

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

СМЕРТЬ ОТ СОВЕЩАНИЙ



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

Эту книгу хорошо дополняют:

Пять пороков команды

Патрик Ленсиони

Культура для каждого

Роберт Киган, Лайза Лейхи

Открывая организации будущего

Фредерик Лалу

Patrick Lencioni

DEATH *BY* MEETING

A Leadership Fable... About Solving
the Most Painful Problem in Business

 **JOSSEY-BASS**
A Wiley Imprint
www.josseybass.com

Патрик Ленсиони

СМЕРТЬ ОТ СОВЕЩАНИЙ

Бизнес-роман

Перевод с английского Василия Горохова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 65.012.63

ББК 65.291.21

Λ46

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights, Inc.
и Alexander Korzhenevski Agency*

На русском языке публикуется впервые

Ленсиони, Патрик

Λ46 Смерть от совещаний. Бизнес-роман / Патрик Ленсиони ; пер. с англ. В. Горохова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 256 с.

ISBN 978-5-00100-834-7

Патрик Ленсиони в своем фирменном стиле рассказывает об одной из самых болезненных и недооцененных проблем современного бизнеса — плохих совещаниях. Он уверен: совещания — вовсе не неизбежное зло, как считают многие руководители и их сотрудники, а жизненно важный и вдохновляющий элемент управления любой организацией.

В книге вы найдете не только причины плохих совещаний, но и практические советы, как превратить неприятные и нудные встречи в эффективные и динамичные, добавив им драматизма и структурированности. Последовав рекомендациям автора, вы сможете вдохнуть жизнь в ваши совещания и повысить их результативность.

УДК 65.012.63

ББК 65.291.21

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-834-7

© Patrick Lencioni, 2004

All rights reserved. The translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	10
----------------	----

История

Препамбула	15
Часть первая. Флешбэк	17
Часть вторая. Точка на графике	31
Часть третья. Главный герой	63
Часть четвертая. Действие	79
Часть пятая. Развязка	177

Модель

Парадокс совещаний	221
Краткие основные выводы	222
Проблема № 1. Недостаток драматизма	224
Проблема № 2. Отсутствие контекстуальной структуры	230
Самая большая сложность — миф о том, что совещаний слишком много	247
В заключение	250
Благодарности	252
Об авторе	255

*Моей потрясающей жене Лоре
за непоколебимую уверенность и оптимизм*

ВВЕДЕНИЕ

«Я бы гораздо больше любил свою работу, если бы не надо было ходить на совещания» — эти слова я слышал от многих руководителей, с которыми мне приходилось работать. Раньше я думал, что их можно понять (и в этом даже есть определенная доля иронии), но со временем пришел к выводу, что такие жалобы говорят о плачевном состоянии нашей деловой культуры.

Представьте себе, что хирург признается медсестре перед операцией: «Если бы мне не приходилось работать скальпелем, я бы, наверное, даже полюбил свое дело». Или дирижер симфонического оркестра перед выступлением: «Такая прекрасная работа, только эти концерты мешают». Или профессиональный бейсболист: «Я с удовольствием занимался бы спортом, если бы не приходилось участвовать в матчах».

Правда, нелепо? Но именно так выглядят бизнесмены, которые плачутся по поводу совещаний.

Посмотрите на проблему следующим образом. Труд управленцев и руководителей организаций во многом сводится к совещаниям. В конце концов, нам платят не за какую-то осязаемую физическую работу: мы не принимаем роды, не забиваем голы, не смеем публику. Нравится нам это или нет, совещания в нашей работе — это та самая операционная, стадион, сцена.

И тем не менее большинство из нас терпеть не могут совещания. Мы ноем, пытаемся уклониться от этой обязанности, с нетерпением ждем, когда же, наконец, все закончится — даже если сами проводим совещание! Как же несправедливо, что самый главный элемент управления организацией оказывается настолько болезненным и непродуктивным, что с ним остается только смириться.

При этом стыдиться совещаний не стоит. Они критически важны. Именно в обсуждении за закрытыми дверями президенты решают, быть или не быть войне, губернаторы дебатировуют с советниками о повышении и снижении налогового бремени, генеральные директора с группой топ-менеджеров обдумывают запуск новых брендов и продуктов или закрытие предприятий.

Поэтому я задам следующий вопрос: можно ли принимать хорошие решения и успешно управлять организацией, если совещания вызывают такую ненависть? По-моему, нельзя. Когда нужно собрать дельные мысли, хорошее совещание — динамичное, страстное, сосредоточенное — просто незаметно. К великому сожалению, плохие совещания почти всегда приводят к неверным решениям.

Но надежда есть. Если принять еретический, нетрадиционный взгляд на совещания и воспользоваться конкретными советами, которые, кстати, совершенно не связаны с видеоконференциями и интерактивными программами, можно превратить неприятное, нудное занятие в продуктивное, захватывающее, даже вдохновляющее. Попутно это поможет выделиться на фоне конкурентов, которые по-прежнему будут тратить время, силы и энтузиазм на совещаниях, больше напоминающих каторгу.

Смерть от совещаний

Чтобы проиллюстрировать путь к достижению этой цели, я сочинил историю о руководителе, которому пришлось вступить в решающую схватку с плохими совещаниями. А в конце книги я дам практические советы по внедрению моих идей в вашей организации.

Желаю вам сделать совещания эффективнее и вдохнуть в них страсть, этого заслуживаете вы и ваши сотрудники.

История

ПРЕАМБУЛА

Кейси Макдэниел еще никогда так не нервничал: ни в шестнадцать лет, перед речью на похоронах отца, ни перед тем, как сделать предложение будущей жене, ни перед решающим ударом в крупнейшем турнире по гольфу за всю карьеру.

Этот момент наступил именно сейчас. Всего через десять минут начнется совещание, и у Кейси есть все основания полагать, что от результативности этой двухчасовой встречи зависит его карьера, личное благосостояние и будущее компании, которую он построил с нуля. На какое-то мгновение ему стало плохо.

«И почему моя жизнь так быстро развалилась?» — подумал Кейси.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ



Флешбэк

ЧЕЛОВЕК

Большинство сотрудников согласились бы, что Кейси замечательный человек, но совершенно заурядный CEO*.

Как человек начальник им по-настоящему нравился: верный супруг, любящий отец четверых детей, прилежный прихожанин церкви Святого Сердца, всегда готовый помочь друг и сосед. Его просто невозможно было не любить, даже обожать.

И тем загадочнее казались его недостатки как руководителя.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшее должностное лицо компании, аналог генерального директора. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора.*

ПРЕДЫСТОРИЯ

Семейство Макдэниелов уже пятьдесят лет скромно жило в Кармеле. Детство Кейси проходило в окружении полей для гольфа, которых в том районе предостаточно, и он часто бывал на них, обычно в качестве помощника или садовника. С его привязанностью к гольфу могла сравниться только любовь к компьютерам, поэтому, окончив школу, он поступил в Аризонский университет: спортивные успехи обеспечили его стипендией и возможностью изучать электротехнику и информатику. Оканчивая вуз четыре года спустя, по успеваемости он был скорее середнячком, зато в гольфе добрался до вершины конференции Pac10*.

Перспектива принять участие в турнире Профессиональной ассоциации гольфистов — знаменитом PGA Tour — и когда-нибудь сыграть на родине, в Пеббл-Бич, на глазах у друзей и родственников, оказалась слишком большим искушением, и Кейси решил пройти отборочный тур. Он быстро стал одним из самых популярных игроков: в нем сочетались здоровое чувство юмора и доброе отношение к другим гольфистам, которым он всегда был готов дать совет.

За следующие пять лет Кейси выиграл во втором эшелоне даже больше соревнований, чем требовалось, и заработал

* The Pacific10 Conference (Pac10) — спортивная студенческая конференция на Западе США.

достаточно, чтобы уверенно держаться на плаву. Однако буквально перед тем, как пробиться в большой турнир, у него появился хронический, болезненный страх, из-за которого сложно не дрогнуть, отправляя мяч в лунку. Эта псевдопсихологическая проблема оборвала карьеры многих перспективных гольфистов, и Кейси был вынужден признать, что попал в их число.

Кейси никогда не позволял себе долго горевать и отчаиваться и вернулся домой с новым смыслом жизни и идеей. Всего через несколько месяцев он женился, на накопленные сбережения купил маленький домик, нанял двух местных программистов и приступил к воплощению своей задумки: создать самый реалистичный в мире компьютерный симулятор гольфа.

Первые результаты превзошли самые смелые ожидания.

ПРОРЫВ

Через два года после открытия компания Yip Software выпустила первый продукт, сразу задавший новые стандарты реалистичности спортивных симуляторов. Благодаря богатому опыту и глубокому знанию предмета Кейси учел многие тонкости настоящих площадок для гольфа, включая, конечно, «грин» — лужайку вокруг лунки.

Симулятор мгновенно покориł сердца самой важной группы клиентов, какую только можно себе представить: самих гольфистов.

Кейси дружил со многими игроками, которые продолжали участвовать в турнирах, и сумел организовать недорогую, но эффективную спонсорскую поддержку нескольких многообещающих молодых игроков. А потом благодаря счастливой случайности Yip перестала быть производителем компьютерной игры для избранных и попала на страницы журнала Sports Illustrated*.

Менее чем через год после выхода симулятора один из знакомых Кейси выиграл свой первый турнир PGA. На пресс-конференции его спросили, как у него получилось отработать патт — закатывание мяча в лунку. Он очень смутился, а потом

* Sports Illustrated — американский еженедельный спортивный журнал, издаваемый медиахолдингом Time Warner. Журнал освещает прежде всего спортивные соревнования в США.

Прорыв

признался: «Это совершенно невероятно, но мне кажется, это как-то связано с компьютерной игрой, в которую я последнее время играю...»

И джинна выпустили из бутылки.

НА ВОЛНЕ

Почти немедленно серьезные гольфисты, которые зачастую в глаза не видели компьютерных игр, начали звонить в Yip и делать заказы. Кейси быстро открыл небольшой офис, нанял дюжину сотрудников и стал трудиться изо всех сил, чтобы удержаться на плаву.

Очень скоро игра появилась на полках большинства магазинов для гольфистов и обычных магазинов с компьютерными играми. Следующие восемь лет жизнь Кейси сводилась к увеличению штата, созданию новых игр, расширению сети продаж и переездам во все более просторные офисы. Росла и его семья.

К десятой годовщине свадьбы (и основания компании) Кейси с женой Патрицией воспитывали четверых детей, а фирма вывела на рынок восемь успешных продуктов: симуляторы гольфа, велогонок и совсем недавно тенниса. Благодаря вниманию Кейси к деталям они прославились точным воспроизведением реальных мест: от полей для гольфа в шотландском Сент-Эндрюсе и пиренейских холмов Тур-де-Франс до травяных кортов Уимблдона.

Кейси с самого начала отказался заниматься жестокими, нереалистичными играми для детей и настаивал, что продукция Yip должна быть сосредоточенной на спорте, максимально инновационной и приближенной к жизни. В результате

у компании сложилась крепкая группа поклонников, состоявшая из взрослых и старших подростков, считавших себя более-менее серьезными спортсменами.

Однако не меньше, чем созданным брендом, Кейси гордился тем, что у него работают почти две сотни людей, многие из которых выросли вместе с компанией. А еще он был очень доволен своей штаб-квартирой — прекрасно отреставрированным зданием в историческом центре Монтерея.

Yip Software стала сияющей звездой этого городка. Если не считать знаменитый океанариум, компания создала в этом районе больше профессиональных рабочих мест, чем любое другое непромышленное предприятие. Из идеи Кейси родилась нишевая компания, жемчужина родного города, не говоря уже о том, что для своей отрасли это, безусловно, была история потрясающего успеха.

Но, как это часто бывает, у компании и ее CEO не все было гладко, и другая сторона медали выглядела столь же очевидной, сколь и непонятной.

ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ

Даже самые ярые сторонники Кейси (а их было немало), в частной беседе признались бы, что под руководством более сосредоточенного и дисциплинированного руководителя Yip Software была бы в два раза больше.

Не то чтобы Кейси был некомпетентен и не интересовался бизнесом; напротив, у него были невероятная способность чувствовать потребности клиентов и умение учитывать их задолго до того, как конкуренты начинали понимать, что происходит. Благодаря этому у Кейси сложилась репутация человека, знающего свои рынок и отрасль не хуже любого аналитика, журналиста или бизнесмена.

На первый взгляд результаты говорили сами за себя: компания никогда не упускала прибыли, а игры постоянно получали награды. Кейси вроде бы возглавлял энергичную, целеустремленную организацию.

Но в реальности постоянно оставался какой-то нереализованный потенциал, и важнейшая причина была в самом SEO, которого, казалось, небольшой перевес устраивал не меньше, чем решительная победа. Если по итогам квартала прибыли хватало, чтобы можно было несколько раз в неделю играть в гольф, Кейси был доволен, даже счастлив.

В то же время сотрудников вряд ли можно было назвать счастливыми — скорее, безразличными. Они просто привыкли

к тому, что компания в любом случае как-то реализует поставленные задачи, без зарплаты они не останутся, а по результатам года хватит на скромное повышение жалования и большой летний пикник. О судьбе Yip никто и не думал беспокоиться.

Но чего-то решительно не хватало. Было на удивление мало энтузиазма у сотрудников компании, которая делала популярные, современные компьютерные игры, да еще и в таком чудесном городке. Если кто-то в этом сомневался, достаточно было просто пять минут понаблюдать за еженедельным совещанием руководства.

РИТУАЛ

Сонливость. Рассеянность. Равнодушие. Эти слова чаще всего приходили в голову, даже если человек не присутствовал на совещании от начала и до конца.

Собиравшиеся руководители не хуже других понимали, что этот еженедельный ритуал скучен до боли, но давно решили, что это безобидная проблема, неизбежное зло ведения бизнеса, да и в любой другой компании, наверное, ситуация ничуть не лучше.

Они недооценивали масштаб проблемы. У них и мысли не было, что эти совещания сказываются на культуре компании.

ДИСКОМФОРТ

В отличие от агрессивных конкурентов, в Yip Software почти никто не засиживался допоздна в офисе и не приходил в выходные. Рядовые сотрудники мало говорили о работе за стенами компании и редко обсуждали в коридоре конкурентов и новости отрасли. Телепередачи, молодежный футбол и туман на побережье интересовали их куда больше.

Бывая на отраслевых выставках и профессиональных конференциях за пределами Монтерее, они всегда возвращались в восторге от ярких эмоций, которые продукция Yip вызывала у клиентов и дистрибьюторов, и их поражало, насколько все это контрастирует с атмосферой внутри компании.

Безразличие удивляло даже новичков. Но вслед за коллегами они быстро свыкались, что Yip не суждено воплотить потенциал, который ей давала прекрасная продукция. Причиной они назвали бы скрытую посредственность самой организации.

И все же люди редко уходили из компании. В конце концов, руководитель — исключительно порядочный человек и совсем не так плох по сравнению со многими CEO, с которыми им приходилось работать до этого. Да и потом, куда идти? В туристическом прибрежном городке ничего лучше все равно не найдешь.

Даже самые амбициозные сотрудники научились принимать сложившуюся ситуацию, потому что не могли себе представить переезд. И так продолжалось до тех пор, пока Кейси был единственным владельцем компании.

Но ничто не вечно.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ



Точка на графике

ПЕРВАЯ КОСТЬ ДОМИНО

Руководители Yip Software ничуть не сомневались, что моральный дух сотрудников не так высок, как хотелось бы, однако проблема была не такой острой, чтобы забивать себе голову.

Все изменилось, когда Кейси нанял на должность первого вице-президента по работе с персоналом Мишель Ханну. Уже через несколько недель она провела опрос сотрудников, чтобы лучше почувствовать моральный дух нового места, и по результатам он оказался ниже, чем в других организациях, с которыми она имела дело. Но важнее был другой вывод: во всех отделах сотрудники, «по всей видимости, в значительной степени не думают о компании».

Как ни странно, презентация Мишель разбудила и взволновала руководство. О проблеме все и так знали, но конкретные данные стали поводом для беспокойства. У всех вдруг появилось мнение на тему, которой никто до этого особенно не интересовался.

Мэтт Маккенна — скептически настроенный глава отдела разработки продукции, технический мозг, стоявший за играми Yip последние семь лет, — предположил, что сотрудников не устраивает бесконечное стремление разрабатывать новые игры и функции. «По-моему, людям хочется сосредоточиться на качестве и какое-то время заниматься чем-нибудь

одним», — заявил он так, что стало очевидно, что это скорее его личная головная боль.

София Николас, вице-президент по продажам, видела ситуацию совершенно иначе. С присущим ей энтузиазмом она произнесла перед собравшимися короткую речь, которую они слышали уже много раз. «Я знаю, что вы всегда были против, но, может быть, теперь стоит пересмотреть решение не заниматься классическими приключенческими играми для детей. Этот рынок растет быстрее всего: я каждый день занимаюсь темой».

Кейси покачал головой: «А по-моему, нашим людям просто нужно вокруг чего-нибудь сплотиться. Нужна новая цель, вызов». Несколько человек кивнули: казалось, Кейси больше всего приблизился к определению проблемы. К сожалению, не успел кто-то поддержать мысль CEO, как появилось следующее мнение.

Его высказал финансовый директор Тим Картер, простой и откровенный человек. Он завел речь о деньгах. Как обычно, Тим говорил с жаром: «Послушайте, сотрудники уже почти десяток лет смотрят, как наши игры завоевывают призы. Наверное, им интересно, где их выигрыш».

Никому не хотелось комментировать это замечание. Во-первых, присутствующие не были уверены, что Тим прав, а во-вторых, они знали, насколько чувствительной стала эта тема в последние несколько лет, особенно для Кейси.

А затем Коннор Майклс, жизнерадостный глава отдела маркетинга и спортивных исследований, признал, что отчасти разделяет мнение Тима, но мягко пошутил, что с судьбой придется смириться.

Хотя каждая высказанная мысль задела определенные струны в душе Кейси, именно замечание Коннора той ночью

не давало ему покоя. Его самого деньги никогда по-настоящему не мотивировали, но было приятно считать, что он помогает людям платить по ипотеке, проводить отпуск в хороших местах, давать детям образование и поддерживать благотворительные организации. Мысль, что этого может быть мало, стала для Кейси горькой пилюлей, и он не мог отрицать, что вся ответственность за нереализованный потенциал компании ложится исключительно на его плечи.

ЛОЖНЫЙ ДИАГНОЗ

Вплоть до этого момента Кейси всегда оправдывал безразличие сотрудников стремлением к жизненной гармонии. А теперь, впервые с момента основания компании, он задумался: «Может быть, я их просто подвожу»?

Сначала Кейси решил отмахнуться от неприятной мысли, но она становилась все назойливей. Встречаясь с людьми, не проявлявшими энтузиазма на работе, он каждый раз думал: может быть, интерес испарился из-за финансовых забот? Может, Тим с Коннором правы? Размышляя над этим, Кейси пришел к выводу, что надо что-то делать.

В итоге в конце торжественного ужина по поводу десятилетия Yip Software в ресторане на улице Кэннери-Роу Кейси поднял тост за сотрудников и сделал объявление, о котором он вскоре пожалеет: компания станет открытым акционерным обществом.

Подавив страх, он решил, что пришло время дать людям достойное финансовое вознаграждение. К сожалению, объявив о намерениях, Кейси почти всегда находил способ воплотить задуманное.

МИРАЖ

Кейси и Тим немедленно начали встречаться с представителями банков, чтобы подготовить первое открытое размещение акций. В свое время Кейси поклялся никогда этого не делать — ему не хотелось подчиняться прихотям совета директоров и, что еще важнее, «улицы», — но теперь он чувствовал себя в долгу перед всегда лояльными сотрудниками. «И потом, может быть, мне нужны новые вызовы?» — пытался сам себя убедить он.

А потом, спустя несколько недель неохотного планирования, Кейси подвернулась возможность, которая показалась ему просто неправдоподобно хорошей (лучше бы он доверился чутью).

Позвонил Джей-Ти Харрисон, глава отдела развития компании Playsoft, второго по величине производителя компьютерных игр в США. Эта расположенная в Сан-Хосе организация занималась более традиционными детскими играми и была недостаточно представлена на спортивном рынке. Целевая аудитория выросла, и им показалось разумным присмотреться к категории игр, привлекательных для покупателей, которых в компании любили называть повзрослевшими детьми. И на этом поле Yip была в авангарде.

Команда Харрисона провела предварительное исследование и пришла к выводу, что компания Кейси Макдэниела

недостаточно эффективна, особенно учитывая имевшиеся в их распоряжении первоклассные технологии, и поэтому будет превосходным приобретением, которое даст возможность быстро и дешево войти на рынок спортивных игр без необходимости тратить два года на собственные разработки. Если получится улучшить результаты Yip, это откроет дорогу к победе.

