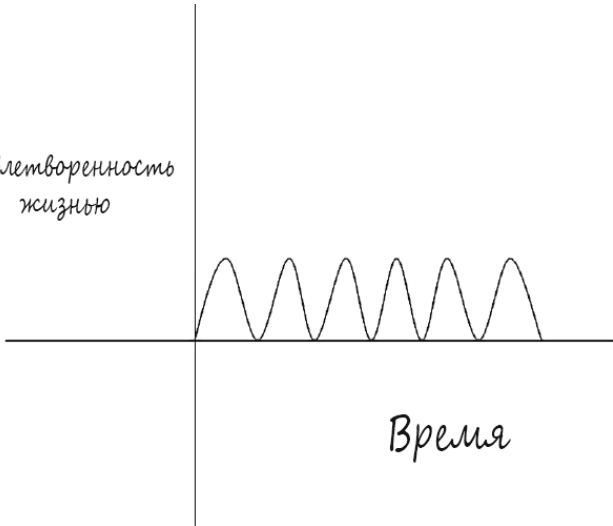
– Вот что я вам скажу, Марк. Давайте я поделюсь с вами одним из величайших секретов жизни, который заодно является и одним из величайших секретов руководства. А потом закончу маленькой историей.

Марк кивнул.

– Хорошо, Томас, и что же это за секрет?

Томас взял лист бумаги и нарисовал небольшую схему, а затем поднял ее так, чтобы было видно в камеру.

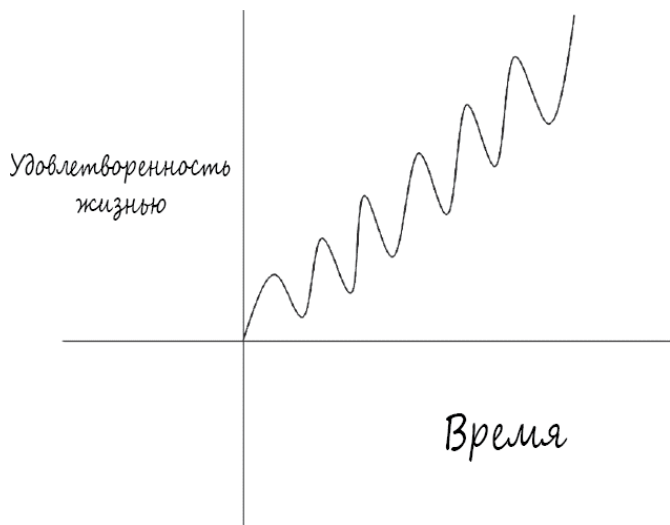
Удовлетворенность
жизнью



– Именно таким образом большинство людей идут по жизни, Марк. На оси X у нас время, на оси Y – удовлетворенность жизнью. И эта базовая синусоида – восходящие и нисходящие линии, напоминающие маленькие горы и долины, – олицетворяет их жизнь. В процессе жизни у людей случаются подъемы и спады. Но в целом подъемы оказываются примерно одной высоты, а спады – примерно одной глубины. Они просто колеблются между двумя точками.

Секрет жизни, Марк, заключается в том, чтобы «рисовать» синусоиду, которая не просто продолжается во времени, но такую, которая идет во времени по восходящей. Я называю ее восходящей жизненной кривой. И выглядит она

так... – Томас снова нарисовал схему и поднес ее к камере.



– Видите, жизнь этого человека по мере течения времени не только колеблется рядом подъемов и спадов, но и продолжает стремиться к новым высотам. Спады бывают у каждого, Марк. Они случаются. Даже когда вы на верном пути и двигаетесь в том направлении, в котором хотите идти, все равно бывают спады. Вы можете направляться на Гавайи, чтобы провести там отпуск, о котором мечтали, но даже в таких идеальных путешествиях самолеты, бывает, задерживаются или в полете показывают старое кино, которое вы уже видели.

Это я к тому, Марк, что когда движешься по восходящей кривой, в какой-то момент времени твои спады оказываются выше, чем некогда были высоты. И прийти к этому на самом деле довольно просто. Чем больше мгновений своего дня ты тратишь на что-то такое, что реализует твою Цель Существования, чем больше мгновений каждого дня ты тратишь на свою Большую Пятерку для жизни, тем круче восходящая кривая твоей жизни.

Быть успешным руководителем просто, Марк. Нужно лишь знать этот секрет, – Томас постучал пальцем по схемам, которые только что объяснил, – и применять его. Приводите в свою организацию людей, чья ЦС согласуется с ЦС вашей организации. Ставьте людей на позиции, на которых они получают возможность реализовать свою Большую Пятерку для жизни, просто каждый день делая ту работу, которая требуется компании. И учите их делать то же самое для людей, которыми они руководят.

Когда вы это делаете, кривая жизни ваших людей становится восходящей. И в процессе они помогают кривой жизни организации тоже становиться восходящей. Ибо у организации, так же как и у человека, есть своя кривая жизни. Для меня ситуация, когда кривая жизни организации и кривые жизней людей в этой организации становятся восходящими, – признак прекрасного руководителя.

Томас взглянул прямо в камеру. Его голос прервался, потом зазвенел эмоциями.

– Марк, как вы знаете... и как знают близкие мне люди... Я умираю... – Томас снова умолк. – На самом деле все мы смертны. Просто так случилось, что я нахожусь в уникальном положении, зная о том, сколько времени мне осталось... и этого времени очень мало. Давным-давно я узнал одну вещь, которая стала важной составляющей того, кто я есть. Это важная составляющая моего способа руководства, способа, которым я старался вдохновлять собственных руководителей управлять людьми. Это нечто такое, что помогает мне смириться с тем фактом, что моя жизнь близится к завершению. Если вы не против, я хотел бы закончить эту беседу еще одной историей.

