

Джон П. Стрелеки

Большая пятерка для жизни

Как найти и реализовать
свое предназначение

BESTSELLER

The background of the cover is a dark teal, textured surface. At the bottom, there is a complex geometric pattern composed of various colored triangles and stripes in shades of yellow, red, brown, green, and blue, creating a sense of depth and movement.

Кафе на краю земли

Джон Стрелеки

**Большая пятерка для жизни.
Как найти и реализовать
свое предназначение**

«ЭКСМО»

2012

УДК 159.9
ББК 88.52

Стрелеки Д.

Большая пятерка для жизни. Как найти и реализовать свое предназначение / Д. Стрелеки — «Эксмо», 2012 — (Кафе на краю земли)

ISBN 978-5-04-093122-4

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.

УДК 159.9

ББК 88.52

ISBN 978-5-04-093122-4

© Стрелеки Д., 2012

© Эксмо, 2012

Содержание

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БЕСТСЕЛЛЕРЫ	6
Большая пятерка для жизни	8
Предисловие	9
Глава 1	10
Глава 2	11
Глава 3	12
Глава 4	13
Глава 5	14
Глава 6	15
Глава 7	17
Глава 8	19
Глава 9	21
Глава 10	23
Глава 11	31
Глава 12	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

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

John Strelecky

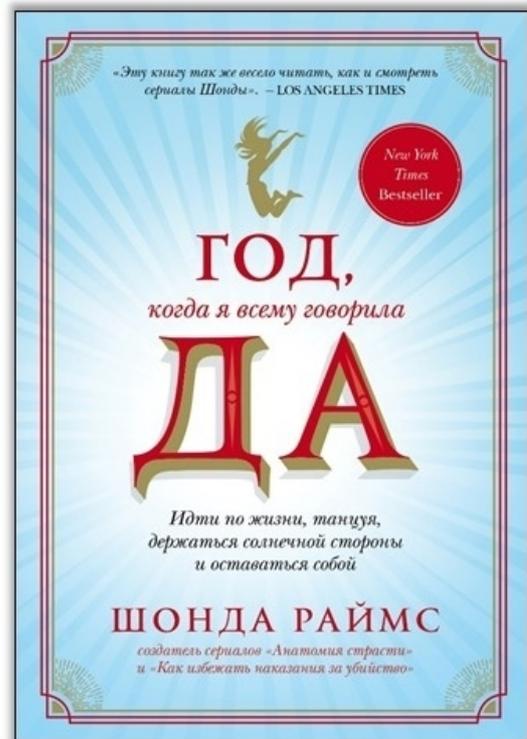
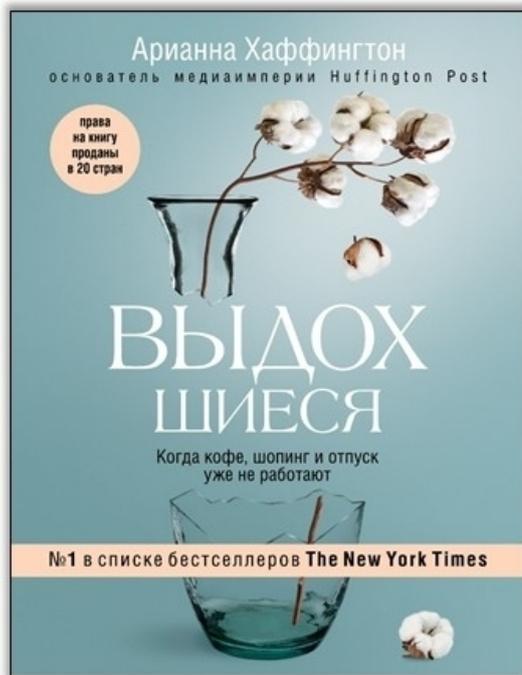
THE BIG FIVE FOR LIFE

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 Мужичкой – 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 необычно: 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 мартини 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... интересно 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. Поездили 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 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 девяносто процентами людей, с которыми общались, музей показал бы это. Но если бы мы гневались, разочаровывались или орала на девяносто 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 основывалось 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 сбilo 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 помоложе. 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 разделения «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, когда 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-моделей».

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. Много 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 теучку – 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 каждый ответственный 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.

<i>Вопросы по продуктивности</i>	<i>Оценка от 1 до 10 0 – низкая продуктивность 10 – высокая</i>
<i>1. Приходя на работу в понедельник утром, люди полны энтузиазма.</i>	
<i>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.).</i>	

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 считаете, что люди понимают свою собственную ЦС, этот вопрос получает 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. – Шестидесят 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:

$$\frac{68}{200\ 000} = \frac{80}{x} \quad x = \frac{(80)(20000)}{68}$$
$$x = 235\ 294$$

– 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 приходится 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.

	«Эверидж Ко»	Усовершенствованная «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

<i>Дополнительный чистый доход, полученный благодаря улучшению продуктивности за счет более низкого уровня текучки</i>	<i>17 902 010</i>
<i>Чистый выигрыш в доходности благодаря более низким затратам на рекрутинг и подготовку, следующим из более низкого уровня текучки</i>	<i>4 560 000</i>
<i>Общий выигрыш в доходности</i>	<i>51 105 226</i>

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 которой 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. Вторым компонентом, попавшим 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 результаты?

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 большую 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.

– Seriously?

– 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 смотреть 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, фокусирующейся 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 выложен 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! – восхитился 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 встречают 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 Пятеркой 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.