Хотя Кейси был совсем не рад перспективе продать свое детище Playsoft и войти в состав типичного представителя отрасли, он все же решил обдумать предложение, поставив, однако, три условия: он продолжит руководить компанией автономно, он сохранит всю команду управленцев и он оставит название Yip в качестве самостоятельного, полноценного, ориентированного на спорт бренда.

Если Уэйд Джастин, CEO Playsoft, согласится на эти условия, решил Кейси, это будет отличная возможность отдать людям заслуженный финансовый выигрыш, не теряя при этом контроля над компанией, которую он создал. Кроме того, благодаря этому он избежит риска и стресса, связанного с преобразованием компании в открытое акционерное общество. «Это было бы лучшим выходом, — говорил он жене в день, когда отправил предложение Джей-Ти Харрисону, — но им моя идея не понравится».

Вопреки его ожиданиям, руководство Playsoft немедленно согласилось с выдвинутыми условиями, а Уэйд Джастин лично заверил Кейси, что они плохо ориентируются на рынке спортивных игр и не собираются трогать успешный бренд. Еще он добавил, что несколько других подразделений компании имеют почти полную самостоятельность и индивидуальность.

Всего через несколько недель после предварительного предложения сделка была оформлена. Кейси получил сотни тысяч акций Playsoft и распределил их среди сотрудников исходя из стажа работы в компании. Через шесть месяцев их можно будет продать.

Он и представить себе не мог, как мало благодарности они будут к нему испытывать через эти полгода.

ТРЕВОГА!

Первые несколько недель после слияния у сотрудников Yip кружилась голова от счастья. В повседневной работе мало что изменилось, однако внезапно обретенное богатство — пакет акций — невероятно подняло моральный дух. Многие старожилы, несомненно, тешили себя мыслью о покупке новых домов и машин, но прежде всего сотрудники чувствовали, что их терпение наконец оценили по достоинству и оно принесло плоды.

А потом произошло событие, которое изменило все.

Кейси никогда не забудет минуту, когда услышал эту новость. В то утро финансовый директор Тим Картер зашел к нему в кабинет. Кейси разговаривал по телефону с агентом по недвижимости, но, заметив, что с Тимом явно что-то не так, быстро закончил беседу.

Не успел Тим что-то сказать, как Кейси скомандовал:

— Закрой дверь!

— Ты еще не входил в систему, так ведь?

Это было скорее утверждение, чем вопрос: Тим знал, что в противном случае босс выглядел бы не лучше его.

Кейси взял себя в руки.

— Нет, а что? Что-то случилось? Очередной теракт?

— Слава богу, ничего подобного.

— Хорошо, а то я уже испугался.

Тревога!

— После открытия торгов рынок упал на двенадцать с лишним процентов.

— А что с...

— Playsoft почти на девять, — сказал Тим, не дав шефу закончить.

— Ну, по крайней мере, у нас дела лучше, чем...

— На девять *пунктов*!

Кейси нахмурился.

— Это очень плохо.

Он еще ничего не знал.

ВТОРАЯ КОСТЬ ДОМИНО

Следующие три недели акции Playsoft продолжали ползти вниз. Такого уныния в офисе не было много лет. Кейси обуревали два чувства: досада по поводу решения продать компанию и злость на руководителей Playsoft, которые не могут лучше управлять бизнесом. Но, положив руку на сердце, он не мог отрицать, что коллапс рынка непредсказуем и никого конкретно винить нельзя. Оставалось надеяться, что сотрудники разделяют его мнение.

Когда Джей-Ти Харрисон наконец позвонил, Кейси ожидал услышать что-нибудь примирительное — ведь именно этот человек устроил сделку, которая внезапно оказалась провальной. Он уже решил не сердиться на Харрисона и заверить, что не винит его за такой неожиданный поворот событий.

Тем удивительнее оказался требовательный тон Харрисона и его почти бездушные замечания.

— Да, некрасиво получилось, — сказал тот. — Взявшие меч мечом погибнут. В любом случае я заеду к вам на следующей неделе. Нам надо переговорить.

Это должна была быть их первая встреча после продажи компании, поэтому Кейси стало любопытно, что именно от него хотят.

— А что случилось?

— Ничего. Если вы не возражаете, я просто загляну и посижу на вашем следующем совещании. Надо поближе посмотреть, что там у вас происходит.

Предложение застало Кейси врасплох, и он попытался не оправдываться.

— Разумеется, как вам будет угодно. Но, боюсь, ничего особенно интересного вы не увидите. Может быть, лучше встретимся и поговорим о том, что вас интересует?

Даже если Джей-Ти почувствовал, что Кейси не в восторге, он это проигнорировал.

— Нет. Я хотел бы прийти на совещание, если вы не против. Это была не просьба, а утверждение.

— В таком случае мы начинаем в понедельник в десять утра. Совещание обычно продолжается до...

— Прошу прощения, у меня еще один звонок, — не дал закончить Джей-Ти. — До встречи на следующей неделе.

И повесил трубку. Кейси мог поклясться, что услышал легкий треск — это рушился его мир.

ВТОРЖЕНИЕ

Собираясь на работу в понедельник утром, Кейси почувствовал, что нервничает и что это связано с визитом Джей-Ти Харрисона. Без десяти десять он вошел в кабинет и с неудовольствием обнаружил, что гость уже его поджидает.

Джей-Ти смотрел в окно в сторону побережья.

— Какой красивый вид!

Кейси почувствовал себя так, как будто развлекает чужеземного завоевателя, но сохранил обходительность.

— Приезжайте почаще! Пейзаж очень красиво меняется.

«Наверное, — подумал Кейси, — *это уж слишком любезно*».

— Если бы только было время!

Они еще немного посетовали на занятость, а потом пришло время идти на совещание.

К десяти в зале заседаний собралась только половина команды. Хотя в этом не было ничего необычного, в присутствии особого гостя Кейси начал немного нервничать. Примерно через пять минут все, кто должен был прийти, заняли свои места и были готовы. У двоих руководителей, Мэтта и Мишель, оказались какие-то другие дела.

Как обычно, Кейси открыл заседание вопросом, получили ли присутствующие копии протокола предыдущего совещания, а затем шутил пожурил собравшихся за то, что ему не прислали никаких предложений. Потом он раздал повестку

дня, которую сам же и составил. В ней было пять пунктов: политика расходов, стратегическое планирование, обучение менеджеров, отчет по акциям и новости о конкурентах.

Кейси приступил к первому пункту:

— Для начала нам нужно обсудить два вопроса в отношении расходов.

Он повернулся к финансовому директору:

— Давай, Тим.

— В первую очередь нам надо начать контролировать переменные расходы. Еще нужно подводить отчетность раньше и привести формуляры в соответствие со стандартами Playsoft.

Он посмотрел на гостя, чтобы отдать должное головной компании.

Следующий час все терпеливо и равнодушно обсуждали отчеты, политику и все, что было связано с управлением расходами. Джей-Ти, казалось, совершенно отключился, и, откровенно говоря, это приносило Кейси определенное облегчение.

Наконец, разговор совсем выдохся.

— Хорошо, о расходах достаточно, — сказал Кейси и заглянул в повестку. — Теперь давайте обсудим стратегический план.

Джей-Ти, казалось, вышел из транса и оживился: потенциально интересная дискуссия придала ему сил.

— Коннор, может быть, расскажешь нам о процессе планирования?

На таких совещаниях Кейси любил как можно активнее вовлекать людей в разговор.

Десять минут Коннор рассказывал о своих исследованиях и о данных, которые у него получилось собрать об отрасли. Затем он описал график разработки стратегического плана компании на будущий год, проиллюстрировав его цветными слайдами со звуковыми эффектами.

В какой-то момент София попросила Коннора и Кейси поделиться их соображениями об общем направлении стратегии:

— Или, может быть, просто перечислите ключевые вопросы, которые нам надо обсудить?

Вопрос породил затянувшееся на сорок минут обсуждение конкурентов и трендов на рынке — несомненно, более интересное, чем разговор о расходах. Почти не было сомнений, что Кейси и его команда имеют представление о стоящих перед ними проблемах, но Джей-Ти все равно решил, что чего-то не хватает. Страсти. Чувства неотложности. *Они говорили так, как будто обсуждали не будущее собственной компании, а какой-то случай из чужого бизнеса.*

До конца двухчасового совещания оставалось всего десять минут, и Кейси остановил дискуссию:

— Хорошо. В ближайшие несколько месяцев у нас будет достаточно времени, чтобы оговорить стратегию. А сегодня у нас осталось еще несколько тем.

Пока он просматривал список вопросов, заговорила София:

— Я рассчитывала, что мы поговорим об увеличении объема журнальной рекламы в следующем квартале.

— Разве мы не определились с этим вопросом на прошлой неделе? — опередил СЕО Коннор.

— Определились, но решение меня не очень устраивает. Я говорила на эту тему со своими ребятами, и они считают, что, если мы хотим набрать обороты перед Рождеством, надо немного усилить присутствие в отраслевых журналах.

Кейси вздохнул и посмотрел на Тима.

— Мы можем как-то скорректировать бюджет и изменить расходы на следующий квартал?

— Я посмотрю, но мне сначала надо убедиться, что это действительно нужно. Я не хочу, чтобы у нас в ноябре образовалась нехватка средств.

— Конкуренты в праздничный сезон будут сходить с ума, — согласился Кейси. — Нельзя потратить деньги слишком рано.

Тут в спор вмешался Коннор. Он сердился, но не на главу отдела продаж.

— Все правильно, но, может быть, София права? Если набрать обороты раньше конкурентов, наши рождественские расходы будут намного эффективнее и мы их нейтрализуем. Плохо, что мы не подумали об этом месяц назад или хотя бы на прошлой неделе.

Джей-Ти мало знал о бизнесе Yip, но был уверен, что это единственная оживленная беседа за последние два часа. К сожалению, продолжалась она недолго.

— Ладно, у нас осталось пять минут, — вмешался Кейси, — а мы даже не начали обсуждать обучение менеджеров, отчет по акциям и анализ конкурентов.

Он на секунду прервался.

— Тим, у вас тридцать секунд на обзор ситуации с акциями.

— Да, конечно. В целом мы, руководство компании, не имеем права продавать наши акции, пока Playsoft не подведет итоги и не опубликует их. Конечно, в данный момент это в любом случае невыгодно. То же самое касается всех сотрудников, которые располагают конкретными данными о нашей выручке. Так что сообщайте мне о подчиненных, которых можно считать инсайдерами. Не буду вам напоминать, сколько стоит ошибка: Комиссия по ценным бумагам и биржам сейчас не склонна к благотворительности.

У нескольких присутствующих были вопросы к Тиму, но совещание подходило к концу и никто не отважился их задать.

Кейси понимал, что люди отчаянно хотят уйти вовремя.

— Мишель не смогла прийти, но просила передать, что семинары для менеджеров запланированы на первую неделю октября. Все управленцы и сотрудники с менеджерским образованием должны пройти полный трехдневный курс.

Все опять промолчали, несмотря на массу вопросов и возражений. Оставалось две с половиной минуты.

— Хорошо. Теперь по поводу конкурентов. Коннор? София?

Главы отделов маркетинга и продаж переглянулись, как будто спрашивая друг друга, с чего начать. Первой заговорила София:

— В общем, по слухам GoBox и Gamestar в конце этого года собираются выпустить новые игры о гольфе.

— Они пытаются грубо войти на наше поле и занять позицию на рынке, — добавил Коннор. — Нас они будут представлять как неповоротливую, ориентированную на стариков компанию, а сами хотят завоевать детей, которые заинтересовались гольфом благодаря Тайгеру Вудсу.

— И как нам поступить? — спросил Тим.

Кейси посмотрел на часы.

— Поговорим об этом в следующий раз. Уже полдень, и, если я правильно помню, у нас с Софией в два часа дня по чикагскому времени телефонные переговоры с Wal-Mart*.

София кивнула. Совещание закончилось, и руководители разбежались, как непоседливые школьники на перемену.

Джей-Ти с изумлением смотрел им вслед.

* Wal-Mart Stores, Inc. — американская компания-ритейлер, управляющая крупнейшей в мире розничной сетью, действующей под торговой маркой Walmart.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Хотя Джей-Ти не мог точно сформулировать суть увиденного, он решил, что это что-то впечатляющее. Мало того что безусловно компетентные управленцы целых два часа терпели отупляющий разговор, периодически затрагивая интересные темы и позволяя им уплыть, — они делали это без тени сожаления.

Джей-Ти не знал, что руководители Yip уже давно махнули на эти кошмарные собрания рукой. Все важные решения обычно обсуждали и принимали в кабинете Кейси: сам CEO и еще один-два человека в зависимости от вопроса.

К несчастью для Кейси, по-настоящему блестящую интуицию и глубокие рассуждения можно было встретить только там.

Но точно не на совещаниях. Нудные, блуждающие от темы к теме, обо всем и ни о чем, они были пустой и вдобавок неприятной формальностью. Политика расходов. Маркетинговая стратегия. Канцтовары. Расписание отпусков. Тренды в технологиях. Вопросы помещений. Что угодно. И, казалось, ни один вопрос не получалось довести до конца, как минимум до тех пор, пока Кейси не устраивал разбор у себя в кабинете.

Что интересно, какими бы ужасными ни были эти совещания, они ни при каких обстоятельствах не выходили за пределы отведенного времени. Сколько бы пунктов ни оставалось в повестке дня, Кейси закрывал обсуждение ровно

в полдень, и никто на это не жаловался. Он очень гордился этой практикой, особенно учитывая, что много лет подряд совещания, к разочарованию собравшихся руководителей, сильно затягивались.

Но, несмотря на пунктуальность, неудивительно, что команда Кейси пользовалась любой лазейкой, чтобы увильнуть от тяжелой обязанности. Вообще говоря, с начала до конца на «инфицировании персонала» — так в шутку стали называть эти встречи — все шесть руководителей сразу присутствовали редко.

Однако если говорить о влиянии совещаний на компанию Кейси, шутки были неуместны. Именно на них зарождались проблемы с моральным духом в Yip, именно оттуда на всю организацию распространялись путаница, равнодушие и, наконец, вялость.

Несомненно, Кейси и его команда недооценивали опасность, исходящую от совещаний, а ведь они еще не знали, что задумал Джей-Ти Харрисон.

ДЖЕЙ-ТИ

Прямой, резкий, временами почти черствый, Джей-Ти Харрисон, казалось, никогда не уставал и не видел препятствий. Всего за семь лет он из менеджера по маркетингу вырос до своей нынешней должности вице-президента по развитию бизнеса. Среди его многочисленных обязанностей было и заключение сделок.

Как человек ответственный за слияния и приобретения Харрисон снискал себе в отрасли репутацию легендарного, хотя и немного загадочного персонажа.

Конкуренты Playsoft побаивались Харрисона, потому что он часто представлял компанию на переговорах и судебных процессах. Его подчиненные работали без усталости, засиживались допоздна, но никто за пределами отдела не слышал, чтобы они жаловались. Удивительнее всего было следующее: равные по статусу коллеги утверждали, что любят Джей-Ти, хотя остальные сотрудники считали, что они просто боятся плохо отзываться о человеке, который когда-нибудь может стать их начальником.

Несмотря на всю известность, мало кто знал Джей-Ти Харрисона по-настоящему. Его самого это вполне устраивало: репутация позволяла внушать ужас нужным людям вне Playsoft и вселять энергию в нужных людей внутри компании.

Вскоре Кейси узнал об этом человеке больше, чем хотел бы.

ПЕРВЫЕ ВЫСТРЕЛЫ

Телефон зазвонил в конце следующей недели. Звонил не сам Харрисон — это было бы даже лучше, — а один из его младших менеджеров.

— Добрый день, мистер Макдэниел. Меня зовут Тони, я из отдела развития бизнеса Playsoft. Я звоню по поручению Джей-Ти Харрисона, чтобы согласовать ряд встреч. Думаю, в течение трех следующих месяцев.

Кейси не знал, что ответить.

— Прошу прощения? С кем я говорю?

— С Тони из Playsoft, — невозмутимо повторил менеджер. — Я работаю у Джей-Ти Харрисона в отделе...

— Да, я понял, — вопреки своему обыкновению перебил Кейси. — Так что конкретно вы хотите?

— Пока точно не знаю. Джей-Ти поручил поставить вас в известность, что он до конца лета будет присутствовать на некоторых ваших совещаниях. Видимо, до 15 сентября. Он постарается заранее вас информировать, но иногда может заехать без предупреждения.

Повисла долгая неловкая пауза. Пытаясь сохранить самообладание, Кейси спросил:

— И для чего все это надо? — Не успел Тони ответить, как он продолжил: — Может быть, нам с вашим начальником лучше поговорить об этом лично?

Он опять не стал ждать ответа.

— Прошу прощения, Том.

— Меня зовут Тони.

— Точно. Тони, прошу прощения, но я сам поговорю об этом с Джей-Ти. Пожалуйста, попросите его мне перезвонить, когда у него будет минута.

— Будет сделано, мистер Макдэниел.

— Зовите меня Кейси.

— Спасибо. Буду рад с вами познакомиться, когда представится возможность приехать в Монтерей.

Кейси хотелось протянуть руку и задушить молокососа на другом конце провода, но он понимал, что душиить надо Харрисона. Поэтому, собрав остатки любезности, он сказал:

— Было бы замечательно. Спасибо за звонок, Тони.

И повесил трубку, задумавшись, что еще в этот день пойдет не так.

Ответ он получил через пять минут, когда в кабинет вошла его секретарь Джиа Белли.

БЕДА НЕ ПРИХОДИТ ОДНА

— Я беременна! — радостно объявила она шефу, с которым работала уже восемь лет.

Кейси вышел из-за стола и обнял девушку, хотя на работе был всегда сдержан. Его отвлекали проблемы с Джей-Ти Харрисоном, но он очень постарался показать, что счастлив не меньше Джиа. В конце концов, они с Патрицией переживали и молились за Джиа и ее мужа, те пытались завести детей последние пять лет. Чем не повод для радости?

А затем Джиа бросила бомбу. Она рассказала, что, вообще-то, беременна уже четыре месяца и ничего не говорила, потому что боялась потерять малышей.

— Малышей? — не понял Кейси.

— Двойняшек! Врачи говорят, что это сложная беременность, учитывая проблемы с зачатием. Поэтому, — она колебалась, прежде чем нанести окончательный удар, — мне придется через две недели уйти в декрет. Через месяц, наверное, будет полный постельный режим.

Она вздрогнула, надеясь, что шеф не рассердится.

Оставаясь верным себе, Кейси не выказал ничего, кроме поддержки и восхищения. Но потом, вечером, он признался жене, что в голове тут же появилась мысль: «Кем же я ее заменю?»

Не то чтобы Джиа была одним из тех невероятных секретарей, которые знают бизнес лучше всех в компании. Кейси

даже задумывался, каково было бы поручить управление офисом более активному и искушенному администратору. Однако Джиа оставалась верной ему и постоянно присутствовала в жизни Кейси, а это было время, когда он очень ценил стабильность.

— Может, мне надо немного побыть без секретаря? — заметил Кейси.

— Однозначно, — с сарказмом ответила Патриция. — Это именно то, что тебе нужно. Побольше административных обязанностей. С тем же успехом можешь позвонить Джей-Ти Харрисону и сразу предложить ему ключи от кабинета. Слушай, тебе надо найти кого-нибудь на место Джиа.

Кейси знал, что жена права.

— Завтра попрошу ее позвонить в агентство по временному трудоустройству, чтобы на следующей неделе можно было начать проводить собеседования.

Патриция не ответила. Кейси понял, что ей пришла в голову идея, а поскольку большинство мыслей у нее были хорошими, он поинтересовался:

— О чем думаешь?

— Может быть, тебе стоит на некоторое время взять кого-то другого плана? Того, кто будет не просто секретарем. Кто будет не против делать то же, что Джиа, но энергичнее. Может быть, это поможет тебе по-другому взглянуть на ситуацию.

Кейси задумался, но, прежде чем успел ответить, из соседней комнаты его позвала одна из младших дочерей. Он встал, чтобы принести ей стакан воды, а потом разговор перешел на другую тему. Но про совет жены он не забыл.

СЧАСТЛИВАЯ СЛУЧАЙНОСТЬ

Два дня спустя Кейси получил электронное письмо от Кена Петерсена, старого друга семьи, тренера по гольфу, который два года назад поселился по другую сторону холмов в Области залива Сан-Франциско и работал там тренером по баскетболу в старших классах. Когда умер отец Кейси, Кен в каком-то отношении заменил его, и с тех пор они были очень близки.