Я перевел взгляд на Марка. Он казался несколько удивленным. Не думаю, что он знал, к чему именно ведет Томас, и это застало его врасплох. После краткого мига молчания он проговорил:

– Все в порядке, Томас. Конечно. Как пожелаете.

Томас кивнул. Когда он снова заговорил, его голос звучал ровно и уверенно, однако совсем тихо.

– Марк, двадцать лет назад мы с женой взяли почти годичный отпуск, чтобы отдохнуть от всего, и отправились путешествовать по миру с рюкзаками. Мы уже давно хотели это сделать, и несмотря на тысячи причин, по которым это нельзя было сделать именно сейчас, мы просто сказали: «Всё, мы это делаем». Через пять недель после принятия решения мы стояли на одной узенькой улочке в Бангкоке, в начале нашего

пути. По мере того как разворачивалось путешествие, становилось все очевиднее, насколько много для меня значат наши впечатления и переживания. Я понял, почему меня всегда так тянуло пуститься именно в такое приключение.

Через семь с половиной месяцев странствий мы оказались в Африке. К тому времени путешествие уже разительно изменило мою жизнь, а еще через пару дней ей предстояло измениться еще сильнее. Видите ли, я мечтал увидеть африканских животных с тех пор, как был ребенком. И семь дней подряд мы стояли лагерем, можно сказать, в самой их гуще. Мы видели сотни слонов, носорогов, жирафов, зебр... Временами они подходили так близко, что можно было протянуть руку и коснуться их. Мы видели рождение крошки-жирафа и охоту львов... Для меня это была вершина всех изумительных переживаний, которые случились с нами за семь с половиной месяцев путешествий.

В то утро, когда мы должны были уезжать, я проснулся спозаранок и лежал без сна в нашей маленькой палатке. И ко мне пришла мысль, осознание: если бы мне пришлось умереть прямо здесь и сейчас, я был бы не против. Я не хотел умирать, но я столько повидал и воплотил так много своих мечтаний, что, если бы моя жизнь подошла к концу, я бы чувствовал, что прожил именно ту жизнь, ради которой был рожден.

Томас замолчал, и я обвел взглядом студию. Все присутствующие – операторы, помощники, продюсеры – все смот-

рели на Томаса. Вся студия не только затаила дыхание, но и, казалось, боялась шелохнуться.

– Когда проснулась Мэгги, – продолжал Томас, – мы свернули лагерь, собрали вещи и выехали на дорогу. Примерно через тридцать минут после того, как мы тронулись с места, она повернулась ко мне и сказала: «Меня этим утром посетила очень странная мысль. Я проснулась и подумала: после всего, что мы увидели и сделали за эту поездку... я могла бы сегодня умереть... и была бы не против».

– Ого! – выдохнул Марк почти произвольное восклицание.

Томас посмотрел на него.

– Это было то еще «ого», Марк! И до сих пор оно остается «ого» – для меня, даже спустя все эти годы. И то, что я вынес из этого момента, было одним из главных ключей к успеху в моей жизни и моему успеху как руководителя.

Всегда вначале пишите концовку, Марк. Всегда первой пишите концовку. Начинайте жить так, чтобы вы смогли создать такое существование, в котором однажды – надеюсь, скоро – вы проснетесь и искренне ощутите, что, если бы сегодня умерли, то не стали бы ни о чем сожалеть. Не испытывали желание умереть, нет, – чтобы вы пришли к той точке своей истории, на которой могли бы умереть без сожалений.

Это может прозвучать банально по сравнению с жизнью в целом, но научитесь писать концовку первой и в других вещах. В то утро я на собственном опыте научился писать кон-

цовку первой во всем, что я делал. Какого рода компанию я хочу создать? Какого рода руководителей я хочу воспитать? Какого рода отношения я хочу построить с женой к нашей десятилетней годовщине?

Я сделал это такой неотъемлемой частью своей жизни, что даже в мелочах вроде рядовой деловой встречи я спрашиваю себя: «Как будет выглядеть эта концовка? Чего я хочу достичь? Как я хочу себя чувствовать? Как я хочу, чтобы чувствовали себя другие присутствующие?»

Томас на миг опустил глаза и тихонько вздохнул.

– Марк, жизнь проходит быстро. Я не могу поверить, что прожил пятьдесят пять лет. В каком-то отношении мне кажется, будто я только что родился, и все же на самом деле... мой путь здесь почти завершен. Мы либо пишем концовку, которую хотим для себя, а потом создаем жизнь, которая приводит нас к ней, либо в итоге проживаем чью-то чужую историю и получаем концовку, которая бледнеет в сравнении с той, которую мы написали бы для себя сами... Все действительно настолько просто.

Томас умолк, и камеры снова нацелились на Марка. Он явно был под впечатлением от того, что только что произошло. Пару секунд он ничего не говорил. А когда заговорил, его лицо и голос были полны эмоций.

– Дамы и господа, это редкий момент для меня как телевизионщика, когда что-то удивляет, трогает тебя, меняет твое мировоззрение... – Он прервался и взглянул в камеру. –

Делает тебя по-человечески лучше, чем ты был до того, как началась передача... Это был один из таких моментов. Как вы слышали из его собственных уст, Томас Дерейл умирает. По причине слабеющего здоровья это последний раз, когда он принимает участие в нашей программе... это был наш последний шанс провести с ним время. И это, дамы и господа, колоссальная потеря для всех нас... Это был особый специальный выпуск программы «Дело бизнеса». Меня зовут Марк Уитли. Доброго вечера вам всем.