Кен писал, что они с женой Кэтрин приедут в Монтерей поиграть в гольф и рассчитывают поужинать с Кейси и Патрицией. Кейси решил было отказаться, чтобы не пересказывать всю эту неприятную историю о Yip, Playsoft, ценах на акции и Джей-Ти Харрисоне, но тут позвонила жена.

— Привет. Я только что разговаривала с Кэтрин и решила, что завтра вечером можно пригласить их с Кеном в новый мексиканский ресторан.

Кейси понимал, что теперь от встречи отвертеться будет сложно: Патриция любила Кэтрин и Кена не меньше, чем он. Он заикнулся, что в этот момент карьеры ему не очень хочется с кем-то встречаться, но жена даже не стала слушать.

— Перестань. Не будь слабаком. Кроме того, как раз сейчас тебе больше всего нужно увидеться со старыми друзьями. В любом случае будет весело, а тебе надо развеяться.

Кейси неохотно согласился. Он не знал, насколько ценным окажется совет Патриции.

ПОДСКАЗКА

Большая часть ужина с Петерсенами была для Кейси как лекарство: они не разговаривали о работе, поэтому он расслабился и взглянул на жизнь со стороны.

Но за десертом Кэтрин спросила о компании.

Кейси сложно было ее винить, сама она недавно уволилась, пятнадцать лет проработав на единственном в Области залива автозаводе. На последней должности она отвечала за все производство. Кэтрин была на перепутье, вынужденно сидела дома и нервничала. Уйр она интересовалась не только потому, что искренне заботилась о Кейси: ей хотелось включиться интеллектуально, хотя бы на один вечер. Поэтому Кейси уступил.

Он обрисовал ей всю ситуацию: причины продать компанию Playsoft, разочарование падением цен на акции и морального духа сотрудников. И даже рассказал о своих страхах по поводу одного конкретного руководителя корпорации, которого не стал называть по имени.

Кэтрин не стала ничего советовать, но сказала, что не стоит корить себя по поводу сотрудников:

— Не бери в голову. Твои сотрудники прекрасно о себе позаботятся, и я знаю, какие невероятные вещи ты для них делал все эти годы. Тебе не за что извиняться. Кроме того, они взрослые люди и понимают, что такое бизнес.

В душе Кейси оценил эти слова.

А затем Кэтрин удивила его историей об одном человеке из Playsoft.

— Один мой давний знакомый когда-то работал над сделкой с этими ребятами. По-моему, его компания продавала им какую-то технологию. В общем, я потеряла с ним контакт и не знаю, чем там все закончилось, но, насколько я помню, он говорил, что хочет задушить какого-то парня по имени Джи-Ар или что-то в этом роде.

— Джей-Ти Харрисон, — поправил ее Кейси.

— Точно! Джей-Ти Харрисон, — с радостью подтвердила Кэтрин. — Наверное, тот еще фрукт. Ты его знаешь?

Кейси с болью кивнул и признался, что как раз его и имел в виду.

Патриция заметила, что ее муж снова погружается в свои заботы, и быстро сменила тему.

— Слушайте, а вы не знаете какого-нибудь толкового ассистента по административным вопросам, который ищет временную работу? Джиа, секретарь Кейси, должна родить двойню и выйдет только в следующем году.

Кэтрин повернулась к мужу и начала шутливо его умолять:

— Ну пожалуйста, позволь мне у них поработать! Очень тебя прошу! Это же будет так здорово!

Все рассмеялись, Кэтрин явно не хотелось на пенсию.

— Ну да, только этого мне не хватало, — весело возразил Кейси. — Да ты через две недели займешь мое место.

Тут у Кена родилась идея. Не обращая ни к кому конкретно, он сказал:

— А вы знаете, кто отлично подойдет для этой работы? Уилл.

— Ты имеешь в виду вашего мальчика? — смутилась Патриция.

— Нашему мальчику уже двадцать семь! — рассмеялась Кэтрин.

Кен объяснил: после окончания магистратуры их сын Уилл взял небольшой перерыв, чтобы разобраться в себе, но ему нужно как-то зарабатывать на жизнь. Вариант был бы превосходный.

Кейси посмотрел на Кэтрин, пытаясь угадать ее мысли. Предложение застало ее врасплох, и она, видимо, переваривала эту идею.

— Даже не знаю. Конечно, он знает азы бизнеса. Мы с ним прошли бизнес-школу: когда я по вечерам училась, ему приходилось каждый день за ужином слушать мои разговоры о работе.

— Послушай, — продолжил Кен. — Кэтрин не любит это говорить, а я скажу: Уилл просто гений. И он работает как лошадь.

— Что конкретно ты подразумеваешь под гениальностью? — поинтересовался Кейси.

— В магистратуре он проявлял потрясающие аналитические способности, — с радостью похвастался Кен.

— Но не только это, — пояснила Кэтрин. — Сложно описать. Уилл понимает и объясняет все немного не так, как большинство людей. Чем бы он ни занимался, он как будто создает порядок из хаоса. Я бы рада сказать, что это наследственное, но, откровенно говоря, понятия не имею, откуда у него это.

— Он с детства такой, — снова вмешался Кен. — В пять лет он перепланировал гараж, а в девятом классе изобрел новую тактику атаки для школьной баскетбольной команды. Я до сих пор ей пользуюсь.

Кен улыбнулся. Теперь Кейси по-настоящему заинтересовался:

— А что он изучал?

— В магистратуре кинематографию и телевидение, — ответила Кэтрин. — В бакалавриате он специализировался в психологии и бизнесе, некоторое время занимался рекламой, а потом собирался пойти в психотерапию. Он год занимался в аспирантуре, и у него невероятно хорошо получалось...

— Но он вдруг решил, что хочет стать режиссером в Голливуде, — перебил жену Кен, — поэтому поступил в Калифорнийский университет и получил степень магистра в области кинематографии.

Он закатил глаза, показывая легкое разочарование вечным студентом и несерьезным отношением к карьере.

— А теперь он не может определиться, что его больше интересует: деловая или творческая сторона этой профессии. Но мне кажется, в конце концов он станет продюсером. Ему, похоже, очень нравятся СМИ и технологии.

Кейси это очень устраивало.

— В любом случае, — объяснила Кэтрин, — сейчас ему не хватает денег, и, прежде чем с головой погрузиться в мир Голливуда, нужно немного перевести дух, потренироваться писать. Поэтому он, безусловно, доступен.

Беседа приняла конкретный характер, поэтому Патриция спросила:

— Ну и что ты думаешь?

Реплика была адресована не только мужу, но и Кэтрин с Кеном.

— Ну, у него, безусловно, слишком высокая квалификация для такой должности, — пожала плечами Кэтрин. — Однако, учитывая его теперешнюю ситуацию, он с радостью позанимается некоторое время этим делом. А если все получится, лучшего временного ассистента тебе не найти!

Она рассмеялась.

Кен кивнул.

— Почему бы нет, Кейси? — подытожила Патриция. — К тому же ты не будешь чувствовать себя виноватым, когда уволишь его после возвращения Джиа.

Кейси улыбнулся жене, пожал плечами и сказал друзьям:

— Решено. Пусть Уилл позвонит мне на следующей неделе, если это предложение его вдруг заинтересует.

Все согласились, а Кейси подумал, что Уилл, скорее всего, не позвонит. Он ошибался.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



Главный герой

СИЛА ВОЛИ

Когда в понедельник Кейси пришел на работу, на столе его ждала записка от Джиа:

Звонил Уилл Петерсен. Я назначила ему собеседование сегодня на три часа дня.

Кейси тут же зашел к секретарю и попросил показать резюме.

— Он должен с минуты на минуту прислать его по электронной почте. Я сразу отправлю вам копию.

Кейси поблагодарил, повернулся к выходу, а затем поймал себя на мысли: «Я же не видел Уилла много лет!»

— А какой он из себя?

— Вы имеете в виду по телефону?

Кейси кивнул.

— Он довольно милый. По правде говоря, даже очень. Мне не терпится с ним познакомиться.

Большую часть дня Кейси провел в зале заседаний, обсуждая с Софией, Коннором и их сотрудниками брендинг и конкурентное позиционирование. Прежде чем он понял, что день близится к концу, в дверях появилась Джиа и помахала резюме.

Извинившись, Кейси вышел и отправился к своему кабинету, где его уже ждал Уилл. По дороге он взглянул на резюме.

— Я о нем что-то должен знать? — спросил он Джиа.

— Нет. Но он *не похож* на ассистента по административным вопросам.

— И что это должно значить? — рассмеялся Кейси.

Джиа не успела ответить, потому что они как раз подошли к кабинету и увидели Уилла Петерсена.

На первый взгляд в Уилле не было ничего примечательного. Он был не высокий и не низкий, точно не грузный, но и не особенно худощавый. Волосы у него были светлые, но не настолько, чтобы считать его блондином. Уилл Петерсен был одним из тех людей, которых сложно описать полиции, если они убегут из тюрьмы или совершат преступление.

Но вся неопределенность исчезала, как только Уилл начинал с кем-нибудь разговаривать. Как любил подчеркивать его папа, в нем была «невероятно очаровательная уверенность». Все знакомые отмечали в Уилле какую-то мощную притягательность.

— Добрый день, мистер Макдэниел. Благодарю вас за приглашение.

Как только Кейси пожал Уиллу руку, он почувствовал, что возьмет его на работу.

— Перестань, Уилл. Зови меня Кейси. Здорово, что мы снова встретились. По-моему, я лет десять назад смотрел, как ты играешь в баскетбол. Ты тогда был еще школьником.

— Да, — немного смутился Уилл. — Я был единственным тяжелым форвардом с ростом ниже метра восьмидесяти.

— А вел мяч ты лучше всех, если я правильно помню. Твой папа говорил, что ты был самым трудолюбивым его воспитанником за всю карьеру.

— Ну, если не хватает природного таланта...

— Ты очень похож на своего отца, — отмахнулся Кейси. — Он тебе когда-нибудь рассказывал, как мы подружились?

— Он просто говорил, что помог вам в трудную минуту и что он невероятно вас любит.

Кейси смутился от неожиданного комплимента. Уилл продолжил:

— А вы ведь знаете моего папу: он редко говорит такие вещи.

Кейси было очень неудобно слушать похвалы, и он сменил тему. Разговор превратился в собеседование, хотя и дружеское.

— Итак, Уилл, расскажи, чем ты в последнее время занимаешься и почему я должен тебя нанять.

— Родители много вам обо мне говорили?

— Вообще-то, не очень. Что ты учился кинематографии и телевизионному делу в Калифорнийском университете. И что ты кое-что знаешь о бизнесе.

Уилл с облегчением вздохнул и сразу перешел к сути дела.

— Да, все правильно. Я получил степень магистра по кинематографии и массовым коммуникациям, а теперь пытаюсь определиться, заниматься творческой или деловой стороной этой профессии. Перед школой кинематографии я год учился психологии, а до этого три года проработал в рекламном агентстве, делал все, начиная с черновой работы с телевидением и радио и заканчивая руководством креативным отделом по работе с розничными клиентами.

— Видимо, тебя несколько раз повышали?

Уилл кивнул и быстро вернул разговор к исходному вопросу Кейси.

— Что касается того, почему вы должны меня нанять, даже не знаю, как сказать. Начиная работать в рекламном агентстве, я несколько месяцев занимался административной работой для управляющего партнера, и он сказал, что я дал ему такой совет, какой не смогли дать консультанты, которым он платил пятьсот долларов в час.

Оба рассмеялись.

— Ну, по поводу твоей квалификации я не беспокоюсь. Ты далеко превосходишь все требования. Но в том-то все и дело. Ты сам уверен, что хочешь этим заниматься?

— Ну, это точно не мое призвание, если вы понимаете, о чем я, — улыбнулся Уилл. — Однако после четырех лет учебы мне нужна передышка, и будет очень даже неплохо пожить некоторое время с моим приятелем в Кармеле, немного поработать, поиграть в гольф, прийти в форму, написать что-нибудь.

— Мне тоже так кажется, — с улыбкой согласился Кейси. — Я бы сам не отказался от такой работы.

Они снова рассмеялись.

— Но должен тебе сказать, что следующие несколько месяцев могут быть не такими расслабленными, как обычно, и времени на гольф и писательскую работу тебе может не хватить. У нас сейчас в самом разгаре процесс объединения. Ты ведь слышал, что нас купила Playsoft?

— Слышал. У вас, по-моему, с тех пор сложности. По крайней мере, в отношении цен на акции.

Уилл надеялся, что не очень огорчил Кейси, но мог поклясться, что тот вздрогнул.

— Именно поэтому сейчас такой важный момент. Кроме запуска новых игр нам, вероятно, потребуется каким-то образом выжать больше выручки из уже имеющихся, не говоря уже о том, что надо в целом привести дела в порядок.

Уилл уже чувствовал себя достаточно свободно, чтобы немного нажать:

— Привести дела в порядок? Что вы имеете в виду?

— Ну, — Кейси посмотрел в окно, — просто у меня такое ощущение, что за нами будут следить внимательнее, чем

хотелось бы. Мне кажется, Playsoft собирается некоторое время присматривать за расходами.

Уилл заметил легкую уклончивость и решил не продолжать расспросы.

— Так чем я могу вам помочь?

— Я не знаю. Если сможешь вести дела, пока не вернется Джиа, для начала было бы хорошо. А учитывая твой необычный опыт, не стесняйся вникать в вопросы, даже если они не относятся к типичной работе секретаря.

Уилл навсегда запомнит это собеседование по двум причинам. Во-первых, он и представить себе не мог, как быстро последнее замечание Кейси станет пророческим. Во-вторых, Уилл не обо всем рассказал новому начальнику, и из-за этого следующие несколько месяцев станут интереснее, и не всегда в положительном смысле.

БОЛЕЗНЬ

До четырнадцати лет Уилл был сложным ребенком. Он был чувствительным и добрым мальчиком, но при этом умудрялся постоянно создавать проблемы учителям, тренерам и сверстникам. Обычно это заключалось в неуместных репликах и грубых комментариях, которые Уилл позволял себе ни с того ни с сего, причем в самый неподходящий момент.

Хотя родители, старшие братья и близкие друзья привыкли к этой странной и неприятной особенности характера, сам Уилл от нее страдал. Плохие оценки. Отсутствие внимания со стороны девушек. Драки.

В один прекрасный день учитель английского в Школе святого Фаддея попросил Уилла зайти к нему домой после школы, чтобы встретиться с его женой — психиатром. Всего через час она поставила Уиллу диагноз: нарушение психики. По ее мнению, мальчик был слишком хорошо социализирован, чтобы вести себя так, как описывал ее муж, но, даже несмотря на отсутствие выраженных симптомов, она была уверена, что у него мягкая форма обсессивно-компульсивного расстройства, или синдрома Туретта^{*}. А может быть, и то и другое.

^{*} Синдром Туретта — генетически обусловленное расстройство центральной нервной системы, которое проявляется в детском возрасте и характеризуется множественными тиками. Ранее считался редким и странным синдромом, ассоциируемым с выкрикиванием нецензурных слов или социально неуместных и оскорбительных высказываний (копролалия). Однако этот симптом присутствует у меньшего числа людей с синдромом Туретта.

Болезнь Уилла была не очень тяжелой, и делу можно было помочь, но именно по этой причине в детстве диагноз поставить было сложно. Ему невероятно повезло, что учитель достаточно много знал о работе своей жены и заметил, что у ученика не просто несносный характер, а проблема со здоровьем.

Как и большинство людей со схожими проблемами, Уилл понимал, что говорит неуместные вещи, но был совершенно не в состоянии себя сдерживать. Долгожданное облегчение ему приносили три ситуации: спортивные игры, увлекательные фильмы и старательное конспектирование на уроке. Поэтому Уилл много играл в баскетбол, смотрел все, что только мог достать, и с головой погружался в записи.

Когда психиатр позвонила родителям Уилла и рассказала им о диагнозе, они были вне себя от счастья. Во-первых, трудности наконец-то можно было объяснить не только вспыльчивым характером. Во-вторых, что еще важнее, они узнали, что эффективное лечение существует. Через несколько дней Уилл начал принимать лекарства и ходить к психотерапевту, и за несколько недель его поведение стало меняться. Основы его личности, к счастью, лечение не затронуло.

Отношения с друзьями, оценки, спортивные результаты и даже личная жизнь резко улучшились. Школу он оканчивал с репутацией одного из самых сообразительных, дисциплинированных и обаятельных учеников. Успехи не прекратились и после: в колледже, в рекламе, где он проработал три года, в двух магистратурах. И все это время Уилл ни разу не пропустил ежедневный прием лекарств.

Однако, как очень многие люди, вынужденные полагаться на психиатрические препараты, в какой-то момент Уилл решил, что пришло время побороться с болезнью без

посторонней помощи. Несколько месяцев между учебой и работой показались ему подходящим моментом.

Поэтому за три недели до собеседования с Кейси Уилл решил не идти за новым рецептом. Влияние отказа от лекарств он в полной мере ощутит уже через несколько недель.

ФЕЙЕРВЕРК

Первый день Уилла на работе пришелся на четверг, 2 июля. Большую часть дня он общался с теми немногими сотрудниками, которые вышли на работу перед трехдневными праздниками*, и научился проверять электронную и голосовую почту своего нового шефа. Конечно, он нисколько не сомневался, что справится, но надеялся, что это будет хоть чуточку интересно. Уилл, конечно, хотел отдохнуть, но при этом знал, что совершенно не переносит скуки.

Когда в понедельник начался первый настоящий рабочий день, он понял, что скучать ему не придется.

Его офис располагался прямо перед кабинетом Кейси, поэтому по дороге к себе Уилл заглянул к начальнику. Тот сидел за столом и отрешенно, почти в ступоре глядел на экран компьютера. Через плечо было видно, что он читает письмо. Не зная, как понимать такое оцепенение, Уилл колебался, а затем постучал в приоткрытую дверь.

— Доброе утро!

Кейси молчал. Чувствуя себя крайне неловко, Уилл пошел к своему столу, включил компьютер и, пока тот загружался, проверил голосовую почту. Ничего срочного. Он заглянул во входящие сообщения. Пятьдесят три письма. Уилл хотел

* В честь Дня независимости США.

было их просмотреть, но решил, что сначала надо сделать что-то более важное.

Большинство новых сотрудников стараются держаться подальше от кабинета шефа, пока он сам с ними не заговорит, но Уилл был не как все. Он пошел обратно, чтобы посмотреть, что происходит. Кейси больше не смотрел в монитор. Его голова склонилась и почти касалась стола.

Уилл вошел.

— Кейси, с вами все в порядке?

Снова нет ответа. Уилл начал беспокоиться. *«И этого человека мой папа любит больше всех?»* — подумал он.

Тут Кейси медленно выпрямился, повернулся к Уиллу и, слегка прищурясь, как будто оценивая, посмотрел на него. Он и правда пытался решить, что можно рассказать новому ассистенту и можно ли вообще ему доверять.

Затем он подумал: *«А с кем еще мне говорить?»* Конечно, вечером можно попробовать обсудить ситуацию с Патрицией. Но с тех пор как в семье появился четвертый ребенок, ему пришлось смириться, что у нее осталось совсем мало времени и сил, чтобы консультировать его по рабочим вопросам, и из-за этого она была немного не в курсе офисных дел. А в данный момент ему нужно поговорить с кем-то на работе.

Своей команде Кейси при всем желании довериться не мог. Нет, ничего такого. Просто он всегда гордился, даже слишком, что не загружал их серьезными проблемами.

И ему уж точно не пришло бы в голову разговаривать с Джаи о серьезных рабочих вопросах. Она очень заботилась о начальнике, но картина в целом ее совершенно не интересовала.

Поэтому Кейси попытался убедить себя, что Уилл — другое дело. Прежде всего он сын очень близкого друга семьи.

Он явно умный парень. Более того, он даже не сотрудник Yip, через какое-то время он все равно уволится. Но самое важное, наверное, было то, что по стечению обстоятельств он оказался рядом. «Почему бы и нет?» — в отчаянии сказал себе Кейси и решился.

— Уилл, закрой дверь и садись.

Когда новый секретарь устроился по другую сторону стола, Кейси начал.

— Я хочу с тобой посоветоваться и буду признателен, если это останется между нами. Я обычно не делюсь такого рода информацией ни с Джаи, ни с кем-то еще.

Уилл кивнул, принимая ответственность.

— Во время твоего собеседования я упомянул, что мы можем на некоторое время оказаться под лупой.

Он замолчал.

— Похоже, кто-то в Playsoft хочет занять мое место.

Уилл внимательно слушал.

Кейси с удивлением и облегчением заметил, что болезненное признание подчиненному прошло так легко. Видимо, дело было в выражении лица Уилла: на нем одновременно отражались сопереживание и уверенность.

— Так или иначе, — продолжил Кейси, — этот кто-то большой хитрец, и он сделает это лето для меня долгим.

Уилл смутился. Для человека, который с нуля построил свою компанию и вдруг получил сообщение, что его могут уволить, Кейси выглядел скорее покорным, чем рассерженным. Чего-то не хватало.

— И кто же этот человек?

— Его зовут Джей-Ти. Он глава отдела развития бизнеса.

— Он ваш начальник?

— Не совсем. Формально я отвечаю непосредственно перед СЕО, но этот парень — его правая рука. Это он заключал с нами сделку. Он, наверное, появится лично.

До Уилла дошла вся сложность ситуации, и он понял, почему этот невероятный по описаниям человек в таком состоянии. Поэтому он естественным образом перешел в режим решения проблем.

— И как мы поступим?

В этот момент зазвонил телефон. Кейси его проигнорировал. Он некоторое время обдумывал вопрос, позволив телефону зазвонить еще раз, и, наконец, ответил:

— Я не знаю.

Уиллу захотелось обнять бывшего папиного ученика, который внезапно показался таким беспомощным.

Телефон зазвонил в третий раз. Кейси взглянул на экран определителя номера.

— Послушай, мне, наверное, надо ответить. Увидимся в десять на совещании. Спасибо тебе.

Закрыв за собой дверь, Уилл вышел из кабинета. Он чувствовал себя подавленно. Однако, вернувшись к себе в офис, он вдруг ощутил странное, освежающее чувство: *в этой работе будет смысл.*

В тот момент Уилл Петерсен решил, что сделает все от него зависящее, чтобы помочь одному из самых близких для своего отца людей сохранить работу и компанию. До совещания оставались сорок пять минут, и он решил, что надо придумать, как взяться за это дело.

ДЫМЯЩИЙСЯ ПИСТОЛЕТ

Усевшись за стол, Уилл решил просмотреть электронные письма Кейси, а потом разобраться, что происходит в этой ненормальной компании. Как только он начал листать входящие сообщения, ему сразу бросилось в глаза имя: *Джей-Ти Харрисон*.

Уилл остановился, чувствуя, что вторгается в частную жизнь Кейси, но потом вспомнил, что ему платят за то, чтобы читать почту шефа, и кликнул на письмо.

Кейси,

Тони сказал, что вы хотели со мной поговорить. Прошу прощения, что так долго не отвечал. Я всю неделю в командировке, и нет времени перезвонить. Поэтому я решил отправить вам это письмо и немного подробнее объяснить, почему я собираюсь этим летом почаще бывать в Монтерее.

Как вам известно, наша компания сейчас испытывает определенные трудности, учитывая низкие цены на акции и падение выручки в последнем квартале. В связи с этим все в этот период будут подвергаться более тщательному наблюдению.

Перейду к сути дела. У меня возникли сомнения относительно вашей способности руководить вашим подразделением. Я исхожу из различных факторов, в том числе собственной интуиции, но прежде всего это связано с моим визитом несколько недель

Часть третья. Главный герой

назад. За всю свою карьеру мне редко приходилось видеть такое непродуктивное, лишенное вдохновения совещание. Я, безусловно, надеюсь, что это было исключение, а не правило.

Мы можем подробнее обсудить этот вопрос во время моего визита через две недели.

До встречи,

Джей-Ти

Уилл еще раз прочитал письмо и поразился, насколько буднично этот человек объявил о намерении разрушить мир Кейси и как нелепо основывать такое важное заявление на наблюдениях за одним совещанием. Не говоря уже о том, что он предпочел сообщить все это не лично, а по электронной почте. А еще Уилл внезапно почувствовал, что предстоящее совещание его беспокоит.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ



Действие

ПЕРВЫЙ РАУНД

Совещания проходили каждый понедельник в десять утра в так называемом верхнем зале заседаний — большом, современном конференц-зале с окнами, выходящими на Монте-рейский залив.

Уилл был настроен не опаздывать, поэтому пришел на пять минут раньше. Через четыре с половиной минуты он начал волноваться: никого не было. Он подумал, что, может быть, не туда попал, и уже собрался уходить, но тут вошел Кейси, а за ним София и Коннор. Они обсуждали продажи и маркетинг. Заметив Уилла, они остановились и тепло его поприветствовали.

— Как дела, новичок? — спросил Коннор.

Уилл улыбнулся.

— Если уволишься прямо сейчас, можешь не указывать эту должность в резюме, — пошутила София.

Все рассмеялись, а потом немного, но с удовольствием поговорили об исследованиях Уилла, последних фильмах и о том, чем он хочет заниматься после окончания вуза.

Еще через какое-то время вошли Мэтт и Мишель. Мэтт представился Уиллу.

— Как дела, новичок?

— Я уже это говорил! Не мог придумать что-нибудь по-оригинальнее? — поддразнил Коннор коллегу. — Ты ведь у нас изобретатель!

— Это вы, маркетологи, любите выдумывать красивые слова!

Они рассмеялись громче, чем, по мнению Уилла, заслуживала шутка. Но, с другой стороны, в корпорациях так часто бывает.

— А где Тим? — поинтересовался Кейси.

— Я его видел пару минут назад, — сказал Мэтт. — Он просил передать, что на полчаса опоздает и чтобы мы начинали без него. У него какие-то дела с IT-отделом по поводу бюджета.

Уилл посмотрел на Кейси, чтобы уловить его реакцию на эту новость. Реакции не было.

— Хорошо, давайте начинать.

Уилл отметил в блокноте: 10:12. Он решил, что будет указывать время в протоколе, который напечатает и раздаст после совещания.

— Значит, так. Вот повестка. Я надеюсь, протокол с прошлой недели вы получили?

Все кивнули, хотя никто не посмотрел шефу в глаза. Уилл понял, что никто протокол не читал. Точно так вели себя его однокурсники в колледже, когда профессор спрашивал, что они думают по поводу глав, с которыми надо было ознакомиться.

Кейси взял повестку и взглянул на нее.

— Первый пункт пока пропустим. По поводу бюджета поговорим, когда появится Тим. Давайте начнем с пункта номер два. Пусть Мишель расскажет о тренинге менеджеров и летнем пикнике. Затем надо будет рассмотреть новые данные

по развитию продукции, которые представит Мэтт. А после этого София проведет нас через воронку продаж*.

Коннор поднял руку.

— У меня с собой материалы по брендингу и рекламе. Я над этим сейчас работаю и готов по ним пройти, если кому-то интересно.

Оглядев комнату и увидев, что большинство кивают, Кейси согласился.

Пока Мишель включала компьютер, заговорила София:

— Слушайте, мы ведь будем проводить пикник не в школе, как в прошлый раз, правда? По-моему, когда мы просто пошли на пляж, было лучше.

— Для пляжа слишком много народу, — возразил Мэтт. — Но в Кармеле есть новый парк, он должен подойти.

— Который рядом с Сент-Мэри-роуд?

— Тот самый, — кивнул Мэтт. — У меня на этой улице живут родственники со стороны жены. Парк симпатичный, и места нам хватит.

Компьютер Мишель наконец включился, и она вмешалась в разговор:

— Я наводила справки по поводу парка. Он уже занят. Школа — единственный вариант. В следующем году я пораньше забронирую один из парков в Кармеле.

* Воронка продаж — маркетинговая метафора, которой чаще всего описывают принятие решения о покупке. Концепция родилась в конце XIX века. Верх воронки — человек еще не знает о том, что у него проблема, или знает, но ничего не делает, не связывает это с собой и своими планами. Середина воронки — человек активно собирает информацию о том, какие варианты решения проблемы существуют, сколько это стоит и т. п. Низ воронки — человек знает, что хочет купить (что решит его проблему), сколько это стоит, и уже выбирает, у кого купить; изучает условия, гарантию, доставку и т. д. В самом низу воронки происходит продажа, ниже иногда дорисовывают еще несколько сегментов — удовлетворенность покупкой, лояльность, повторные покупки, рекомендации.

Несмотря на пояснение Мишель, разговор на эту тему не окончился. Уилл с изумлением слушал, как руководители почти пятнадцать минут обсуждали преимущества школы по сравнению с пляжем и парком. Они говорили о чистоте туалетов, парковке, о том, что у нескольких детей аллергия на арахис и надо проверять продукты.

Чтобы подавить внезапное искушение выпалить что-нибудь грубое, Уилл прилежно конспектировал.

К счастью, Кейси прервал разговор:

— Ладно, хватит о пикнике. Давайте послушаем про обучение менеджеров.

Следующие тридцать минут Мишель подробно разбирала планы: все, начиная с консультирующей компании, которую она планировала привлечь для проведения тренинга, до вероятной стоимости курса и даже места, где, скорее всего, он будет проходить. Ее не раз прерывали вопросами и комментариями.

— Все ясно? — мягко спросила она.

Молчание. Пока не заговорил Мэтт:

— Нет, не все. Можно, я не буду ходить?

Все рассмеялись. София бросила скомканный листок бумаги в язвительного коллегу.

Кейси решил перейти к следующей теме.

— А если серьезно, есть какие-то вопросы?

— Мне все же интересно, стоит ли нам вообще проводить этот курс, — заговорил Коннор. — За семьдесят пять тысяч долларов я могу купить пять рекламных объявлений в солидных журналах, а учитывая последние результаты компании по акциям...

— Знаю, знаю, — прервал Кейси с улыбкой. — Этим деньгам каждый нашел бы применение. Но обучение проводить надо, и нельзя давать одним за счет других.

К удивлению Уилла, Коннор не стал спорить. Кейси поблагодарил Мишель за подготовку и выступление. Тут вошел Тим.

Несколько минут финансовый директор подробно описывал бюджет компании на следующий год. Он прошелся по всем отделам — продажи, маркетинг, разработка, финансы и администрация — так подробно, как будто это был индивидуальный разговор с каждым руководителем. Другие в это время клевали носом.

Еще десять минут ушли на обсуждение, стоит ли самостоятельно уничтожать документацию вместо того, чтобы привлекать стороннюю компанию. Это сэкономило бы целых семьдесят два доллара в месяц.

Уилл конспектировал, чтобы как-то отвлечься, и поглядывал на часы, которые медленно тикали, отсчитывая минуты и секунды. Наконец, спустя почти сорок пять минут дискуссии о финансах, Кейси объявил десятиминутный перерыв. Таким образом, после возвращения у команды оставались всего тридцать минут, чтобы обсудить новую продукцию, воронку продаж и, возможно, брендинг.

Уилл подумал, что последний раз так скучал, когда осваивал первый год математического анализа. *«Сложно поверить, что эти люди делают по-настоящему интересные компьютерные игры. Может быть, Джей-Ти Харрисон был не так уж далек от истины?»* — подумал он.

ВТОРОЙ РАУНД

Когда почти через пятнадцать минут все по очереди вернулись в зал заседаний, Кейси попросил Мэтта представить новый план продукции. Тот показал наброски потенциальных игр на самые разные темы, начиная с масштабных автогонок до мини-гольфа, стрельбы из лука и верховой езды. У всех нашлись вопросы по поводу характеристик и собственное мнение на тему перспектив этих проектов на рынке.

— Неужели кто-то станет покупать симулятор стрельбы из лука? — спросил Тим. — А в этом нет насилия?

— В стрельбе из лука? — изумился Мэтт. — Это же олимпийский вид спорта! Они стреляют по мишеням, а не в зебр и ковбоев.

— Пусть так, но кто-то будет это покупать?

Вспомнив о времени, Кейси вмешался:

— Поговорим об этом в другой раз. Не забывайте, что Мэтт и Коннор проводят исследования рынка. Переходим к продажам.

София не стала вставать и быстро привела цифры с начала недели, месяца и квартала. Она упомянула о вероятном снижении заказов в магазинах на полях для гольфа и выразила надежду, что повышение продаж в специализированных торговых точках по продаже игр это компенсирует.

Кейси заинтересовался профессиональными магазинами, и София пояснила, что там, видимо, все больше и больше внимания уделяют экипировке. Кроме того, небольшие, но чувствительные удары по доминирующей позиции Yip в этой области нанесли конкурирующие разработчики, прежде всего Gamestar.

Следующие десять минут собравшиеся высказывали предположения о причинах сложившейся ситуации и о том, как избежать дальнейшего ухудшения положения. Может, дело в экономике? В ценообразовании? Насыщенности рынка? Погоде? Уилл перестал записывать, разговор его первый раз по-настоящему увлек. Однако закончился он так же резко, как и начался: София, Коннор и Кейси согласились встретиться отдельно и подумать, как вернуть себе место на полках магазинов для гольфистов.

Часы все тикали. Оставалось меньше пяти минут, и София зачитала список из пятнадцати ключевых клиентов, с которыми она будет общаться на этой неделе. Все вежливо слушали, но было видно, что психологически они готовы к завершению совещания.

Кейси повернулся к Коннору.

— Думаю, материалы по брендингу лучше оставить на следующую неделю. Сейчас уже не хватит времени, чтобы как следует обсудить вопрос.

— Хорошо.

Коннор, видимо, ничуть не огорчился.

Кейси торжественно объявил, что совещание окончено.

— И даже осталась целая свободная минута до полудня, — пошутил Тим.

Собравшиеся стали расходиться.

— Кто-нибудь пойдет пообедать со мной и Уиллом? — спросил Кейси.

Согласились Тим и София. Коннор и Мэтт извинились, объяснив, что у них другие планы.

Когда все четверо направились к лестнице, Тим повернулся к Уиллу и опрометчиво спросил:

— И как впечатление после первого совещания?

Уилл замер. Он уже успел убрать блокнот и ручку и, как ни старался, не мог сдержать ответ:

— Оно было просто ужасным.

Повисла тишина. София взглянула на Кейси. Тим, казалось, притворился, что не расслышал ответа, и вышел на лестничную площадку. Другие последовали за ним. Долгие несколько секунд все молчали.

Уилл чувствовал себя скверно. Ему совершенно не хотелось смущать Кейси перед сотрудниками. Заикаясь, он попробовал как-то выкрутиться.

— Я имею в виду, оно просто выглядело...

Кейси не дал закончить и разрядил неловкий момент ради себя самого и ради Уилла:

— Да, я тоже думаю, что могло быть лучше. Иногда мне кажется, что эти совещания вообще не нужны.

Все вежливо улыбнулись. София попыталась смягчить ситуацию:

— Я рада, что они хотя бы не затягиваются, как раньше.

— Вот именно, — согласился Тим.

Уилл вышел за новыми коллегами из главного входа и, ругая себя, пошел к ресторану через улицу.

РАСКРЫТЫЕ КАРТЫ

Как это часто бывало после слияния, после обеда Кейси бóльшую часть времени потратил на селекторное совещание с руководителями других подразделений Playsoft. Сегодня рассматривали прогнозы по сбыту. Выйдя из кабинета, он казался немного другим человеком: не таким нервным и более решительным, чем в первой половине дня.

— Уилл, будь добр, зайди ко мне на минуту.

Уиллу все еще было неловко после сцены на лестнице, и он решил, что стерпит любую выволочку.

— Кейси, я хотел бы попросить прощения за резкость...

— Как раз об этом я хочу с тобой поговорить, — перебил его шеф.

Уилл вжался в стул.

— Я сам тебя просил включиться в дело и помочь мне всеми доступными способами. Так что не переживай по этому поводу. Конечно, можно было подождать и поделиться своими наблюдениями с глазу на глаз, но ничего страшного.

Уилл не мог понять, задело ли Кейси его замечание. Как бы то ни было, он решил, что разговор начался для него неплохо.

— Я должен сказать, что видел письмо от Джей-Ти, — признался Уилл.

— Отлично. Я ожидаю, что ты будешь просматривать всю мою почту. И что ты думаешь по этому поводу?

— По поводу письма? По-моему, оно грубовато.

Ирония не ускользнула от обоих.

— Да, у него такая репутация. Он всегда ищет, к чему прицепиться. Но в наших показателях он ничего не откопает: мы работаем лучше большинства подразделений.

— А что за проблема с совещаниями? — спросил Уилл, неохотно вступая на тонкий лед.

— Я думаю, это просто нелепый повод, чтобы сюда влезть, — пренебрежительно усмехнулся Кейси. — У нас совещания не хуже, чем в любом другом филиале этой компании.

Кейси не спрашивал, но надеялся получить ответ.

— Вы правы, — решил согласиться Уилл. — Раз уж об этом зашла речь, в рекламном агентстве в этом отношении тоже было плохо.

Кейси на мгновение почувствовал облегчение.

— Но я не уверен, что это имеет значение, — продолжил Уилл.

— В смысле?

— Я имею в виду, что раз Джей-Ти на этом сосредоточился, это и есть настоящая проблема. Вы сами сказали, что он, вероятно, может сам все решить.

— Я думаю, он просто ищет повод, — подумав, сказал Кейси. Внезапно он, казалось, снова отступил. — В любом случае самое главное, чтобы по итоговым цифрам у нас была положительная динамика.

Кейси посмотрел на часы.

— Мне надо идти. Завтра поговорим на эту тему поподробнее.

Начальник ушел, а Уилл почувствовал, что лучше ему не стало. Не только потому, что он смутил хорошего человека перед лицом коллектива, но и потому, что этот человек не принимает тяжелую ситуацию всерьез.

ПРОБНЫЙ ШАР

Как обычно, Уилл сразу произвел на новых коллег сильное впечатление.

Он не только быстро освоил административные обязанности и начал обеспечивать связь Кейси с сотрудниками, но и стал налаживать с командой личный контакт. Всего через несколько дней всем стало ясно: Уилл не просто секретарь. Поэтому ему стали давать все больше и больше ответственной работы. Он легко превосходил все ожидания и в результате стал скорее равным, чем подчиненным.

В других частях офиса Уилл тоже хорошо себя зарекомендовал. Вместо того чтобы отвечать на электронное письмо, отправленное коллегой с соседнего этажа, он предпочитал встретиться с человеком лично и выяснить, что тому на самом деле нужно от Кейси. В результате босса перестали постоянно дергать, как часто бывало, а у Уилла появилась масса новых знакомых.

Он наладил связи даже за пределами Монтерея, особенно с секретарями руководителей других подразделений компании по всей стране. За удивительно короткий срок он сколотил в организации небольшую сеть, своего рода группу поклонников.

Хотя это было приятно, Уилл не переставая думал о проблеме Кейси с Джей-Ти Харрисоном. Он решил, что следующее совещание будет другим, и надеялся, что сможет сдержаться.

ПЛОХОЙ СИКВЕЛ

В понедельник, ровно в десять утра Уилл снова сидел один в зале заседаний наверху, но спустя всего одиннадцать минут совещание было в полном разгаре.

Кейси раздал повестку и начал с объявления о новом корпоративном распоряжении по поводу умеренного сокращения бюджета. После этого Тим полчаса рассказывал, на чем можно сэкономить.

Когда почти все начали засыпать, София решила поставить вопрос ребром.

— Кейси, я знаю, ты будешь против. Но, учитывая эти цифры, может быть, все же отложим обучение менеджеров? Или сделаем пикник менее масштабным?

Коннор, как обычно, не забыл напомнить о себе:

— А если нужно резко повысить выручку, значит, безусловно, деньги должны пойти на рекламу.

— Поздно, — объявил Тим, опередив шефа. — Мы только что сделали предоплату пикника, и у нас обязательства перед гостиницей и консультантами по поводу тренинга. Если сейчас все отменить, мы вернем всего четверть наших затрат.

Руководители выслушали финансового директора, и Кейси решил идти дальше.

— Давайте поговорим о том, как заставить расти наши доходы. Тогда расходы не будут такой проблемой.

София представила свой прогноз до конца месяца и квартала и рассказала о разговорах с клиентами на прошлой неделе. Попутно она упомянула, что авиабилеты подорожали. Это почему-то всех заинтересовало, и каждый поделился опытом бюджетных перелетов.

Уилл отчаянно конспектировал, чтобы не крикнуть: «Хватит!»

Наконец встал Коннор, чтобы показать презентацию о брендинге и позиционировании. Следующие полчаса он объяснял, что компании надо занять другую позицию по отношению к новым конкурентам и укрепить статус доминирующего игрока в области реалистичных спортивных игр для взрослой аудитории.

Уилла это очень увлекло, и он начал вспоминать дни работы в рекламе. С учетом происходящего на рынке это казалось очень правильной темой для обсуждения.

Тим поднял руку, но не стал ждать, пока ему дадут слово.

— Прошу прощения, Коннор. Сколько все это будет стоить?

Коннора вопрос застал врасплох, и он немного задумался.

— По-моему, об этом довольно четко было сказано. На консультационные услуги и начальную фазу дизайна уже ушло почти пятьдесят тысяч. Запуск бренда будет стоить еще двести – двести пятьдесят. Это с учетом новых визиток, вывесок и упаковки. В общей сложности речь идет о сумме свыше четверти миллиона долларов.