Глава 33

Камеры перестали снимать, и съемочная площадка ожила. Завибрировал мой сотовый. Это была Соня.

– Привет, Соня.

– Джо, я смотрела программу. Это было изумительно! Абсолютно изумительно! Сегодня у меня в голове все сложилось в цельную картину. Все, о чем мы говорили в самолете, все, что я видела на заседании СМЛ... Все, что создавал Томас, было рассчитано, чтобы помогать людям строить восходящую жизненную кривую. И не просто восходящую, а восходящую круто, чтобы их жизнь становилась все лучше и лучше как можно быстрее!

Я улыбнулся Сониному энтузиазму.

– Да, программа вышла великолепная, – согласился я. – Вы бы видели, что здесь творится! Сейчас, когда мы разговариваем, Томаса окружили со всех сторон люди, которые обычно сразу по окончании съемок переходят к своим следующим задачам. Ему сегодня удалось коснуться жизнью многих людей.

На следующее утро я вышел в кухню и увидел там Мэгги, сидевшую за столом. Я обнял ее.

– Доброе утро, Мэгги.

Она улыбнулась и обняла меня в ответ.

– Доброе утро, Джо.

– Как Томас?

– Он еще спит. Я выключила телефон, он звонит не переставая с того момента, как кончилась вчерашняя программа. Сегодня утром я разговаривала с Керри Добсин. Она сказала, что с момента окончания программы и до сегодняшнего утра 72 тысячи человек подали онлайн-заявления о приеме на работу в «Дерейл Энтерпрайзис», причем прилагали к заявлениям свои ЦС и Большую Пятерку для жизни. Она еще сказала, что телефонные линии непрерывно заняты из-за звонков людей, которые хотят вести бизнес с Томасом.

Я улыбнулся. Это было окончательное признание того, что делал Томас как руководитель.

– Керри спрашивала, не позвонишь ли ты ей. Очевидно, телефоны обрывают еще и представители СМИ. Она спрашивала, готов ли ты помочь справиться с некоторыми из них. Она также хочет поговорить с тобой кое о чем еще... о том, над чем мы с ней работаем.

Я снова улыбнулся.

– Тайны какие-то!

Она ответила улыбкой.

– Так и есть. Ты поймешь, когда поговоришь с ней.

Глава 34

В дни сразу после телевизионных интервью Томас почти постоянно спал. Из-за странного поворота болезни боли ушли, но теперь им овладела крайняя усталость. Почти целую неделю мы с ним едва успевали перемолвиться парой слов. Под конец недели у него снова случился припадок, и его опять пришлось спешно везти в больницу.

Томас пробыл там три дня, и в это время его состояние разительно изменилось к худшему. Усталость ушла лишь частично, зато боль вернулась с удвоенной силой. Несмотря на все усилия врачей, молитвы и добрые пожелания многих людей, стало очевидно, что конец его жизни близок. Теперь опухоль настолько сильно влияла на его чувство равновесия, что он не мог самостоятельно сделать больше пары шагов. Из больницы Томас вернулся домой в инвалидной коляске. Отныне только так он мог передвигаться с места на место.

Однажды утром вскоре после его возвращения зазвонил телефон. Это была Керри Добсин. Мы с Томасом и Мэгги сидели за столом в патио, поэтому Мэгги вывела звонок в режим громкой связи.

– Томас, мне очень неловко просить тебя об этом, но мне нужна твоя помощь, причем необходимо твое личное присутствие. Я знаю, что ты только что из больницы, но не мог бы ты завтра приехать в штаб-квартиру компании к часу

дня? Это важно.

Я бросил взгляд на Томаса, который наклонился к телефону. Он выглядел усталым.

– Ты можешь сказать мне, в чем дело, Керри?

– Связно и по телефону – не могу, Томас. Дело касается нашего проекта расширения, но это одна из тех вещей, которые я должна показать тебе, чтобы было понятно, чем мы занимаемся, и надо посмотреть, сможешь ли ты найти наилучший способ привести проект туда, куда мы хотим прийти. Я занимаюсь им не один день, как и вся команда, но мы, похоже, никак не можем разобраться с парой ключевых пунктов, и это задерживает весь проект. Я не стала бы звонить, но тут у нас настоящий затык, и нужно преодолеть его к концу завтрашнего дня, иначе придется откладывать весь проект еще на несколько месяцев из-за проблем с разрешениями. Для этого нам нужен *ты*, Томас.

– Ладно, погоди минутку, – Томас повернулся к Мэгги. – Ты занята завтра днем? Сможешь отвезти меня в офис?

Поскольку теперь Томас передвигался в кресле-коляске, мы арендовали специальный микроавтобус, вместо того чтобы пользоваться лимузином. Я и Мэгги по очереди выступали в качестве водителей.

Мэгги ненадолго задумалась.

– У меня есть пара встреч с десяти до примерно половины третьего, но после этого я вернусь. Могу изменить планы, если хочешь.

Я помахал Томасу.

– Могу тебя отвезти. У меня свободен весь день.

Томас снова наклонился к телефону.

– Договорились, Керри. Увидимся завтра в час. Позвони мне, если что-то случится и я понадобится тебе раньше.

* * *

На следующий день мы с Томасом обедали у него дома. Мне потребовались все силы, чтобы не дать широченной улыбке расплыться по лицу. Я хотел, чтобы предстоящее было сюрпризом. Всегда прекрасно разбиравшийся в психологии Томас бросил на меня взгляд и сказал:

– Ты сегодня в каком-то особенно хорошем настроении, Джо. Что происходит?

– Да я всегда в хорошем настроении, Томас, ты же меня знаешь.