— Я видел у вас в бюджете только сто тысяч, — заметил Тим. — Откуда вы возьмете остальное?

— Не забывайте, что я выбил в Playsoft еще сто тысяч, когда мы согласовывали сделку, — вмешался Кейси. — Они были в курсе, что мы планируем ребрендинг, и согласились участвовать, чтобы все было сделано как надо. Так что нам

не хватает всего полсотни. Думаю, каждый отдел скинется по десять тысяч на дополнительные расходы.

— Это вдобавок к нашему взносу на пикник? — переспросила София.

— А мы собираем на пикник? — смутился Мэтт. — Ничего об этом не знаю. Я думал, в этом году за все платит Тим.

И тут в ручке у Уилла кончились чернила. Он в панике начал вертеться, ища запасную ручку, и даже хотел вырвать ее из рук одного из коллег. Но не успел.

— Извините, но вам не кажется, что надо закончить разговор о ребрендинге, прежде чем убить еще один драгоценный час на болтовню об этом чертовом пикнике?

В комнате повисла тишина. На долгие семь секунд.

Уиллу захотелось взять свои слова обратно, но он только испортил дело:

— Прошу прощения, но эти совещания просто поразительны. Слушайте, вы тратите кучу времени, чтобы ничего толком не делать, и избегаете хотя бы отдаленно интересных тем...

Он не закончил и просто покачал головой.

Руководители начали переглядываться, как будто спрашивая: *«Кто заговорит первым?»*

Наконец, Кейси взял это на себя.

— Давайте сделаем десятиминутный перерыв. Собираемся в пятнадцать минут двенадцатого.

Комната опустела. Остались только Кейси и Уилл.

НАЧИСТОТУ

Когда все двери закрылись, Уилл поднял глаза и увидел, что Кейси улыбается. «Ух ты. Что это с ним?»

Уилл решил признаться.

— Вы знаете, я кое-что не рассказал вам о себе. У меня...

— Ты имеешь в виду болезнь?

— Да. Откуда вы знаете?

— Не забывай, что я друг твоих родителей. Когда у тебя в детстве были проблемы, они мне рассказали. Но мне почему-то казалось, что ты разобрался с этим еще в старших классах.

— Так оно и есть. Но пару недель назад я перестал принимать лекарства, и, похоже, мне сложно себя сдерживать. — Уилл глубоко вздохнул, пытаясь скрыть отчаяние. — Я попрошу прощения, когда все вернутся. И снова начну принимать таблетки. Но препарат начнет действовать только через несколько недель.

— Не переживай, — искренне и любезно сказал Кейси. — Ты знаешь, у меня был один знакомый гольфист, у которого был синдром Туретта. Он все время грязно ругался, даже когда делал хорошие удары. Прекрасный спортсмен.

Следующие несколько минут они говорили о болезни Уилла. Кейси был очень озабочен, и Уилл наконец-то понял, за что папа так любит этого человека.

Когда время перерыва подошло к концу, Кейси заверил нового секретаря: «Не волнуйся, они поймут».

ИСКРА

Когда все вернулись, Мэтт поднял руку. Кейси дал ему слово.

— Я хотел бы высказаться по поводу замечания Уилла.

Уиллу захотелось провалиться сквозь землю.

Кейси пришел на помощь.

— Мы с ним уже все обсудили. Ему неудобно, что...

— Нет, я не собираюсь жаловаться на его слова, — перебил Мэтт. — По-моему, он прав. Эти совещания как были ужасны, так и остались.

Теперь стало неудобно самому Кейси, и он решил перейти в оборону.

— Перестань. Мы все знаем, что совещания — это неприятно. Но неужели вы думаете, что у нас они чем-то хуже, чем в любом другом филиале компании?

Все задумались, кто-то кивнул в знак согласия.

Но тут, как обычно, Тим подлил масла в огонь.

— Не знаю, хуже они или нет, но в любом случае от этих двух часов, которые мы каждую неделю здесь просиживаем, толку мало. Это не просто пустая трата времени. Мне кажется, что они как-то выматывают.

Видимо, все присутствующие были с этим согласны. Атмосфера немного разрядилась.

— Знаете, — сказала с улыбкой София, — я вспоминаю, как в колледже на летних каникулах подрабатывала в банке.

Мне это казалось крайне скучным занятием, учитывая мой характер.

Все негромко засмеялись.

— В общем, я смотрела на часы на стене и не могла дождаться перерыва или конца дня. Клянусь, стрелки иногда шли в обратную сторону!

Все снова засмеялись.

— Иногда я смотрю на этот циферблат, — София показала рукой на часы на противоположной стене, — и мне кажется, что я снова очутилась в банке.

Несмотря на смех, Кейси почувствовал, что замечание Софии его задело.

В разговор вступил Коннор, обращаясь к начальнику.

— Понятно, что никто не любит совещаний, и все с удовольствием вообще бы их отменили. Я хочу сказать, что дело не в вас, Кейси. Наверное, в бизнесе это просто неизбежное зло.

Кейси оценил любезность Коннора, но лучше ему от этого не стало.

— Может, и так. В любом случае давайте на сегодня с этим закончим и перейдем к делу. К этому вопросу можно вернуться позже.

Коннор еще пять минут рассказывал о брендинге. Ровно в полдень он остановился, и Кейси объявил, что совещание окончено.

Уилл вышел из комнаты с ужасным чувством. Мало того что он поставил Кейси в такое положение, он совершенно не знал, чем ему помочь. Но это обязательно надо было изменить.

ЛОЖНАЯ НАДЕЖДА

Вечером в воскресенье Уилл поймал себя на мысли, что по многим причинам боится завтрашнего совещания.

Во-первых, это два самых медленных часа в неделе. Он уже понял, почему другие руководители готовы на все, лишь бы опоздать на совещание или вообще не приходить.

Кроме скуки Уилл боялся, что выпалит еще что-нибудь неуместное, и терпение Кейси может лопнуть. Но больше всего ему не хотелось видеть, как шеф мучается.

Поэтому Уилл решил развеяться и поехал к родителям, чтобы посмотреть кино.

Надо сказать, что Уилл не был из тех студентов, учившихся на кинематографистов, которые любят только заумные фильмы с французскими субтитрами. Простоватые комедии и боевики доставляли ему не меньшее удовольствие, чем простым смертным. Однако, бывая дома, он каждый раз пытался расширить кругозор родителей и уговаривал их посмотреть что-нибудь из того, что сами они никогда бы не выбрали. В пятидесяти процентах случаев он проигрывал. Так было и в тот вечер.

Поэтому он взял в прокате «Когда Гарри встретил Салли», один из их любимых фильмов. Когда они вместе смотрели эту картину, неизбежно происходили две вещи. Папа говорил: «Билли Кристал не только смешной, но и талантливый», а мама

перематывала печально известную сцену в ресторане. Уилл обожал бывать дома.

Посмотрев фильм — в шестой или седьмой раз в жизни, — Уилл взглянул на коробку DVD, чтобы узнать, сколько он длится. *Девяносто шесть минут*. И тут его осенило.

Команде из нескольких тысяч человек выделили десятки миллионов долларов просто для того, чтобы уместить в полтора часа историю, охватывающую десять с лишним лет жизни двух человек. Герои встречаются, не нравятся друг другу, потом сходятся с кем-то еще, переживают разрыв, становятся друзьями, влюбляются и женятся. И все это за девяносто шесть минут! От начала и до самого конца.

«Невероятно, — подумал Уилл. — На совещаниях мы тратим больше времени, чтобы подытожить какую-то неделю работы, и все равно ничего не можем довести до конца!»

Убежденный, что самая большая проблема еженедельных совещаний в их продолжительности, Уилл вдруг почувствовал желание взяться за дело.

НА ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ

На следующий день он пришел на работу пораньше: ему очень хотелось успеть поговорить с Кейси до совещания. Но как только он включил компьютер, две новости сразу его остудили.

По календарю у Кейси был назначен визит к стоматологу, а значит, он придет к самому началу совещания. Еще хуже было то, что Джей-Ти Харрисон прислал письмо и собирался появиться на совещании именно этим утром. Уилл с неохотой решил, что придется отложить свои идеи по поводу продолжительности совещаний до следующей недели, и переключился на смягчение последствий.

Получилось так, что Джей-Ти прибыл немного раньше и сам зашел к Уиллу.

— Где секретарь Кейси?

— Джиа ушла в декрет. Я буду некоторое время ее замещать. Он протянул руку.

— Меня зовут Уилл.

— Рад познакомиться. Я Джей-Ти Харрисон. Кейси на месте?

— Должен быть с минуты на минуту. Он сейчас у стоматолога.

— Ясно. Я подожду наверху в зале заседаний.

— Увидимся на совещании.

Как только Джей-Ти ушел, Уилл почувствовал какое-то странное разочарование. Этот человек, безусловно, вел себя

высокомерно, но в душе Уилл надеялся, что Джей-Ти вызовет большее отвращение. Он представлял себе какое-то безжалостное корпоративное чудовище, а увидел просто слегка самоуверенного руководителя. Лишь вспомнив о бездушном письме, которое Джей-Ти отправил Кейси, Уилл восстановил временно угасшее чувство враждебности.

Кейси появился вскоре после ухода Джей-Ти и сразу отправился к себе в кабинет. Уилл пошел следом.

Не успел он что-то сказать, как Кейси неразборчиво промычал:

— У меня весь рот онемел. Чертов дантист не должен был колоть сегодня новокаин. Я даже не понял, что он делает, как потекли слюни.

Кейси и Уилл рассмеялись, особенно потому, что у Кейси получилось «флюни». Однако веселье улетучилось, когда Уилл сообщил, что Джей-Ти сидит наверху и очень хочет понаблюдать за совещанием.

Не успел Кейси что-то выговорить, как Уилл перехватил инициативу.

— Я помогу вам составить повестку дня. Кто-нибудь прислал предложения?

Кейси поднял глаза и покачал головой.

— Ладно. Давайте посмотрим. Что мы должны обсудить? Кейси подумал, а затем выплюнул:

— Бюджет.

Уилл согласился и напечатал.

— Только давайте начнем не с этого. Это совершенно убивает темп.

Бросив попытки говорить, Кейси пошел к белой доске и написал: «Продажи, брендинг, конкурентный анализ и информационные технологии».

— А что с информационными технологиями? — поинтересовался Уилл.

Кейси написал: «слияние систем наших и Playsoft».

— Понятно. Давайте назовем это интеграцией систем.

Кейси пожал плечами, как будто говоря «хорошо», и задумался, что бы еще добавить.

— Этого достаточно, — опередил его Уилл. — Пусть это совещание будет коротким и приятным. Нельзя, чтобы Джей-Ти опять заскучал. Я с удовольствием отправлю его обратно в Сан-Хосе, чтобы он успел к обеду.

Кейси потянулся к столу, достал две ручки и вручил их Уиллу.

— Держи. И записывай как следует, — медленно и старательно командовал он.

Уилл увлекся и не понял намека.

— Обязательно. Но знаете, по-моему, эти протоколы все равно никто не читает.

Кейси улыбнулся и покачал головой. Тут Уилл понял, что Кейси не хочет, чтобы у него кончились чернила и он сказал при Джей-Ти Харрисоне что-нибудь лишнее.

Уилл рассмеялся, и они пошли к лестнице.

БЫСТРАЯ ПОДАЧА

Ценой невероятных усилий Уиллу удалось собрать всех. Впервые за много лет совещание началось вовремя и за столом сидели все члены команды.

Кейси вручил каждому, включая Джей-Ти, экземпляр повестки и сразу перешел к делу. Анестезия продолжала действовать, и он с трудом объяснил: «У меня все еще проблемы с речью, поэтому говорить будете в основном вы, пока я не приду в форму. Уилл возьмет на себя роль моего представителя». Он произнес «предфтавителя», рассмешив всех, включая гостя.

— Давайте начнем с короткого отчета Софии о продажах, — начал Уилл. На этом совещании ему придется еще не раз повторить слово «короткий».

София подробно представила цифры, а потом рассказала о своем последнем визите в магазины сети Target в Миннеаполисе и в торговый центр Mall of America. На часах было десять тридцать. Уилл заметил, что Джей-Ти начинает вертеться, поэтому подгадал момент, чтобы закончить презентацию.

— Спасибо, София. Теперь давайте коротко пройдемся по новостям в брендинге.

Он посмотрел на Коннора, и тот начал.

— Значит, так, мы приближаемся к моменту, когда можно будет показать что-то конкретное. Дизайнерская компания уже работает над логотипом и упаковкой и будет позиционировать

нас как молодой впечатляющий бренд, но при этом постарается сохранить отстройку от более молодежных конкурентов.

Джей-Ти поднял руку и, как только Коннор дал ему слово, спросил:

— По отношению к кому мы себя позиционируем конкурентами?

Это был невинный на вид вопрос, и Коннор уверенно ответил:

— Прежде всего мы действуем против Gamestar и GoBox.

— Что вы имеете в виду под этим «прежде всего?» — не уступал Джей-Ти. — Есть кто-то еще?

В комнате все замерли, желая, чтобы коллега ответил. Коннор обдумал вопрос, и его уверенность вдруг испарилась.

— Ну, наверное, только эти компании.

Пытаясь сохранить динамику, он «перебросил мячик».

— У вас есть другие предположения?

— Я просто задумался, не стоит ли вам посмотреть шире, не только на компьютерные игры. Может быть, стоит позиционировать себя конкурентами компаний, которые борются за умы наших покупателей?

Все молчали, обдумывая вопрос и ожидая, что ответит Коннор.

Отвечать ему не пришлось, потому что в разговор включился Кейси, к которому постепенно возвращалась дикция. Он говорил немного медленнее, чем обычно.

— Это интересная мысль. Может быть, действительно надо принять во внимание телеканал ESPN, журнал Sports Illustrated или даже интернет-букмекеров.

Мысли Кейси заинтересовали всех, включая Джей-Ти, и за следующие пятнадцать минут был составлен целый список.

Когда дискуссия выдохлась, Уиллу захотелось поднять новую тему и поставить рекорд — самое короткое совещание в истории Yip.

Но он не успел этого сделать. Заговорил Мэтт. Реплика главы технического отдела, как обычно, была более скептической и обвинительной, чем ему самому хотелось:

— А кто твои консультанты? Они хотя бы понимают наш рынок?

Коннор выглядел так, как будто ему только что объявили, что он двойной агент и работает на конкурентов.

Уилл взглянул на Кейси. На лице у него было написано: «Только не это». Зная, что начальнику в таком состоянии не очень удобно вмешаться, Уилл решил воспользоваться шансом.

— Я думаю, не стоит сейчас обсуждать достоинства консультантов Коннора. Давайте вернемся к теме на следующей неделе, когда мы будем рассматривать проект логотипа? Тогда у нас будет больше оснований для оценок.

Все кивнули, и тема была закрыта. Уилл решил, что получился ловкий дипломатический ход, предотвративший дебаты, и продолжил:

— А теперь послушаем, какие у Мэтта новости по поводу системной интеграции с Playsoft.

Все сразу приуныли, предчувствуя разговор об административных вопросах.

Мэтт начал описывать график и технические сложности, связанные с тем, что его подчиненным нужно перевести Yip на новые системы электронной и голосовой почты, финансовой отчетности и отслеживания активов. Через пятнадцать минут собравшиеся начали впадать в коматозное состояние.

Уловив это, Уилл снова сменил тему.

— Тим, вы можете кратко подытожить, как идет подготовка бюджета?

— Без проблем, шеф, — слегка поддразнил его Тим.

Уилл покраснел, а все остальные, включая Джей-Ти и Кейси, добродушно рассмеялись над забавным секретарем.

Тим рассказал о дефиците и объяснил, что отделам придется выложить на корпоративные нужды в два с лишним раза больше, чем в прошлом году.

— Все из-за того, что в этом году у нас пикник, обучение менеджеров и к тому же не хватает денег на ребрендинг.

Уилл почувствовал, что коллеги совсем не в восторге по поводу того, что придется за что-то доплачивать, но он знал, что в присутствии Джей-Ти никто не отважится поднимать по этому поводу шум.

Была почти половина двенадцатого, и Кейси сделал самое смелое и шокирующее объявление дня. Новокаин, видимо, почти рассосался.

— Хорошо. Все вопросы повестки мы обсудили, поэтому, если больше ничего нет, давайте приступать к делу.

Это было полной неожиданностью. Кто-то захлопал, а потом руководители собрали вещи и направились к двери без чувства тупой усталости, которое обычно преследовало их после совещания. Уилл испытал чувство облегчения и удовлетворения. Но длилось оно недолго.

ПОСЛЕ УРОКОВ

Когда все вышли, Уилл собрал вещи, вытер доску и пошел вниз. Добравшись до своего офиса, он сразу сел и начал наблюдать, как Кейси беседует у себя в кабинете с Джей-Ти. Говорил почти исключительно гость. Кейси, казалось, закусил губу и слушал выговор.

Где-то через полчаса Джей-Ти, не сказав никому ни слова, вышел из здания. Уилл немного поколебался, а потом пошел к начальнику.

— И как все прошло? — спросил он. Ему почему-то показалось, что это будет немного корректнее, чем «что случилось?».

Кейси покачал головой:

— Невероятно. Просто невероятно.

Уилл закрыл дверь и подождал, пока Кейси заговорит сам.

— Прежде всего он заявил, что в своем письме он писал *деликатно*. Потом он сказал, что считает наши совещания кошмаром, и что если и есть какие-то показатели того, как у нас идут дела, то это... — Кейси остановился.

— Что? — переспросил Уилл. — Что он сказал дальше?

— Ничего. Больше он ничего не сказал.

Уилл пожалел, что его не было в кабинете, он бы тоже повел себя «деликатно».

— Вам нужно позвонить Уэйду Джастину. Пусть он скажет этому парню от вас отвяжаться.

— Забавно, что ты о нем вспомнил.

— Почему? Вы ему звонили?

— Нет. Зато ему позвонил Джей-Ти. Сразу после нашего совещания.

— Что? — открыл рот Уилл.

— Он собирается в сентябре приехать сюда с Джей-Ти и понаблюдать вместе.

Зазвонил телефон. Кейси посмотрел на экран.

— Легок на помине.

— Джей-Ти?

Кейси покачал головой.

— Уэйд Джастин. Не уходи.

Уилла не надо было просить два раза. Шеф взял трубку.

— Кейси слушает.

Удивительно, но за целых три минуты Кейси не сказал практически ничего, кроме «*да, так и есть*» и «*да, понимаю*». Наконец, он закончил разговор, без энтузиазма сказав: «Очень вам признателен, Уэйд. Спасибо».

Повесив трубку, Кейси сел за компьютер и, не обращая внимания на секретаря, начал писать.

— И как? — с недоумением спросил Уилл.

Кейси поднял глаза.

— А, прошу прощения. Я смотрел календарь.

— Так что он сказал?

— Я не понимаю эту компанию, — покачал головой Кейси. — Уэйд Джастин только что сказал мне, чтобы я не дал Джей-Ти себя запугать. Он сказал, что верит в меня и знает, что я все исправлю.

— Все исправите? — нахмурился Уилл. — И что это значит?

— Не знаю. Зато я знаю, что он будет принимать решение, когда приедет в сентябре на совещание.

Кейси снова посмотрел в компьютер.

— Ровно через пять недель начиная с сегодняшнего дня.

— У них очень странная компания, — задумчиво сказал Уилл.

— Нет, — возразил Кейси. — Это у нас очень странная компания. Мы теперь их сотрудники. Как минимум ближайшие пять недель...

Уиллу вдруг захотелось, чтобы его временная работа перестала быть настолько интересной.

ЛАМПОЧКА

Следующая неделя стала для Уилла самой плохой с момента его прихода в Yip. Более того, она стала самой плохой с момента основания компании и для Кейси.

Впервые за почти одиннадцать лет Кейси пришлось задуматься, чем он будет заниматься, если ему придется распрощаться с Yip. Он не был готов к отставке ни психологически, ни финансово, к тому же без магистерской степени в океанографии перспектив найти работу в этом районе было немного. *«Неужели мне придется уйти?»* — раздумывал он.

Уилл чувствовал отчаяние шефа и принимал это близко к сердцу. Вечером в воскресенье он снова понял, что нужно отвлечься, и поехал домой увидеться с родителями. Однако на этот раз он решил не дать папе отговорить его от «интеллектуального» кино.

Уилл выбрал итальянский фильм под названием «Новый кинотеатр “Парадизо”» — с субтитрами, все по-настоящему. Более того, это была режиссерская, полная версия.

Когда фильм закончился, мама Уилла вытирала слезы. Разволновался даже папа, но Уилл решил его не смущать и сделал вид, что не заметил. Все согласились, что фильм потрясающий.