– Угу, – ответил он и улыбнулся. – Ладно, тогда храни свою тайну дальше.

Несмотря на улыбку, Томас был изнуренным и усталым. Он всю жизнь поддерживал себя в хорошей форме. Теперь же он выглядел болезненно худым.

Мы приехали в штаб-квартиру без пары минут час. Когда я помогал Томасу выбраться из машины и пересест в кресло, с его губ сорвался непроизвольный стон боли.

– Извини, Томас, – сказал я.

– Все в порядке, Джо. Это не из-за тебя.

Я повез его к входу в здание компании. Сделав пару шагов, перевел взгляд на Томаса и заметил нечто поразительное: он менялся на глазах. С каждым шагом, который я делал, его прежние черты, казалось, понемногу возвращались. Томас стал гораздо больше походить на самого себя.

Когда мы приблизились к двери, она распахнулась, и нам навстречу вышла Жозефина. Она улыбнулась и обняла Томаса в его кресле, надолго задержав в объятиях.

– Как я рада, что ты вернулся, Томас! Керри говорила, что ты сегодня приедешь на встречу. Я ждала этого целый день! Томас обнял ее в ответ.

– И мне приятно снова оказаться здесь, Жозефина. И приятно видеть, что всё по-прежнему в хороших руках.

Жозефина закрыла за нами дверь.

– Керри просила, чтобы ты встретился с ней у кабинета, где занимаются проектом расширения, – сказала она мне. – Из-за ремонта пришлось устроить небольшой переезд. Но если пройти по коридору до новой двери в конце... Впрочем, я могу вас проводить. Это займет всего минуту.

Я покатил Томаса по короткому коридору к большой стеклянной двери. Она была обтянута коричневой пленкой, чтобы не заляпать краской и не разбить во время ремонтных работ. Когда мы были всего в паре футов от нее, она вдруг распахнулась. За дверью был большой двухъярусный холл с офисами по обеим сторонам. Весь он, от начала до конца,

был заполнен людьми, и все они разразились приветствиями, смехом, аплодисментами.

Я вкатил Томаса в холл, и крики стали еще громче. А когда мы завернули за угол, они стали и вовсе оглушительными. В юности я ходил на игры «Чикаго Буллз» на старом чикагском стадионе – Майкл Джордан только-только перешел в эту команду. Когда комментатор объявлял состав команды и доходил до Джордана, в ушах аж звенело. То же самое я услышал сейчас.

Перед нами был новехонький атриум: пятиэтажный, элегантно оформленный, со стеклянным сводом и стеклянным фасадом. Растения и фонтаны делали его похожим на далекий тропический райский уголок. Точнее, делали бы похожим – если бы не тысячи людей, собравшихся внутри. И все они приветствовали Томаса. Люди выстроились вдоль красной ковровой дорожки, которая бежала от бокового входа, через который мы вошли в атриум, и заканчивалась у гигантского занавеса на другой стороне. Я поднял взгляд к галереям. На каждом были толпы радостно приветствовавших Томаса людей.

Жозефина наклонилась и снова обняла Томаса. Она улыбалась, но в глазах стояли слезы.

– Все они собрались здесь ради тебя, Томас... Когда мы бросили клич, количество просьб о разрешении присутствовать просто зашкаливало. Поначалу это были люди, которые работают в твоих компаниях или вообще когда-либо с тобой

работали. Но это было только начало. Потом начали звонить жены и дети людей, которые работают с тобой. Они тоже захотели прийти. Потом все твои партнеры, поставщики, клиенты... Все люди, чью жизнь ты сделал лучше. Всего они хотели быть здесь. Все они хотели поблагодарить тебя.

Я перевел взгляд на Томаса. Впервые за все годы нашего знакомства я видел его ошеломленным. Слезы катились по его щекам, когда он узнавал друзей, клиентов и сотрудников, которые пришли, чтобы сказать ему: «Ты сделал мир лучше».

Жозефина прикоснулась к моему плечу.

– Идите дальше, – мягко сказала она и указала на красную ковровую дорожку. Когда я покатил Томаса вперед, толпа расступилась, чтобы пропустить нас. Я увидел Мэгги и Керри, стоявших перед нами на противоположной стороне атриума. Они стояли обнявшись и, как и все присутствующие, улыбались, смеялись и плакали одновременно, глядя, как мы приближаемся к ним.

Когда мы приблизились, Керри обняла Томаса.

– Мы так скучали по тебе, мой друг, – сказала она. Томас кивнул. Он хотел ответить, но голос ему не повиновался.

Мэгги наклонилась и поцеловала его.

– Я люблю тебя, – сказала она. – И у нас есть для тебя маленький сюрприз, – она протянула ему золотой плетеный шнур, прикрепленный к углу занавеса. – Это от всех нас – тебе.

Слух выхватывал отдельные голоса в общем реве толпы:

– Мы здесь ради тебя, Томас!

– Мы любим тебя, Томас!

– Спасибо тебе, Томас!

Керри положила руку на плечо Томаса.

– Давай же, открой занавес! А то сейчас все сойдут с ума от нетерпения.

Томас потянул за золотой шнур, и занавес отъехал в сторону. За ним оказалась красивая входная группа из мрамора и стекла. Над дверями была надпись:

Живи каждый день так, словно он станет частью музея твоей жизни.

Толпа взорвалась криками. Я думал, что уже невозможно кричать громче, но я ошибался. Мэгги наклонилась к Томасу.

– Ты готов?

Голос Томаса дрожал от эмоций.

– Я хочу, чтобы они вошли вместе со мной, – сказал он, указывая на толпу.

– Все? – переспросил я.

– Все.

Керри распахнула двойные двери, и я вкатил Томаса в открывшееся помещение. Керри попросила группу стоявших у самых дверей выждать пару минут, прежде чем зайти.

Перед нами была гигантская мраморная стена с резным портретом Томаса и пространной надписью. Это было то, че-

му учил меня Томас в морозное утро больше десяти лет назад:

Представьте, что каждый день нашей жизни внесен в каталог. То, что мы чувствовали, люди, с которыми мы встречались, то, как мы проводили время. И в конце нашей жизни был построен музей. Он был создан так, чтобы точно показать, как мы прожили свою жизнь.

Если восемьдесят процентов нашего времени мы проводили на работе, которая нам не нравилась, то восемьдесят процентов этого музея будут посвящены демонстрации нас, уныло высисживающих на работе, которая не приносила нам удовлетворения.

Если мы были дружелюбны с девяноста процентами людей, с которыми взаимодействовали, музей это покажет. Но если мы гневались, разочаровывались или кричали на девяносто процентов людей, с которыми взаимодействовали, музей покажет и это.

Если мы любили бывать на свежем воздухе, или проводить время с детьми, или общаться с важным для нас человеком, но тратили лишь два процента своей жизни на то, чтобы подпитывать эту любовь, тогда, как бы нам ни хотелось иного, лишь два процента нашего музея будут посвящены этой любви.

Представьте, каково было бы бродить по этому музею. Что бы вы чувствовали? Что бы вы чувствовали, зная, что до конца вечности этот музей будет таким и уже никогда не изменится? Каждый человек, который войдет в него, будет знать вас

именно такими, каким вы были на самом деле. Память о вас будет основана не на том, как вы бы хотели жить, а будет отражать вашу реальную жизнь

Представьте, что рай, или загробная жизнь, или любое иное представление о том, что нас ждет, какое наверняка есть у каждого, сведется к тому, что вы будете служить экскурсоводом по своему собственному музею – целую вечность.

На следующей панели был такой текст:

Этот музей посвящен Томасу Дерейлу. Человеку, который вдохновил мечты о музее во всех нас. Человеку, который поощрял нас жить так, как следует жить, чтобы под конец каждая из наших жизней была успехом в том смысле, в котором каждый из нас определяет успех для себя. Он был столь многим для нас всех! И не в последнюю очередь он был величайшим руководителем в мире. Мы посвящаем этот музей ему. Это музей его жизни.

Под текстом были подписи. Тысячи и тысячи подписей.

Слеза выкатилась из уголка моего глаза и поползла вниз по щеке. Я обвел взглядом всех, кого смог увидеть. Люди плакали.

– Пожалуйста, впустите остальных, – проговорил Томас, его голос был сдавленным от эмоций. – Я хочу, чтобы они видели, как много это для меня значит.

Следующие два часа мы возили Томаса по музею его жизни. Каждая остановка вызывала лавину воспоминаний и ис-

торий. Люди ждали у конкретных фотографий и экспозиций, чтобы рассказать Томасу, что эти моменты с ним значили в их жизни. Наблюдая в тот день за Томасом, я видел душу, сиявшую признанием всего, чем была его жизнь, – людей, которых он касался, моментов, которые он создавал. Это был Человек в его лучшем свете. Это было совершенство.

Верный изначальной идее Томаса, музей был посвящен тому, как Томас прожил свою жизнь. Мэгги работала вместе с Керри, и целый отдел был наполнен фотографиями и заметками – хроникой тех мест, по которым Мэгги и Томас путешествовали вместе, всех переживаний, что у них были.

Отдельные залы были созданы для каждого из ключевых философских взглядов Томаса. В зале под названием «Реализуй свою Большую Пятерку для жизни» экспозиции демонстрировали, какое воздействие оказывали на людей идеи Томаса. Там были семейные фотографии, дипломы колледжей, почтовые открытки из экзотических мест, в которых побывали разные люди, и еще была целая стена забавных фотографий, сделанных в компаниях Томаса, – повседневная рабочая жизнь.

Перед нами оказалась изгибающаяся полукругом стена, полная фотографий маленьких детей.

– Эту идею высказывали столь многие, что без нее просто нельзя было обойтись, – пояснила Мэгги. – Твои попутчики, Томас, хотели, чтобы ты знал: твои философские взгляды, культура, которую ты создал, свобода, которую ты позволял

людям, возможности, которые ты дарил им, были значительной частью причин, вдохновивших их привести в наш мир этих малышей.

Рядом с фотографиями люди вывесили краткие рассказы о том, какое влияние Томас оказал на их родительский опыт. Некоторые писали, как они проводили время со своими новорожденными малышами, уверенные в том, что смогут потом вернуть к работе. Другие рассказывали, как они присутствовать на играх детских спортивных команд, организованных при содействии Томаса. Многие благодарили Томаса за то, что он вдохновил их идеями, которые они затем передавали своим детям.

Один из залов музея от стены до стены был оклеен записками на клейких листочках, которые Томас оставлял своим сотрудникам на протяжении многих лет и которые они сохранили. Это были благодарности, шутки, ободряющие слова.

Еще один зал был посвящен идее Томаса о пяти столпах. Компании, с которыми он партнерствовал, заказали сообща забавную скульптуру, изображавшую Томаса, отдыхающего в шезлонге; шезлонг стоял на круглой платформе, поддерживаемой пятью готическими колоннами. У основания колонн из морских волн выглядывали акульки плавники. Для защиты от хищников рядом с Томасом стояла гигантская бутылка с «акульим репеллентом», а в списке ингредиентов были перечислены четыре шага по стимулированию прибылей вме-

сте с описанием каждого.