— После первых десяти минут я даже перестал замечать субтитры, а значит, в этом фильме что-то есть, — заявил внешне проникшийся высоким искусством отец.

Уилл взял коробку с диском, чтобы посмотреть на продолжительность. Хотя он знал, что фильм длинный, обнаруженное его поразило.

Сто семьдесят минут.

Уилл не верил своим глазам. Его отец, баскетбольный судья, почти три часа кряду сидел смирно и смотрел иностранный фильм про маленького мальчика, мужчину и кинотеатр.

Уилл задумался о других своих любимых фильмах. «Эта замечательная жизнь» больше двух часов. «Храброе сердце» почти три. «Большой побег» еще дольше.

И тут Уилла осенило. Длительность совещаний не имеет ничего общего с эффективностью. Или имеет?

Заинтригованный, Уилл отправился к себе в Кармел. Это была его первая бессонная ночь со времен колледжа. Он сел за компьютер, обложился учебниками из магистратуры, самыми примечательными из которых были «Введение в кинематографию» и «Спутник сценариста». Следующие пять часов Уилл был поглощен задачей — найти решение проблемы своего начальника.

Когда рассвело, Уилл с удивлением заметил, что, несмотря на усталость, он чувствует какое-то обновление. Но это можно было понять. Во-первых, он наконец убедил себя, что сможет помочь Кейси сохранить работу. Кроме того, он был в восторге, что сейчас пойдет в офис и проверит свои теории на практике.

ВЫЙТИ ЗА РАМКИ

Следующие две недели Уилл ходил на совещания руководства (и вообще на все, на которые удавалось пробраться) с энергией зоолога, изучающего поведение мартышек в джунглях. Внимательно наблюдая за Кейси и сотрудниками, Уилл не вел протокола, а писал много заметок о своей новой гипотезе. «Все равно протоколы никто не читает», — оправдывал себя он.

По вечерам Уилл размышлял над своими наблюдениями и неустанно оттачивал теорию. Периодически он обсуждал свои соображения с мамой, которая как раз устроилась на новую работу и руководила технологическим стартапом в городке Хаф-Мун-Бей к северу по побережью. Она нашла его теорию интересной и вскоре начала применять ее в собственной компании.

После еще одного воскресного ночного бдения Уилл решил, что теория в целом готова и ее можно представить Кейси и коллективу. Несмотря на недостаток сна, он был полон сил, как никогда раньше. И это было хорошо, потому что утром ему нужно было быть полным энергии, чтобы захватить совещание.

ПЛЕННЫХ НЕ БРАТЬ

Прошел почти месяц с тех пор, как Уилл снова начал принимать лекарства. Он, несомненно, чувствовал себя лучше, но для возвращения в норму нужны были еще несколько недель. Из-за недосыпа с такими нарушениями бороться сложнее, сколько адреналина, кофеина и стимулятора ни принимай.

К началу совещания Уилл чувствовал себя немного необычно, но надеялся, что все под контролем.

Кейси начал совещание с вопроса:

— Где Коннор?

— У него встреча с поставщиком для отраслевой выставки, — объяснила София. — Он сказал, что будет где-то через час.

Кейси, видимо, огорчился, но ничего не сказал.

И тут Уилл почувствовал, что ему очень хочется прокомментировать нежелание Кейси следить за посещаемостью. Явно сказывалась бессонная ночь. Чтобы не сказать лишнего, Уилл встал, произнес: «Прошу прощения, я сейчас вернусь» — и вышел из комнаты.

Идя по коридору, Уилл думал над тем, что только что произошло: «Почему меня должно заботить, что Кейси позволяет Коннору прогуливать?» И тут до него дошло, что, если на совещании будут не все, у его плана не появится ни малейшего шанса. Поэтому вместо того, чтобы публично отчитывать Кейси, Уилл рванул прямо к кабинету Коннора.

Подойдя к кабинету вице-президента по маркетингу, Уилл увидел, что дверь открыта. Коннор сидел за столом и работал на компьютере. Уилл постучал и, не дожидаясь ответа, вошел.

— Прошу прощения.

— Привет, Уилл. Что стряслось? — спокойно спросил Коннор.

— У нас совещание, — сказал Уилл, как будто задавая вопрос.

— Ну да, я в курсе. Но мне надо встретиться с одним парнем из TradeTech. Я попросил Софию передать Кейси.

— И где он? — настойчиво спросил Уилл.

Коннору вдруг стало немного неловко.

— Представитель TradeTech? Он ушел минут пять назад. Но мне надо немного поработать по результатам встречи. Я буду к одиннадцати.

Уилл стоял и пытался понять, что подталкивает его сделать следующее заявление — болезнь или решительность. Но это было неважно, потому что сдерживать себя он больше не мог.

— Коннор, вам надо там быть.

Глава отдела маркетинга был озадачен, но не рассердился. Как и другим коллегам, Уилл ему нравился.

— Прошу прощения?

Уилл остыл, но не очень.

— Послушайте, это очень важное совещание для всех нас, но особенно для Кейси. Должны присутствовать все.

Он почти умоляюще посмотрел на Коннора.

Тот внимательно взглянул на секретаря, обдумывая ситуацию, а затем взял ноутбук и по-деловому ответил:

— Хорошо, пошли.

В сопровождении Коннора Уилл с облегчением вернулся в конференц-зал. Когда они вошли, Кейси посмотрел на них, пытаясь понять, что между ними произошло. Уилл решил, что он догадался.

Пока они садились, совещание шло своим чередом. Тим рассказывал о бюджетировании и каких-то связанных с ним вопросах.

Воодушевленный успехом, Уилл решил не затягивать.

— Прошу у всех прощения. Мне неудобно перебивать, но у нас сегодня есть одно важное дело, и, боюсь, другие пункты повестки придется отложить до следующей недели.

Тим и все остальные остолбенели. Кроме Кейси, который почему-то выглядел скорее заинтригованным, чем озабоченным замыслом Уилла.

Не давая собравшимся опомниться и что-то спросить, Уилл начал.

— Эти совещания не работают и создают гораздо больше проблем, чем нам кажется.

На лице Кейси вдруг появилось беспокойство. Он подумал, что Уилл сейчас расскажет всем о ситуации с Джей-Ти Харрисоном, а это было бы для него в данный момент слишком неудобно.

Но не успел Кейси осадить секретаря, как тот пояснил.

— Я уже месяц общаюсь с нашими сотрудниками, и вы были бы удивлены тем, что они могли бы вам сказать.

Это заявление привлекло всеобщее внимание.

— Они задумываются о вашей, о нашей компетентности. Им совершенно непонятно, как можно сидеть здесь два часа каждую неделю и выходить без четких указаний для себя. Поймите меня правильно: они, видимо, искренне нас любят, и именно поэтому их так удручает низкая результативность этих собраний.

Кейси хотелось прервать совещание прежде, чем оно выйдет из-под контроля, но заявление Уилла его крайне заинтересовало.

Как и следовало ожидать, первым заговорил Тим.

— А с кем ты говорил? В смысле, ты уверен, что...

— Послушайте, Тим, — вежливо перебил его Уилл, — я не выдумываю. Поверьте мне.

— В его словах есть смысл, — поддержала Уилла Мишель. — Особенно если принять во внимание результаты опросов, касающихся принятия решений и коммуникации.

— А кроме того, — продолжал Уилл, — я наблюдаю за этими совещаниями уже больше месяца, и у меня просто в голове не укладывается, как шестеро умных, здравомыслящих людей могут приходить сюда неделю за неделей и заниматься, откровенно говоря, пустой тратой времени.

Он подождал, пока команда переварит его замечания.

Прежде чем кто-то успел возразить, Уилл закончил свою мысль:

— По крайней мере, я не понимал этого до последней ночи.

ШКОЛА КИНЕМАТОГРАФИИ

— Что ты хочешь сказать? — Кейси проглотил наживку.

— Мне кажется, я понял, почему эти совещания такие... — Уилл осторожно выбирал формулировки, — такие непродуктивные. И именно об этом нам сегодня надо поговорить.

— Мы можем на неделю отложить вопросы повестки? — поинтересовалась София, обращаясь к Кейси.

Другие присутствующие, видимо, разделяли ее сомнения, и Уилл решил, что его предложение сейчас отклонят.

Кейси посмотрел на лежащий перед ним список.

— Думаю, большинство пунктов может подождать, но нам надо поговорить об осеннем запуске новой продукции и о сроках по бюджетированию.

Уилл вмешался, отчаянно пытаясь спасти свою миссию.

— Ладно, давайте так. В конце совещания я дам вам тридцать минут, чтобы поговорить об этих вопросах.

— Полчаса? — возразил Тим. — Ты шутишь?

— Доставьте мне это удовольствие. Прошу вас, — умоляюще сказал Уилл.

И доверие, которое он завоевал за последние несколько недель, дало плоды: согласие было получено.

— Давай, — одобрил Кейси. — Можешь попробовать.

Уилл встал и подошел к доске.

— Кто из присутствующих предпочел бы сходить в кино, а не сидеть на совещании?

Сначала руку не поднял никто: собравшиеся просто сидели и переглядывались.

— Я серьезно. Что вы выберете? Кино или совещание? Мне нужен ответ.

Все сидящие за столом сказали «кино». Кроме Тима, который спросил:

— Ты что, пьян? Я бы пошел даже к стоматологу, лишь бы не на совещание.

Все рассмеялись.

— Хорошо. А если я скажу вам, что совещания по своей сути интереснее и увлекательнее, чем кино?

Естественно, Тим снова ответил первым.

— Нет, ты точно перебрал.

Снова послышался смех.

— Подумайте вот о чем, — не сдавался Уилл. — Фильмы и совещания часто длятся приблизительно два часа плюс-минус минут двадцать. Верно?

Несколько человек кивнули, и Уилл продолжил мысль.

— Фильм — это пассивное занятие. Нельзя прервать актера и сказать ему, что делать. А совещание полностью интерактивно: вы не просто можете внести что-то свое — это подразумевается.

Хотя собравшиеся согласились, связь с проблемой в целом от них пока ускользала.

— Кино не связано с нашей жизнью, — продолжал объяснять Уилл. — Когда фильм закончился, не надо делать что-то по результатам. Правильно?

Дождавшись, пока еще несколько человек кивнут, он продолжил:

— А совещания теоретически имеют к нам самое прямое отношение. Принятые решения непосредственно влияют на то, как мы будем тратить время и силы после того, как выйдем из зала заседаний.

Теперь кивнули все.

— Поэтому можно сказать, что интерактивная, касающаяся вас деятельность, то есть совещание, должна быть намного более захватывающей, чем пассивная и не имеющая к вам отношения — кинофильм.

По выражениям лиц было видно, что мысль Уилла показалась интересной.

Уилл перевел дыхание. Он начинал чувствовать уверенность.

— Так как вы думаете, почему человек предпочел бы пойти в кино, а не на совещание?

Он сделал паузу.

— Это не риторический вопрос.

Мэтт ответил первым. По тону его голоса чувствовалось, что ответ очевиден.

— Потому что совещания скучные, а фильмы нет.

Уилл кивнул.

— А почему это так?

Видимо, никто не был готов высказаться, поэтому ответ дал сам Уилл.

— Потому что сценаристы давно нашли элемент, необходимый, чтобы сделать кино интересным. И именно его нам не хватает на совещаниях.

Он на мгновение остановился, а потом раскрыл карты.

— Конфликт.

Присутствующие выглядели немного смущенными, но в душе Уилл не сомневался, что зацепил всех.

— Понимаете, всего несколько недель назад я был уверен, что проблема конкретно наших совещаний и совещаний в целом заключается в том, что они слишком длинные. Но потом я понял, что даже очень длинный фильм может быть чудесным, если только в нем есть достаточно захватывающий конфликт, который приковывает интерес зрителя.

— Погоди секунду, — возразила София. — Конфликт есть не в каждом фильме.

Уилл принял вызов.

— В хороших есть. Приведите мне пример фильма, в глубине которого нет конфликта.

У Софии не нашлось ответа, поэтому Уилл пошел по другому пути.

— Хорошо. Пусть каждый напишет название своего любимого фильма.

Руководители, видимо, начали колебаться, как будто спрашивая «ты серьезно?».

— Не стесняйтесь. Записывайте.

Как старый судья, допрашивающий молодого адвоката, Кейси поинтересовался:

— Надеюсь, ты спрашиваешь не просто так.

— Не сомневайтесь, — заверил тот.

Кейси кивнул, и все взяли ручки. Примерно через минуту Уилл начал опрашивать всех по очереди.

КОННОР: «Бутч Кэссиди и Санденс Кид»

СОФИЯ: «Звуки музыки»

МЭТТ: «Крестный отец»

МИШЕЛЬ: «Лучший стрелок»

КЕЙСИ: «Амадей»

ТИМ: «Команда из штата Индиана»

— Хорошо. У кого-то есть сомнения, что все эти фильмы наполнены конфликтом?

— Что именно ты подразумеваешь под конфликтом? — поинтересовался Мэтт.

Уилл произнес своего рода проповедь.

— Конфликт — это не обязательно война, драка или даже словесная перепалка, если вы об этом подумали. Конфликт — это просто напряженная ситуация, которая должна разрешиться. Некоторые конфликты происходят между людьми, как в «Рокки». В других человек борется с природой, например в «Челюстях» или «Идеальном шторме». А многие отличные фильмы рассказывают о внутреннем конфликте человека: вообще говоря, к внутренней борьбе в итоге сводится большинство фильмов, даже боевиков. Но что бы ни происходило на экране, что-то должно быть на кону. Награда, выживание, сохранение рассудка, успех, даже душевный покой.

После короткой паузы заговорил Тим.

— Ну и где конфликт в «Звуках музыки»?

Не успел Уилл ответить, как София набросилась на финансового директора.

— Ты шутишь? Во-первых, капитан, герой Кристофера Пламмера, бросает вызов нацистам. Во-вторых, Мария соперничает с баронессой за внимание капитана. И, может быть, ты вспомнишь хотя бы, что они бегут из Австрии? — с сарказмом закончила она.

— У нее даже был конфликт с детьми, прежде чем они ее приняли, — включилась в разговор Мишель.

Уилл согласился и добавил:

— А самый главный конфликт там внутренний: Мария пытается разобраться, как жить дальше.

— Ладно. Верю, верю, — сказал Тим и признался: — Честно говоря, я вообще не смотрел этот фильм. Я не самый большой поклонник мюзиклов.

София остолбенела, а потом безжалостно уколола коллегу:

— Ты никогда не видел «Звуков музыки»? Да ты настоящий болван!

Все рассмеялись.

— «Крестного отца» я тоже не смотрел, — окончательно раскрыл карты Тим.

Теперь возмутились уже все присутствующие.

— Послушайте, меня просто не интересуют все эти истории про бандитов, — защищался Тим.

— Но это же не просто какая-то гангстерская история, — возразил Кейси. — Фильмов про мафию хоть отбавляй, но «Крестный отец» — это нечто большее.

— Так в чем заключался конфликт в «Крестном отце»? — Уилл обожал роль профессора. — Почему так сложно остановиться, когда начинаешь смотреть?

— Дело в том, — с энтузиазмом объяснил Кейси, — что Майкл Корлеоне пытается не вступать в банду, но семейный бизнес его засасывает, и в какой-то момент он так погружается, что убежать уже не может. Очень интересно смотреть, как приятный парень, полный лучших намерений, бьется с искушением перейти на темную сторону.

Присутствующие начали кивать: фильм ожил в их памяти.

— И за это, дамы и господа, мы и любим кино, — улыбнулся Уилл. — Дело не в спецэффектах. Не в знаменитых актерах. Не в попкорне. Даже не в насилии. Дело в конфликте. В человеческой драме. Именно из-за этого мы так ерзаем в кресле.

Мэтт поднял руку и даже подождал, пока ему дадут слово: Уилл как будто вдруг превратился в преподавателя перед нетерпеливыми учениками.

— Допустим, я согласен, что во всех наших любимых фильмах есть конфликт. Но я все равно не понимаю, зачем он нужен на совещаниях. То есть, конечно, они будут не такие скучные. Но разве в долгосрочной перспективе это так уж важно?

Уилл задумался, стараясь подобрать правильные слова, но его опередил Кейси.

— Прекрати, Мэтт. Разве ты не согласен, что, если нам будет интересно, решения станут лучше? И потом, это повышает вероятность, что каждый выскажет мнение, какие-то идеи.

— Кстати, сейчас это очень большая проблема, — подтвердил Уилл. — Как только разговор приближается к самым важным, горячим темам, вы как будто отступаете.

Мэтт кивнул, но у него был еще один вопрос к Уиллу.

— Ладно, согласен. Но разве можно соперничать по драматизму с фильмами о нацистах и мафиози? Разве мы не в проигрышном положении? Ставки ведь немного ниже.

— Нет. Ставки намного выше, — категорично покачал головой Уилл.

Все посмотрели на него так, как будто он только что заявил, что земля плоская. Но он привел разговор именно туда, куда хотел.

— То, что вы обсуждаете, должно быть для вас намного важнее, чем то, убежит ли семья фон Траппа из Австрии, для зрителей в кинотеатре. Черт возьми, вы здесь говорите о проблемах, которые дают вам работу и хлеб на столе! Разве ставка может быть больше?

Никто не стал спорить.

Внезапно решил высказаться Коннор, и Уилл предоставил ему слово.

— А как быть с «Увальнем Томми»? Где там конфликт?

— Тебе же сказали, что фильм должен быть хороший, — шутливо заметила Мишель.

Все рассмеялись, но Уилл вступился за Коннора.

— Это одна из моих любимых комедий. Крис Фарли просто уморительный.

Коннор почувствовал облегчение.

— Так в чем там был конфликт?

Уилл улыбнулся, а затем разобрал картину так, как будто она получила «Оскар» как лучший иностранный фильм.

— Ну, начнем с того, что Крис Фарли пытается спасти компанию — его отец ее построил и управлял ею до скоропостижной смерти. Еще ему приходится бороться со скрытой угрозой со стороны Бо Дерека и Роба Лоу.

Все, включая самого Уилла, рассмеялись над псевдонаучным анализом глуповатой комедии.

Потом Уилл невозмутимо продолжил лекцию.

— А самое главное, что ему приходится посмотреть в глаза собственной зрелости, чтобы стать лидером компании.

Коннор улыбнулся: анализ получился веселый и впечатляющий.

Тут вдруг вмешался Кейси. Он почувствовал легкое нетерпение, даже раздражение.

— Мне кажется, мне как раз надо проделать то же самое.

Уилл кивнул, и Кейси продолжил:

— Но я от природы неконфликтный человек. Откуда я возьму конфликты на наших совещаниях?

— Вопрос не в том, *как* спровоцировать конфликт, — объяснил Уилл. — Вопрос *когда*.

КРЮЧОК

Полностью войдя в роль профессора, Уилл задал вопрос:

— Какая часть фильма самая важная?

Никто не ответил, поэтому Уилл нажал:

— Подумайте. Фильм длится примерно два часа. Какой элемент в нем важнее всего?

— Конец? — предположил Коннор.

Уилл решил немного развлечься.

— Кто согласен с Коннором?

Большинство присутствующих подняли руки.

— Та-дам. Ответ неверный.

Уилл издал звук, как в телеигре. Все рассмеялись.

— Поворотный момент! — выкрикнул Тим.

Уилл выдержал паузу, а затем повторил:

— Та-дам! Опять неправильно.

Все рассмеялись еще больше.

Среди этого шума заговорил Кейси.

— Завязка.

— У нас есть победитель, — Уилл показал на Кейси. — Начало фильма.

Все шутиливо застонали, потому что шеф их обошел.

— И не просто начало, — продолжил Уилл, — а первые десять минут. Или первые десять страниц, если работаешь над сценарием.

Он подождал, чтобы собравшиеся усвоили мысль.

— Как вы думаете, почему начало имеет такое значение?

— Первое впечатление? — предположил Мэтт.

— Совершенно верно. Если потеряешь зрителя в первые десять минут фильма, если не получится его зацепить, пиши пропало. Оставшуюся часть фильма, какой бы захватывающей она ни была, человек будет думать: «Какая хорошая сцена. Жаль, что сам фильм такой затянутый». А если в начале зритель клюнул, он простит пару длинных сцен.

Все начали кивать и улыбаться, как будто вспомнили фильмы, которые подтверждают это правило.

Уилл заметил, что разговоры о кинематографе пришлось всем по душе, поэтому задержался на этой теме.

— Подумайте о своих любимых фильмах: обычно вы помните первую сцену. Что-то в ней привлекло ваше внимание, зацепило. Именно этого не хватает нашим совещаниям. Надо дать всем причину принимать их близко к сердцу.

Кейси оторвался от записей и поднял глаза.

— Не представляю, как сделать начало совещания захватывающим, как первую сцену «В поисках утраченного ковчега».