Табличка с текстом гласила:

Человеку, который поощрял нас и давал возможность реализовать нашу собственную Цель Существования. Ты был столпом, партнером и – всегда! – другом. Мы могли бы оклеить эти стены выдержками из сделок, которые провели вместе, или контрактов, которые подписали; таблицами, показывающими, как росли наши акции благодаря идеям, которыми ты делился с нами на семинарах «Реализуй себя», или нашими ежегодными отчетами, демонстрировавшими возросшие доходы. Ибо мы всегда знали, что можем рассчитывать на то, что ты исполнишь свои обязательства перед нами, а это давало нам возможность выполнять свои обязательства перед клиентами.

Однако нам показалось, что инсталляция точнее олицетворяет воздействие, которое ты оказывал на всех нас. В разные моменты нашей жизни, разными способами ты помогал каждому из нас помнить, что работа не обязана быть лишь средством достижения цели. Что если мы выберем работу правильно, она в значительной мере становится целью сама по себе.

Под текстом подписались владельцы и служащие сотен организаций, с которыми партнерствовали компании Томаса за время его жизни.

Стены были покрыты электронными письмами, факсами и письмами от клиентов, в которых те благодарили компании

Томаса за то, что они делали. Там были фотографии людей в рабочих кабинетах и на мероприятиях компаний, награды, которые они и компании получали за изобретательность, обслуживание клиентов и преданность своему делу. Одна творчески оформленная секция представляла собой коллаж – улыбающиеся лица сотен, тысяч сотрудников Томаса, которые получили признание своих заслуг.

Глава 35

Позднее в тот же вечер, после того как все прошли по музею, а потом отпраздновали его открытие на банкете, Томас попросил меня снова отвезти его в музей. Теперь он был пуст, единственными источниками освещения оставалась точечная подсветка для каждой экспозиции.

Мы, не торопясь, останавливались у экспонатов, Томас читал пояснения, проникаясь эмоциями. В музее было тихо, и у меня возникло впечатление, что Томас прощается.

В спешке этого дня, среди толп людей у меня не было возможности прочесть еще одну надпись на панели рядом с входной дверью. Теперь мы остановились возле нее. Пояснительная табличка была проста: «Вот чему вы меня научили». Это было последнее напутствие Томаса Дерейла собратьям-попутчикам. Под ним стояла дата шестинедельной давности.

Томас тихо заговорил:

– Когда я узнал, что умираю, я написал это и попросил Керри раздать всем нашим людям. Я хотел что-то оставить им. Надеюсь, этого было достаточно.

Я начал внимательно читать каждое слово.

Успешный руководитель начинает с чего-то настолько связанного с его собственной Целью Существования, что то, к чему он стремится,

становится не только возможностью, но и личной настоящей необходимостью. У него достаточно уверенности в собственных способностях, чтобы он ощущал поддержку, а не угрозу себе в успехах тех, кого он возглавляет. Он подбадривает, а не умаляет; вдохновляет, а не запугивает; учит, а не мешает; предвкушает успех, а не опасается неудачи.

Каждый миг своего существования мы все призваны быть лидерами, хотя бы только для того, чтобы руководить самими собой.

Закончив читать, я положил руку на плечо Томаса.

– Это прекрасно, Томас... Это идеально.

Томас сунул руку в карман рубашки и вытащил упаковку клейких листочков.

– Старая привычка, – улыбнулся он, вынул ручку и стал писать.

– Пора идти, Джо.

Прежде чем я покатил коляску к выходу, он оторвал верхний листочек и приклеил его под панелью.

Люблю вас всех.

Томас

Эпилог

Через пять дней Томас Дерейл скончался. Я лишился друга и наставника, и все мы потеряли величайшего руководителя в мире.

В последующие дни я впал в глубокую депрессию. Я знал, что Томас не хотел бы этого. Но я тосковал по нему. Просто тосковал.

Почти через два месяца после его смерти мне доставили маленькую посылку. Внутри оказалась записка от Мэгги и небольшой сверток.

Дорогой Джо!

Ближе к самому концу Томас заставил меня пообещать, что я отошлю это тебе. Он неустанно работал над этим с тех пор, как ему впервые поставили диагноз, и даже в то время, когда ты был здесь. Не знаю почему, но по какой-то причине он хотел отдать это тебе именно так. Я помогала ему заканчивать работу в дни прямо перед его смертью. Ты был ему прекрасным другом, Джо, и он безмерно ценил эту дружбу.

С любовью, Мэгги

К записке Мэгги был приклеен конверт. Внутри я нашел открытку:

Дорогой Джо!

Во время наших многочисленных разговоров ты часто спрашивал меня о моей истории. Как я стал тем человеком, которым стал? Что сформировало мою жизнь? Боюсь, несмотря на все эти разговоры, мне так ни разу и не представилась возможность рассказать тебе эту историю во всех подробностях. Всегда было столько других тем для обсуждения, поводов посмеяться, помечтать о реальности...

Прости меня, и я надеюсь, что этого будет достаточно. Будь здоров, Джо, и спасибо тебе. После моей любви к Мэгги твоя дружба – одна из тех вещей, которые больше всего значили для меня во время моего пути.

Твой друг и собрат-путешественник,

Томас

Я развернул сверток, лежавший на дне коробки, и на моих губах тут же расцвела улыбка. Это была книга, и автором ее был Томас Дерейл.

Я поудобнее устроился в кресле, открыл первую страницу и начал читать.

Памятки от Томаса Дерейла

1. Успешный руководитель начинает с чего-то настолько связанного с его собственной Целью Существования, что то, к чему он стремится, становится не только возможностью, но и личной настоятельной необходимостью. У него достаточно уверенности в собственных способностях, чтобы он ощущал поддержку, а не угрозу себе в успехах тех, кого он возглавляет. Он подбадривает, а не умаляет; вдохновляет, а не запугивает; учит, а не мешает; предвкушает успех, а не опасается неудачи. Каждый миг своего существования мы все призваны быть лидерами, хотя бы только для того, чтобы руководить самими собой.

2. Ничто так не тормозит прогресс, как человек, который либо находится не на своем месте, либо недоволен просто ради недовольства. Это деморализует других и отнимает энергию и время у выполняемых задач. Вам нужны в команде люди, способные на качественные возражения. Люди, которые говорят: «Я понимаю, что мы стараемся сделать, и думаю, что есть лучший способ». Это ценно, когда хочешь убедиться, что команда находится на верном пути. Однако человек, который просто то и дело говорит: «Мы никогда к этому не придем» или не питает искреннего интереса к тому, чем занимается каждый день, или к тому, что пытается сделать ко-

манда, просто всех тормозит. А еще он тормозит сам себя. Вы должны убрать его из команды, иначе он разрушит команду.

3. Страх ведет к неудаче, а бесстрашие – к успеху.

4. Люди могут найти решение почти для любой проблемы, но им нужно знать правила игры. Людям дают задание, но не рассказывают всех параметров или правил его выполнения. Через несколько недель после начала проекта они представляют свою работу старшему по должности, а тот сообщает им, что они должны сменить направление работы из-за чего-то такого, о чем им никто никогда не говорил. Это деморализует и дорого обходится в пересчете на рабочее время, усилия и продуктивность.

5. Не все клиенты ищут один и тот же товар или услугу, так что вместо того чтобы предлагать только один тип товаров и услуг и терять клиентов, уходящих к конкурентам, конкурируйте сами с собой. Каннибализируйте свой бизнес в свою пользу.

6. Талантливым людям не нужно, чтобы кто-то присматривал за их поведением. Они прекрасно работают не потому, что кто-то их контролирует. Они прекрасно работают потому, что они такие, какие есть, и им нравится то, что они де-

лают.

7. Всё в моих компаниях увязано с Целью Существования и Большой Пятеркой для жизни наших людей. Мы делаем то, что делаем, потому что в процессе этих дел наша жизнь гарантированно становится успехом в том смысле, как мы определяем успех. Я не хочу, чтобы со мной работали люди, которым просто *нравится* их работа. Мне нужны люди, чья работа приносит им *удовлетворение*. Когда у тебя это есть, люди не выгорают. Они заряжаются энергией.

8. Неверное убеждение, которое я слышу довольно часто, состоит в том, что прибыли и удовлетворенность людей находятся в обратной зависимости. Слишком многие руководители думают, что чем жестче управлять людьми, тем больше они будут делать, а следовательно, тем выше будут прибыли. Они также думают, что чем люди удовлетвореннее, тем меньше мотивированы, а следовательно, тем ниже будут прибыли. Если вам приходится так усердно понукать людей делать их работу, значит, либо у вас под началом не те люди, либо люди у вас те, но заняты они не той работой.

9. Когда компании, которые (а) нанимали работников не на основе соответствия должности, а исходя из того, как человек впишется в корпоративную культуру, (б) не занимались микроменеджментом, а давали людям большую свобо-

ду и позволяли им самим управлять собой, и (в) мотивировали работников не деньгами, а созданием «семейной» трудовой среды, сравнили с компаниями, которые поступали наоборот в этих трех вопросах, оказалось, что первые имели на 22 процента более высокий рост продаж, на 23 процента более высокий рост прибылей и на 67 процентов более низкую текучку кадров.

10. Два серьезных фактора влияют на прибыли и их связь с людьми. Первый – это продуктивность: то, насколько люди эффективны. Второй – текучка: насколько часто люди уходят с рабочих мест и, следовательно, насколько часто нужно нанимать на их место новых.

11. Если все работают как единая коллективная команда на общем пути и одна из общих целей этой команды – максимизировать прибыли, тогда действительно каждый ответственный за прибыли.

12. Если хочешь быть топ-менеджером, ты должен уметь вычислять, соблюдается ли неравенство $Z+Y=P$. Большинство людей подвисают на Z и Y и никогда не смотрят на P . Поскольку Z и Y находятся в левой части неравенства, эти люди страдают «левосторонностью».

13. Без прибылей компания не может функционировать.

Если компания не может функционировать, то никому не платят. А если никому не платят, то, как бы люди ни были удовлетворены, они не смогут сколько-нибудь долго в ней задержаться. И очень скоро у вас не будет ни людей, ни продукции, ни покупателей, ни компании. В проигрыше все. Но если компания всегда прибыльна, то люди могут получать деньги за то, что их удовлетворяет, покупатели довольны, и все в выигрыше.

14. Если люди способны быть успешными, занимаясь тем, что им на самом деле безразлично, значит, они способны добиться невероятного успеха в том, что действительно важно для них. А если они будут невероятно успешны, то и компания тоже будет успешной, что означает большие прибыли и новые вершины для всех заинтересованных лиц.

Метод оценки продуктивности для руководителей

Впишите свои ответы на каждый вопрос-утверждение. Один балл – низшая оценка на шкале, десять – высшая. Так что, например, в первом вопросе – «Приходя на работу в понедельник утром, люди полны энтузиазма» – единица будет указывать на полное отсутствие энтузиазма, а десятка – на крайнее воодушевление. Потом подсчитайте общую сумму в конце и умножьте на два. Это дает нам легкий способ вычислить нашу продуктивность по шкале от одного до ста.