— Согласен, как у Индианы Джонса вряд ли получится, — признал Уилл. — Но опять же, люди идут в кино с ожиданием, что их будут развлекать. Планка поставлена высоко. А на совещании привлечь внимание не так уж сложно. Все в целом привыкли, что должно быть невероятно скучно.

— Можно какой-нибудь пример, как сделать сухую тему интересной?

Кейси не терпелось во всем разобраться.

Уилл перевел дыхание.

— Да, разумеется. Надеюсь, у меня получится. Давайте посмотрим. Подскажите мне какую-нибудь не очень захватывающую тему.

Он подождал. Наконец, София предложила:

— Бюджет.

— Ну, это и правда звучит неинтересно, — пошутил Уилл, к удивлению коллег, включая Тима, а затем продолжил лекцию.

— Итак, тема — бюджет. Скажите мне, как обычно начинается совещание по этому вопросу?

Коннор включился в разговор и воспользовался возможностью подразнить финансового директора.

— Обычно Тим просит открыть сорок вторую страницу буклета с бюджетом, а затем заставляет каждого прочитать вслух строчки в таблице, где наши суммы больше чем на пятнадцать процентов превышают прошлогодние.

Коннор изобразил зевок и упал лицом на стол, как будто от скуки отключился.

Комната взорвалась смехом.

— Перестань, все не так плохо, — шутливо начал протестовать Тим. Когда все отсмеялись, он посмотрел на Уилла.

— Хотя, честно говоря, наверное, не очень далеко от истины. Уилл попытался вернуть внимание собравшихся.

— Хорошо. А как бы вы повернули ситуацию? Как бы вы срежиссировали первую сцену?

Никто не имел представления.

— Ничего, я сам попробую. — Уилл улыбнулся. — Роль Тима исполняет Уилл Петерсен.

Все рассмеялись. Уилл вошел в роль.

— Я понимаю, что следующие пара часов будут утомительными и что мы все предпочли бы за это время сделать сотню других вещей. Но пока мы здесь, давайте не забывать вот о чем. Во-первых, конкуренты надеются, что мы совершим ошибку. Они рассчитывают, что мы выделим мало ресурсов на рекламу и наймем много лишнего административного персонала. А наши сотрудники отчаянно хотят, чтобы мы

не просчитались, потому что каждое сегодняшнее решение глубоко повлияет на их работу, не говоря уже о моральном духе. Они считают, что на кону наша репутация. А еще я не хочу, чтобы через девять месяцев вы сидели и гадали: «Почему во время того анализа бюджета я невнимательно слушал?» Так что давайте посмотрим в бумаги и сделаем все как следует, а потом остаток года будем довольны своей работой.

Он остановился и через несколько секунд был награжден аплодисментами.

— Ладно, на «Оскар» не тянет, — покраснел Уилл, — но все равно куда лучше, чем «откройте сорок вторую страницу буклетов с бюджетом».

— Ну а что после первых десяти минут? — спросил Кейси.

Дискуссия доставляла ему удовольствие, но он, безусловно, был куда сдержаннее остальных присутствующих. Когда другие это заметили, веселье немного поутихло. Только Уилл знал, что Кейси, вероятно, подумал о Джей-Ти Харрисоне.

РАСКОПКИ

— Я думаю, — продолжил Уилл, — теперь будет легче, потому что начать сложнее всего. Если получится увлечь людей темой, надо просто продолжать искать конфликт. Когда я изучал психиатрию, мы называли это «раскопки».

— Раскопки? — смутился Кейси.

— Каждый, но особенно вы как ведущий, должен внимательно следить, нет ли у кого-нибудь другого мнения по обсуждаемому вопросу. Заметив это, нужно заставить человека полностью высказать свои мысли. Надо постоянно раскапывать скрытые конфликты.

— Это же займет слишком много времени, — возразил Мэтт.

К удивлению Уилла, ответила София:

— А разве можно иначе? Иначе через полгода люди возвращаются и заявляют: «Когда мы принимали решение, я, вообще-то, был против».

Уилл заметил, что Кейси что-то непонятно или он не согласен.

— Что-то не так?

— Да нет, все так, — задумчиво сказал Кейси. — Просто получается, что надо обязательно прийти к единому мнению. А мне кажется, что это не всегда возможно, сколько ни обсуждай.

Замечание Кейси встревожило Уилла.

— Вы действительно поняли это так, как будто я отстаиваю обязательный консенсус?

Несколько человек кивнули.

— Тогда очень хорошо, что вы задали этот вопрос, Кейси, потому что я совершенно не это имел в виду! Я как раз считаю, что консенсус — это ужасно.

Теперь смутилась Мишель.

— Разве консенсус может быть плохим?

— Ну, может быть, я немного преувеличиваю, — поспешно поправил себя Уилл. — Но смысл в том, что единое мнение обычно недостижимо. Крайне маловероятно, что шесть умных людей искренне придут к полному согласию по целому ряду важных вопросов.

— И как же в таком случае быть? — поинтересовалась Мишель.

— Нужна страстная, подлинная, неприглаженная, провоцирующая на идеи дискуссия, которая завершается, когда ведущий решит, что все высказались. Если в этот момент никто не предложит достаточно веский аргумент, ведущий подводит итог.

Руководители посмотрели друг на друга, как будто говоря: «По-моему, хорошая идея».

Уилл расставил акценты.

— Позвольте мне со всей ясностью подчеркнуть: независимо от того, какую позицию человек занимал изначально, принятое решение должны поддержать все. Именно поэтому так важно, чтобы во время дискуссии никто ничего не держал в себе.

У Кейси все начало сходиться.

— И поэтому надо раскапывать конфликты независимо от времени на часах?

— Совершенно верно.

Уилл почувствовал, что прогресс есть.

Мэтт решил поиграть в адвоката дьявола, это у него получалось особенно хорошо.

— Прошу прощения, — немного шутливым тоном, но в целом серьезно сказал он, — однако, по-моему, это какой-то сентиментальный вздор. Никакие конфликты нам не нужны, и сама идея мне не очень нравится.

— Почему вы так думаете? — спокойно поинтересовался Уилл.

— Потому что тогда разгораются эмоции, — не колеблясь, заявила София, — а когда кто-то начинает нервничать, не успеешь опомниться, как все в офисе начнут перешептываться, что у начальства разлад.

— Но они ведь и так шепчутся, что вы не принимаете на совещаниях никаких решений!

Кейси кивнул, признав правоту Уилла.

— Погодите, — сказал Мэтт, — эмоциональная сторона меня совершенно не волнует. Мне безразлично, нервничают люди или нет и что кто-то там говорит о руководстве. Меня заботит трата времени. Я не хочу целый день сидеть и слушать дебаты. По мне лучше, чтобы Кейси просто дал свисток, и мы вернулись к работе.

— Ты шутишь? — опять включилась в разговор София. — Ума не приложу, как можно сделать хуже, чем сейчас.

Мэтта, видимо, немного задела эта реплика. В комнате возникло некоторое напряжение, которое разрядила Мишель.

— Должна согласиться с Софией. Мы и так тратим кучу времени и, похоже, все равно не добираемся до сути. Пусть мы просидим дольше, но хотя бы будет интересно. По мне лучше через три часа прийти к правильному решению, чем убить час впустую.

— Не уверен, что это будет так уж занимательно, — не сдавался Мэтт.

— Какое у нас было самое интересное совещание за последние полгода? — спросил его Кейси.

Мэтт пожал плечами.

— Перестань, — улыбнулся Кейси, — это же очевидно. Сегодняшнее. Посмотрите на нас. Мы по-настоящему вовлечены в разговор. Мы спорим. Это же так здорово!

Мэтт кивнул, а остальные усвоили урок.

— Так. Подождите минуту, — вмешался Тим. — По-моему, у нас было еще одно довольно интересное совещание. Помните, как Уилл потребовал прекратить говорить о чертовом пикнике?

Все рассмеялись.

— Но и там было то же самое, — напомнил Кейси с улыбкой. — Конфликт.

ТРЕНИРОВКА

Хотя Уиллу очень хотелось на этом остановиться и насладиться вкусом победы, он знал, что пора идти дальше.

— Хорошо. Вы хотели поговорить о настоящих проблемах — пожалуйста. Давайте возьмем какой-нибудь вопрос и посмотрим, получится ли раскопать в нем конфликт.

Кейси спросил:

— С чего начнем?

— Давайте с пикника, — предложила Мишель.

Комната взорвалась смехом. Кроме самой Мишель.

— Я серьезно. По-моему, самое время раз и навсегда с этим разобраться.

— Пусть будет так. — Кейси заставил себя играть роль ведущего. — И в чем здесь настоящая проблема?

Мишель немного рассердилась.

— Мне не нравится, что я отвечаю за этот проклятый пикник...

— Ты имеешь в виду чертов пикник? — перебил Тим.

Все, включая Мишель, засмеялись.

— Ладно, пусть чертов. Мне не нравится, что я за него отвечаю, и вам, ребята, на моем месте тоже бы не понравилось. Я не массовик-затейник и не люблю планировать мероприятия. Просто это входит в мои обязанности, и волей-неволей приходится им заниматься. Но я уже устала выслушивать ваши

жалобы, что пикник оплачивается из бюджета ваших отделов. Это ведь в любом случае деньги компании!

В какое-то мгновение Мишель чуть не расплакалась. В комнате повисла тишина: собравшиеся не привыкли к таким эмоциям на совещаниях.

Кейси захотелось спустить тему на тормозах, но он посмотрел на Уилла и решил немного нажать.

— Кто-то не согласен с Мишель?

Никто не ответил. Кейси посмотрел на Мэтта.

— А ты? Ты, по-моему, больше всех критиковал этот пикник. Все были поражены прямоотой Кейси.

Мишель воспользовалась шансом и добавила:

— Сюда же можно добавить обучение менеджеров.

— Погодите секунду, — возразил Мэтт. — Я говорил, что сам пошел бы на этот курс, и никогда не жаловался, что за это надо платить.

Тон Мэтта оказался для Мишель неожиданностью, и она, видимо, решила не отвечать.

Убедившись, что Кейси не собирается давить, Уилл вмешался сам.

— Что вы думаете, Мишель?

Она сделала глубокий вдох.

— Тут речь не только о деньгах. Дело в поддержке. Если вы считаете, что не надо тренировать менеджеров, — прекрасно. Давайте так и решим и сосредоточимся на чем-нибудь другом. Я даже не знаю, что сказать, — в сердцах выпалила она.

Всем стало неловко.

— Хорошо, — заговорил Уилл. — Я хотел бы подчеркнуть три важных момента. Во-первых, это правильный разговор, и, — он показал на Мэтта и Мишель, — не надо думать, что вы вышли за рамки.

Он сделал паузу, чтобы его слова усвоили, а Мэтт и Мишель немного успокоились.

— Во-вторых, эта дискуссия уж точно не была скучной.

Под общий смех он продолжил:

— А в-третьих, надо послушать, что думают остальные. Уилл многозначительно посмотрел на присутствующих.

Смех прекратился. Потом заговорил Тим.

— Честно говоря, я понимаю Мэтта. Я сам не могу сказать, что жду этого курса, да и пикника тоже, раз уж на то пошло.

Он посмотрел на главу отдела по работе с персоналом.

— С другой стороны, Мишель права. Мы все согласились провести эти мероприятия, а когда обязательства взяты, надо закрыть тему и постараться как следует.

— Меня это устраивает, — сказала София. — Но я очень хочу, чтобы мы четко условились, что в следующий раз будет по-другому. Мы буквально каждый год жалуемся на одно и то же.

Все посмотрели на Коннора, который еще не высказывался. Наконец он понял, что не хватает его мнения, и сказал:

— Не надо на меня так смотреть. Я эти пикники люблю.

Собравшиеся снова рассмеялись.

Тут заговорил Мэтт.

— Когда я жалуюсь на такие вещи, я не жалуюсь на тебя лично, Мишель.

— Но я именно так это воспринимаю!

— Я знаю. Мне кажется, что меня просто выводит из себя, что у нас столько дел, а мы тратим время на пустяки.

— Пустяки? — возмутилась София.

— Я неправильно выразился, — отступил Мэтт. — Я знаю, что для сотрудников это важно. Просто я думаю, что надо сосредоточиться на темах, которые связаны с получением денег. Вот и все.

Кейси очень хотелось закрыть тему, и он подвел итог:

— И поэтому мы не будем больше тратить время на разговоры о курсе для менеджеров и пикнике. А на следующий год мы соберемся, прямо выскажемся, все запланируем, примем решение и будем его придерживаться.

Он повернулся к Мишель.

— Тебя это устраивает?

— Устраивает, — кивнула она. — Я рада, что вы понимаете, что я просто делаю свою работу. Хотите верьте, хотите нет, я бы тоже предпочла больше времени посвящать вопросам, связанным с доходами.

В этот момент единение Мишель с Мэттом и другими членами команды резко усилилось.

Затем дискуссия перешла к другим темам: брендингу, стратегии продаж, информационным системам.

Каждый раз Кейси пытался заставить присутствующих высказаться и подчеркивал любые различия во мнениях. Получалось у него не совсем гладко. Иногда в разговоре возникали неловкие паузы и разногласия по поводу того, какие темы заслуживают внимания. И тем не менее на их памяти это было лучшее совещание.

А когда все разошлись, Уилл почувствовал, что теория не оправдала возложенных на нее надежд.

«Чего-то все равно не хватает», — сказал он про себя.

НА ДОСКЕ

Несмотря на разочарование, Уилл решил, что в его теории конфликта есть доля истины. Просто она неполная.

Поэтому он снова решил поискать ответы в учебниках. Следующие несколько недель он безуспешно читал сценарии, смотрел фильмы и изучал конспекты некоторых занятий, пытаясь понять, что еще, кроме конфликта, необходимо, чтобы снять отличный фильм.

Он не раз ездил домой посоветоваться с мамой. И наконец семена дали всходы.

Однажды вечером, наводя порядок, Уилл заметил на полу кладовки учебник «История телевидения». В голове у него блеснула мысль, Уилл начал читать и оторвался только на рассвете.

Когда он принимал душ и собирался идти на работу, все начало сходиться.

И Уилл снова погрузился в стихию совещаний. Он заставлял себя присутствовать везде, куда его пускали, на долгих заседаниях и коротких, независимо от обсуждаемой темы.

По вечерам Уилл смотрел телевизор, постоянно переключая каналы, и обдумывал развивающуюся теорию. Он звонил домой, чтобы расспросить маму по поводу бизнеса, и ее идеи, как он потом понял, оказались крайне важны. Когда

Часть четвертая. Действие

наступил вечер воскресенья, он чувствовал не только усталость, но и надежду.

До большого совещания оставались всего две недели, и Уилл был уверен, что у него есть хороший шанс помочь Кейси и его команде взломать код серьезной проблемы. Он еще не знал, что такой шанс ему может и не представиться.

ПРЕГРАДА

В понедельник Уилл явился на работу, полный желания изложить свои выводы команде. Перед началом совещания Кейси вызвал его к себе в кабинет. У него была новость, которая, как он думал, понравится Уиллу. Он ошибался.

Кейси объявил, что Playsoft ищет добровольцев, которые поедут в Чикаго и помогут в подготовке и обслуживании стенда компании на крупной отраслевой выставке Toy and Game Convention. Не успел Уилл сказать шефу, что его это не интересует, как тот сообщил, что уже его записал.

Поездка включала десятидневное пребывание в одном из лучших отелей Чикаго. Более того, можно было слетать на выходные домой, пригласить в Чикаго друга либо просто остаться на месте и оставить сэкономленные на перелете деньги себе. В обычной ситуации Уилл, еще недавно учившийся в университете, с радостью ухватился бы за бесплатную поездку и лишний заработок. Но не на этот раз.

— Послушайте, я должен остаться. До совещания осталось всего две недели, и нам надо поработать, чтобы...

— Знаю, знаю, — вежливо перебил Кейси. — Но ты и так пару недель назад серьезно нам помог, поэтому мне кажется, все будет хорошо.

Уилл знал, что начальник в этом далеко не уверен.

— Кроме того, ты в любом случае вернешься за несколько дней до совещания.

— Но суть не в том, чтобы я на нем был. Дело в том, чтобы разобраться, как...

Кейси снова перебил, на этот раз немного раздраженно:

— Послушай. Если Джей-Ти Харрисон захочет меня уволить, он меня уволит. И если единственное, к чему он может прицепиться, — это то, что наши совещания не такие захватывающие, как цирковое представление, я все равно ничего не смогу поделать.

Уиллу захотелось крикнуть: «Нет, сможете!» — но он понял, что Кейси приготовился к худшему. А если Джей-Ти действительно уже принял решение, то заставлять начальника лишний раз переживать было бы жестоко.

— Когда я улетаю? — наконец выговорил Уилл убитым голосом.

— Перестань, Уилл, — рассмеялся Кейси. — Ты ведь не на войну отправляешься, а в Чикаго. Они тебя ждут завтра после обеда.

— То есть можно вылететь сегодня ночным рейсом?

— Разумеется, если тебе так хочется.

— Отлично. В таком случае увидимся через несколько минут наверху. Если я не смогу быть здесь следующие две недели, выделите мне еще немного времени, чтобы поговорить о большом совещании.

Кейси неохотно кивнул.

Уилл вышел, зная, что следующие два часа будут ключевыми для Кейси и его компании. А еще он думал, не придется ли ему самому искать работу в Starbucks.

ВТОРАЯ ПОПЫТКА

Как только все расселись, Уилл встал и объявил:

— Прошу у всех прощения, но сегодня мне понадобится как минимум час, чтобы поговорить по поводу моих соображений о совещаниях.

Мэтт вздрогнул. Остальные переглянулись в поисках единомышленников, но никто не хотел протестовать первым.

Кейси вмешался, чтобы разрядить неловкую ситуацию.

— Я думаю, после предыдущей недели можно выделить Уиллу некоторое время. Мы все равно успеем обсудить пункты повестки.

Уилл было почувствовал облегчение, но тут Кейси добавил:

— У тебя полчаса начиная с этого момента.

Теперь Уилл начал волноваться. Не желая терять ни минуты, он сразу перешел к сути.

— Спасибо. Вы помните, что на прошлой неделе я говорил по поводу конфликтов? Так вот. Это все неправильно.

Люди за столом посмотрели на него с недоумением.

— Ты хочешь сказать, что... — начал Тим.

— Расслабьтесь. Я пошутил. Однако должен признать, что моя теория не ограничивается конфликтом. И, к сожалению, вторая часть не такая интересная.

Уилл подошел к доске и написал: «драматизм». Присутствующие, казалось, дружно вздохнули и приготовились скучать.

Часть четвертая. Действие

— Самая большая проблема наших совещаний и совещаний в целом, — он сделал паузу для большего эффекта, — это отсутствие структуры.

Он написал и эти слова на доске рядом.

Чувствуя, что так можно потерять аудиторию, Уилл продолжил более провоцирующим тоном.

— Наша проблема не в том, что совещаний слишком много, а в том, что их слишком мало!

Хотя интерес вернулся, по выражениям лиц было видно, что Уилл потерял все доверие, которое накопил за прошлые два месяца. Они еще не знали, что этого он и хотел добиться.

Доска Уилла. Чего не хватает совещаниям

Драматизм	Структура

МУЛЬТИМЕДИА

— Я не говорю, что обязательно надо проводить на совещаниях больше времени. Однако, несомненно, они должны быть нескольких типов. Подумайте с такой точки зрения: что если бы по телевидению шел только один вид передач?

Переведя разговор на тему массмедиа и развлечений, Уилл подошел к доске, взял маркер и дал себе несколько секунд, чтобы собраться с мыслями. Повернувшись к аудитории, он спросил:

— Мы ведь смотрим не только кино. Какая программа самая короткая?

— Ситком! — выпалил Тим, как третьеклассник, который хочет первым дать правильный ответ.

— Ладно, пусть будет ситком, — согласился Уилл, но писать слово на доске не стал. — А есть что-нибудь еще короче?

— Меньше, чем полчаса? — поинтересовалась София.

— Да. Просмотр какой передачи занимает у вас меньше тридцати минут?

— Новости на CNN! — внезапно осенило Мишель.

— Верно, — с энтузиазмом и облегчением ответил Уилл. Он написал ее ответ на доске.

— А сколько вы обычно смотрите новости?

— Минут пять. Иногда меньше, — предположил Мэтт.

— А как *часто*?

Мэтт пожал плечами.

— Каждый день. Почему бы и нет?

Уилл записал слова «пять минут» и «каждый день» рядом со словом «новости».

— Хорошо. Итак, нашей первой категорией программ, если вы не возражаете, будет новостная сводка, которая длится где-то пять минут ежедневно.

Слушатели по-прежнему ничего не понимали, и Уилл продолжил.