Вопросы по продуктивности	Оценка от 1 до 10 0 — низкая продуктивность 10 — высокая
1. Приходя на работу в понедельник утром, люди полны энтузиазма.	
2. Люди выполняют свои задачи без стороннего надзора. Они не пытаются уклониться от того, что им положено делать (например, слишком часто отвлекаясь на посторонние разговоры, перерывы на еду, бесцельное шатание по коридорам и т. д.).	

3. Люди понимают ЦС своей компании (отдела, подразделения и т. д.).

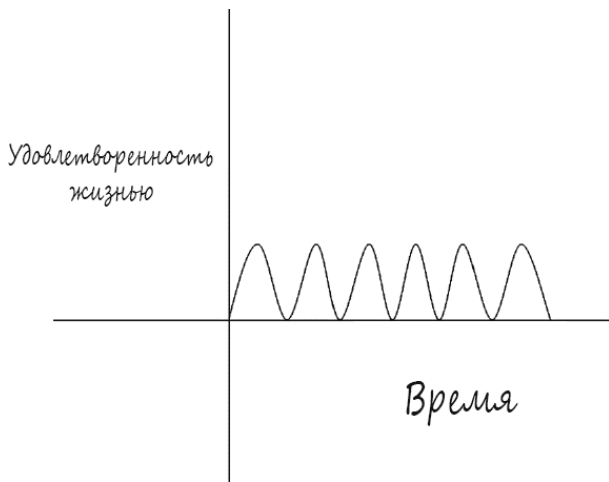
4. Люди понимают, как то, чем они занимаются, помогает компании реализовать ее ЦС.

5. Люди реализуют собственную ЦС с помощью работы, за которую получают деньги. (Если вы не думаете, что люди понимают свою собственную ЦС, этот вопрос получает один балл.)

Итого

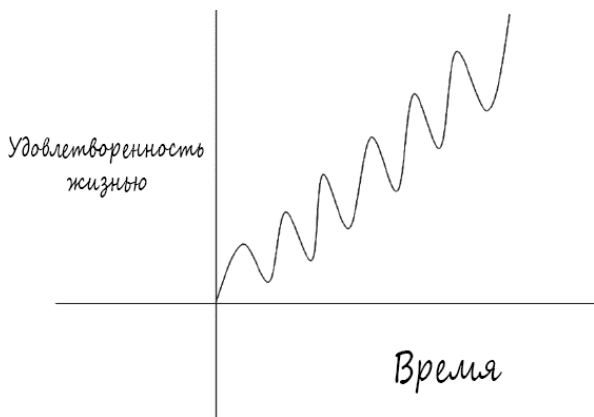
ВОСХОДЯЩАЯ ЖИЗНЕННАЯ КРИВАЯ

Так большинство людей идет по жизни. В процессе у них случаются подъемы и спады. Но в целом их подъемы оказываются примерно одной высоты, а спады – примерно одной глубины. Они просто колеблются между двумя точками.



Секрет жизни заключается в том, чтобы «рисовать» синусоиду, которая не просто продолжается во времени, но такую, которая идет по восходящей. Ее называют восходящей

жизненной кривой, и выглядит она так:



Жизнь таких людей не только отмечена рядом подъемов и спадов, но и продолжает стремиться к новым высотам. Спады бывают у каждого. Они случаются. Даже когда вы на верном пути и двигаетесь в том направлении, в каком хотите идти, все равно бывают спады.

Но, главное, когда вы движетесь по восходящей кривой, в какой-то момент времени ваши спады оказываются выше, чем некогда были высоты. И прийти к этому на самом деле довольно просто. Чем больше мгновений своего дня вы тратите на что-то такое, что реализует вашу Цель Существования, чем больше мгновений каждого дня вы тратите на свою Большую Пятерку для жизни, тем круче восходящая кривая

вашей жизни.

Быть успешным руководителем просто. Нужно лишь знать этот секрет и применять его.

Об авторе

Джон Стрелеки – автор восьми книг, ставших бестселлерами № 1; в их числе «Кафе на краю земли» и «Большая Пятёрка для жизни».

Книги Джона переведены на 30 языков и продаются в более чем 40 странах; кроме того, их раздают служащим многочисленных компаний, включая *IBM*, *American Express*, *Boeing*, *Estee Lauder* и др. Не так давно они были введены в список обязательного чтения в ряде университетов США.

Являясь обладателем степени *MBA* от одной из лучших учебных программ мира – Школы менеджмента Келлога при Северо-Западном университете, – Джон предлагает свои услуги в качестве консультанта по стратегиям для руководителей и работает в разных странах мира.

Наряду с Опррой Уинфри, Тони Роббинсом, Стивеном Р. Кови и Уэйном Дайером он был признан одним из ста наиболее влиятельных людей мира в сфере лидерства и личностного развития.

Когда Джон не занят литературным трудом и не читает лекций, он посвящает много времени путешествиям. Самое долгое путешествие, предпринятое им вместе с женой, длилось почти целый год. С рюкзаками за спиной они преодолели путь в более чем 70 тысяч миль (это почти три окружности земного шара). Также он подолгу путешествовал в бас-

сейне Амазонки, на полуострове Юкатан, по Центральной Америке и Китаю.

В 2009 году Джон начал проводить интенсивные занятия с погружением для людей, заинтересованных в том, чтобы выяснить и реализовать свою Большую Пятерку для жизни. Эти занятия, получившие название *Discovery Courses* (курсы «Открытие»), ныне проводятся по всему миру.

Дополнительную информацию о Джоне и предлагаемых им программах можно найти по адресу: www.bigfiveforlife.com

* * *

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261