— Нашей следующей категорией будут ситкомы, — он записал это слово на доске прямо под предыдущим, а затем написал рядом «криминальная драма». — Я хочу соединить ситкомы и часовые передачи о преступлениях, больницах и тому подобных вещах. Можно сказать, что они длятся примерно час. А как часто мы смотрим ситкомы и документальные фильмы?

Не дожидаясь ответа, Уилл написал «еженедельно» рядом со словами «один час».

Уилл мог поручиться, что никто не знает, к чему он клонит, но еще он был уверен, что снова завладел вниманием, а это пока было важнее всего.

— Затем идут художественные фильмы — приблизительно два часа. Допустим, мы смотрим их по телевизору или даже ходим в кино примерно раз в месяц.

Написав под другими пунктами «фильм» и «два часа», Уилл объявил:

— И, наконец, последний пункт...

Он подождал, угадает ли кто-нибудь. Когда стало ясно, что не угадают, он написал в конце списка «мини-сериал», а потом «шесть часов и больше».

— Я знаю, что все это звучит безумно, но потерпите минутку. Представьте, что какой-то сети пришла в голову идея снять новое двухчасовое еженедельное шоу, которое должно быть

по вкусу любой аудитории. Это будет отчасти мини-сериал, отчасти фильм, отчасти ситком и криминальная драма, а отчасти сводка новостей. Кому такое шоу может понравиться?

— Никому, — сразу ответила Мишель.

— А почему? — поинтересовался Уилл.

— Потому что это полная ерунда. Оно будет слишком затянутое для ситкома, недостаточно длинное для мини-сериала, и я даже не знаю, как туда вставить сводку новостей.

— А как насчет полнометражного фильма?

— Если будет идти все сразу, это будет одно ужасное кино, — ответил Коннор.

Уилл отложил маркер и повернулся к смущенной команде.

— Так почему же мы именно это и делаем на еженедельных совещаниях?

До некоторых, видимо, уже начало доходить, но другие по-прежнему ничего не понимали. Уилл хотел добиться полной ясности и продолжил:

— Во время этих неприятных совещаний в понедельник утром мы пытаемся сделать слишком много, и ничего толком не получается.

Все задумались над оценкой Уилла.

Доска Уилла. Чего не хватает совещаниям

Драматизм	Структура
	Ежедневная сводка новостей (5 минут)
	Еженедельный ситком / криминальная драма (1 час)
	Фильм (2 часа)
	Мини-сериал (6 часов и больше)

— Ну и как это связано с ситками? — спросил Тим.

— Нам надо сделать четыре вида программ для разных аудиторий.

— Я все равно тебя не понимаю. — В голосе Тима послышалась критика, но Уилл уже достаточно хорошо его знал и понимал, что это просто его стиль. — Разве аудитория не одна и та же? Новости, ситкомы, фильмы и мини-сериалы смотрит один и тот же человек, не так ли?

— Я думаю, Уилл имеет в виду контекст, — неожиданно вмешался Кейси.

Уилл повернулся к шефу с выражением прозрения на лице.

— Я не смотрел на это с такой точки зрения, но вы, наверное, правы. Контекст.

Он задумался, окрыленный простой, но важной мыслью.

— Человек садится смотреть ситком с совсем другими ожиданиями, чем когда идет в кино или смотрит новостной выпуск в аэропорту, — пояснил Кейси, а потом повернулся к Уиллу: — Продолжай свою лекцию.

ЕЖЕДНЕВНАЯ ПЯТИМИНУТКА

Радуюсь полученному одобрению, Уилл продолжил:

— Перейдем прямо к сути. Я считаю, что нам надо начинать день с короткой сводки новостей. Можно назвать это ежедневной пятиминуткой или чем-то в этом роде. Это значит, что мы должны собираться в зале заседаний и, даже не рассаживаясь, рассказать, чем будем заниматься.

— Каждый день? — переспросил Мэтт.

— Каждый день, — подтвердил Уилл. — Даже пять минут сильно уменьшат объем электронной и голосовой почты, и не надо будет друг к другу заглядывать. Я знаю, о чем говорю, потому что нахожусь в эпицентре всего этого: «Кейси сегодня у себя?», «Кто после обеда идет на отчет по маркетингу?», «С юристами должен связаться я или Кейси поручил Тиму?»

Уилл изобразил все так, что все смущенно улынулись.

— Вы себе не представляете, сколько времени уходит на то, чтобы просто прояснить, что вы друг от друга хотите.

Присутствующие начали улавливать суть.

Доска Уилла. Чего не хватает совещаниям

Драматизм	Структура
Ежедневная пятиминутка	← Ежедневная сводка новостей (5 минут)
	Еженедельный ситком / криминальная драма (1 час)
	Фильм (2 часа)
	Мини-сериал (6 часов и больше)

— А как быть с теми, кого нет на месте? — поинтересовался Кейси. — По-моему, каждый день делать пятиминутки просто не получится, это нереально.

Уилл на секунду задумался.

— Даже если на месте будут всего трое, пятиминутку в любом случае нужно провести. Если подумать, она важна даже при таком раскладе. Прежде всего собравшиеся будут в курсе. А еще лучше то, что, если кто-то из отсутствующих позвонит и поинтересуется, чем занимается другой член команды, ему сможет ответить каждый. И не забывайте: речь о каких-то жалких пяти минутах. Может быть, я ошибаюсь, но мне сложно поверить, что все настолько заняты, что не могут их выделить.

По кивкам было понятно, что никто не возражает. Кроме Мэтта, который пока не был готов уступить.

— А почему ты решил, что нам каждый день есть что сказать?

Уилл ждал этого вопроса.

— Если сказать нечего, это будет пятнадцатисекундное совещание. Но я готов поспорить на семь долларов в кармане, что сложнее будет уложиться в пять минут. Кстати, это крайне важно. Нельзя превращать эти пятиминутки в ежедневные совещания.

Теперь кивнул даже Тим.

— Хорошо, пойдем дальше. Как насчет ситкомов и криминальных драм? — спросил он.

Уилл перевел дыхание. С одним видом совещаний покончено, остались еще три.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНОЕ ТАКТИЧЕСКОЕ СОВЕЩАНИЕ

— Теперь давайте поговорим о наших еженедельных совещаниях. Они должны превратиться в подобие ситкомов или криминальных драм — раз в неделю в одно и то же время на том же канале. Как правило, зритель знает, чего ожидать от ситкома, сколько он продлится, и может рассчитывать на гарантированную развязку интриги в конце серии. Может быть, она будет не очень захватывающая и не изменит его жизнь, но она логична, предсказуема и в итоге доставляет удовольствие.

— Я не совсем понял. — Кейси был настроен как следует во всем разобраться.

Уилл не хотел затуманивать важную мысль аналогиями и выразился как можно буквальнее:

— Сейчас объясню. Еженедельное совещание должно быть сосредоточено исключительно на тактических вопросах, идти как по нотам и длиться приблизительно шестьдесят минут, может быть, даже меньше.

Он сделал паузу, а потом высказал самую крамольную мысль:

— И на нем не должно быть повестки.

— Что? — опередив Кейси, вмешался Коннор. — Разве из-за этого совещания не станут только хуже?

— Нет. Они станут несравнимо лучше, и вот почему.

Уилл снова на секунду остановился, а затем объяснил:

— Тактические совещания будут начинаться с того, что каждый за шестьдесят секунд отчитается о том, над чем он на этой неделе работает.

Уилл повернулся к доске и написал: «Еженедельное тактическое совещание».

— Как блиц в телеигре, — заметил Кейси.

— Правильно, как блиц, — улыбнулся Уилл. — Хорошее сравнение. Так или иначе, надо просто пройтись по кругу и попросить участников назвать три свои главные задачи на неделю. Причем у каждого будет всего минута.

Все нервно засмеялись, видимо, сомневаясь, что можно уложиться в шестьдесят секунд.

— Всего одна минута? — переспросил Мэтт.

Не успел Уилл ответить, как Коннор поднял руку. Уилл заметил, что он улыбается, поэтому предоставил ему слово.

— У меня к тебе вопрос, Уилл.

Он сделал паузу.

— Откуда, черт побери, ты все это взял?

Все тут же переключились с анализа совещаний на автора идеи.

— Я тоже как раз об этом подумала, — с теплой улыбкой вставила София.

Уилла вопрос застал врасплох.

— Сам не знаю, — сказал он, надеясь замять тему.

— Не может быть. Ты же где-то должен был это узнать, — не сдавался Коннор.

Доска Уилла. Чего не хватает совещаниям

Драматизм	Структура
Ежедневная пятиминутка	← Ежедневная сводка новостей (5 минут)
Еженедельное тактическое совещание	← Еженедельный ситком / криминальная драма (1 час) Фильм (2 часа) Мини-сериал (6 часов и больше)

— Ну, наверное, дело в том числе в моей маме, — вздохнул Уилл. — Она много лет проработала руководителем и хорошо умеет делать такие вещи.

Он поколебался, пытаясь найти более захватывающий ответ.

— А еще мне просто было интересно.

Несколько мгновений все, казалось, изучали Уилла как какую-то диковинку, как не по годам развитого младшего брата.

Уиллу отчаянно хотелось отвести от себя внимание.

— Мэтт, вы спрашивали, будет ли одной минуты достаточно для такого блиц-опроса.

— Совершенно верно, — кивнул Мэтт. — Мы обед и то дольше обсуждаем.

— Хорошо, давайте проверим мою теорию.

Уилл посмотрел вокруг и остановился на Тиме.

— Назовите три вопроса, которыми вы на этой неделе занимаетесь.

Уилл посмотрел на часы и засек время.

Тим вдруг почувствовал волнение.

— Даже не знаю. Так, в четверг будет совещание по бюджету, и к нему надо подготовить много материалов.

Он задумался.

— Мне надо встретиться с представителями нескольких новых юридических компаний, чтобы поискать способ сократить расходы. Что еще? — спросил он сам себя. — Ах да. У меня заседание по планировке офисов. Надо посмотреть, нужны ли дополнительные помещения на другой стороне улицы.

— О каких юридических компаниях идет речь? — уточнил Уилл.

— «Эверардо, Дибэй и Гальвес» из Кармела и «Карлсон, Бинз и Шульц» из Сан-Хосе.

Уилл посмотрел на часы.

— Итак, на все без подготовки ушло тридцать семь секунд. К тому же я задал вопрос для прояснения.

По выражениям лиц сидящих вокруг стола Уилл понял, что успешно донес свою мысль. Поэтому он продолжил:

— Когда все отчитаются, а это должно занять в общей сложности семь минут, тогда и только тогда надо составлять повестку дня. В противном случае будет неясно, что на самом деле происходит в организации и чем люди занимаются. Зачем Кейси или кому-то еще вслепую гадать, что обсуждать во время еженедельного тактического совещания?

Уилл заметил, что Кейси настроен скептически, и предоставил ему слово.

— Что не так?

Кейси на минуту задумался.

— Я думаю, ты что-то упускаешь.

Он остановился и снова задумался.

— По-моему, прежде чем составлять повестку, надо собрать больше информации, а не просто списки дел.

— Например? — спросил Уилл.

— Ну, я думаю, еще нужна оценка показателей или что-то вроде отчета о прогрессе. Прежде чем решать, о чем говорить на совещании, нужно знать, как организация продвигается к краткосрочным целям. Может быть, четыре-шесть ключевых параметров: это не слишком много, но ровно столько, сколько нужно, чтобы получить общее представление.

— В этом есть смысл, — кивнул Мэтт. — А какие параметры выбрать?

— Не знаю, — начал рассуждать вслух Кейси. — Обязательно выручка и расходы. Может быть, как идет разработка продукции. И ее продвижение ключевым клиентам. Наверное, этого нам будет достаточно.

— Сколько времени займет такой обзор? — поинтересовался Уилл.

— Минут десять, — ответил Кейси. — Может, даже пять.

— Понятно. Если составлять повестку исключительно на основе списка дел, но без понимания параметров, можно не знать, на чем сосредоточиться. Может быть, в компании происходит что-то такое, что все упустили из виду.

— Интересно, — вмешалась Мишель, — есть ли еще какие-то показатели, которые нам надо знать. Текучка кадров? Эффективность рекламы?

— Не думаю, — покачал головой Кейси. — Мне кажется, избыток информации будет только отвлекать.

Он улыбнулся.

— Забавно, что я это говорю, учитывая, как проводятся совещания сейчас.

Уилл был вне себя от радости, что Кейси и его команда так продуктивно обсуждают теорию, и решил не терять времени.

— Итак, давайте вернемся к еженедельным совещаниям. Всего за пятнадцать минут все присутствующие будут знать, чем занимаются остальные и как компания движется к ключевым целям.

Он сделал паузу для большего эффекта.

— А затем надо определиться, что обсуждать на оставшейся части совещания.

— Как это будет выглядеть? — спросила Мишель.

Уилл пожал плечами.

— Ну, я думаю, Кейси скажет: «Хорошо, теперь в целом понятно, что у нас происходит. Так о чем мы сегодня поговорим, чтобы на этой неделе добиться максимума?» Мне кажется, правильные темы сами выйдут на поверхность.

— А по-моему, это противоречит здравому смыслу. — Тим никак не мог смириться с отказом от повестки. — Я всегда слышал, что главное для хорошего совещания — заранее составить план и строго ему следовать.

— Я не специалист, — ответил Уилл, — но я еще не видел хороших совещаний ни здесь, ни в других местах. Поэтому я не думаю, что надо обязательно следовать традиционному мнению по этому вопросу. Кроме того, Джей-Ти Харрисон вам не даст лишних пунктов за то, что вы проводите совещание по учебнику.

По реакции Кейси Уилл понял, что сболтнул лишнего, а потом до него дошло, что он совершил крупную ошибку. Он на секунду забыл, что никто больше не знает ни о том, что Харрисон раскритиковал совещания, ни про его угрозы в адрес Кейси.

— Что ты имеешь в виду? — встревожилась Мишель.

Уилл решил, что лучше всего увести разговор от Харрисона, глубже погрузившись в тему.

Часть четвертая. Действие

— Я имею в виду, что не понимаю, как можно угадать правильную тему для тактического совещания, не говоря уже о расстановке приоритетов, не выслушав сперва, что происходит в действительности.

Однако Мишель не дала сбить себя с толка.

— Да, ты уже это говорил. Но как все это связано с Джей-Ти Харрисоном?

Уилл взглянул на Кейси, и ему захотелось спрятаться под стол.

ПРИЗНАНИЕ

Кейси тяжело вздохнул и набрал воздуха.

— Ребята, вы, может быть, уже об этом знаете. Джей-Ти считает, что наши совещания — мои совещания — ужасны. И он очень прозрачно намекнул, что моя работа из-за этого поставлена на карту.

Естественно, первым ответил Тим.

— Ничего более нелепого я...

— Знаю, знаю, — перебил Кейси. — Но это не имеет значения. Дело в том, что Уэйд Джастин позволяет Харрисону делать почти что угодно, а планы у него именно такие.

Повисло молчание. Все как будто переваривали новость и начинали осознавать ее потенциальные последствия.

— Кроме того, — продолжил Кейси, — вы же сами говорили, что эти совещания никуда не годятся.

— Ну да, — возразил Коннор. — Но мы просто имели в виду, что они не такие...

Кейси жестом прервал его. Все замерли.

— Я думаю, что эти проблемы надо исправить независимо от Джей-Ти Харрисона и его самомнения. Ради блага нашей компании.

Уиллу захотелось вылезти из-под стола и обнять шефа.

Затем заговорил Мэтт. Как обычно, он приглушил эмоциональную сторону и вернул разговор в практическое русло.

— У меня вопрос по поводу этих еженедельных тактических совещаний, или как ты их там называешь. Разве можно уместить дискуссию после первой части, блица, в сорок пять минут?

Уилл был рад вернуться к теме и ждал, что кто-то спросит об этом.

— Для этого нужно свести обсуждение к темам, которые непосредственно влияют на тактические проблемы и цели.

— Хорошо, хорошо, профессор ты наш.

Это был Тим, и он явно поддразнивал:

— А если кто-то вдруг вознамерится решить проблему мирового голода или просто придумает очередную блестящую идею для новой игры?

— А это подводит нас к следующей передаче, — улыбнулся Уилл.

Он встал и пошел к доске, но София его опередила.

— Можно сделать маленький перерыв? У нас с Коннором пятиминутный телефонный разговор с офисом PGA. Я не хочу его пропустить.

Кейси кивнул и объявил:

— Так, собираемся через десять минут. Не одиннадцать, а десять.

Все бросились к двери, кроме Мэтта, который подошел к Кейси и сказал, как сильно ему не нравится Харрисон. Когда он ушел, Кейси повернулся к Уиллу.

— Я надеюсь, мы справимся.

Он улыбнулся, но в его улыбке читалось отчаяние.

ИНСАЙД

Теперь Уилл был настроен очень решительно и крайне волновался, поэтому решил использовать десятиминутный перерыв, чтобы навести справки. Он пошел к себе и набрал номер новой знакомой Мэдди Пейтон, секретарши руководителя одного из отделов Playsoft.

К своему облегчению, он застал ее на рабочем месте и решил не терять времени.

— Привет, Мэдди, это Уилл Петерсен из Монтерея. У меня к тебе маленький вопрос.

— Давай. Но сначала скажи, пожалуйста, в Монтерее сегодня хорошая погода?

Уилл посмотрел в окно.

— Вообще, немного облачно.

— Отлично, — сказала она. — Потому что здесь, в Чикаго, льет дождь, и я не хочу слышать, что там райский денек.

Они рассмеялись.

— Так чем я могу помочь, Уилл?

— Я хотел сказать, что завтра буду в Чикаго и подключусь к подготовке стенда.

— Здорово! Наконец-то познакомимся лично!

— Ну да. Я тебя найду после обеда. Но я звоню по другому поводу.

Он замялся.

— Может, это прозвучит странно, но что ты знаешь о Джей-Ти Харрисоне? Он начальник...

— Да, я знаю, кто такой Джей-Ти, — прервала Мэдди. — А почему ты спрашиваешь?

— Ну, я встретил его на прошлой неделе, и он периодически сюда приезжает, так что я просто пытаюсь его понять, — уклончиво ответил Уилл.

Девушка на другом конце провода промолчала, поэтому Уилл продолжил:

— Я слышал, у него своеобразная репутация.

Наконец Мэдди заговорила, но голос вдруг стал гораздо менее дружелюбный. Не враждебный, а скорее отстраненный.

— Я сама виделась с ним несколько раз. После слияния он приезжал в Чикаго примерно раз в месяц, чтобы встретиться с Ником. Не могу сказать о нем что-то плохое.

Уилл почувствовал, что она что-то недоговаривает.

— А Ник с ним ладит? Ему нравилось общаться с Джей-Ти?

Мэдди сделала паузу, а потом сказала тихо, но снова дружелюбно.

— Слушай, Уилл. Буду с тобой как можно откровеннее. Первые месяцы после слияния это был какой-то кошмар. Я чуть не уволилась из компании, и Ник тоже.

— И, полагаю, это было как-то связано с Джей-Ти? — Время поджимало, и Уилл говорил напрямую.

— Это все, что я могу сказать на эту тему. Ник заставил меня поклясться, что я никому ничего не расскажу.

— Да ладно. Что у вас случилось? — едва сдерживаясь, спросил Уилл.

— Нет. Это все.

— В смысле?

— В смысле, я обещала Нику, что никому не буду об этом рассказывать. Это все, что я могу тебе сказать. Дальше делай выводы сам.

Уилл чувствовал себя так, как будто разговаривает с человеком, попавшим в программу защиты свидетелей.

— Тогда еще один вопрос, Мэдди.

— Давай.

— Почему Ник остался?

Не дождавшись ответа, он добавил:

— И как они сейчас ладят?

Мэдди тихо хихикнула.

— Эй, ты сказал *один* вопрос.

— Извини, соврал.

— Ты мне нравишься, Уилл.

Он знал, что она говорит искренне.

— А поскольку ты мне нравишься, мне очень неприятно оставить тебя без ответа. Прости.

Уилл принял извинения и заверил, что все понимает. А потом, желая немного разрядить атмосферу, поддразнил:

— Кстати, тучи как раз рассеялись. Потрясающая погода. Похоже, очередной райский денек.

— Ах ты! — расхохоталась Мэдди.

Уилл еще раз ее поблагодарил, и они попрощались.

«Что вообще происходит в этой компании?» — подумал он.

ЕЖЕМЕСЯЧНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВСТРЕЧА

Когда Уилл вернулся в конференц-зал, все как раз рассаживались. Он сразу заметил изменение атмосферы. Все стало серьезнее, напряженнее.

Первым заговорил Кейси.

— Итак, давайте продолжим.

Он посмотрел на Уилла.

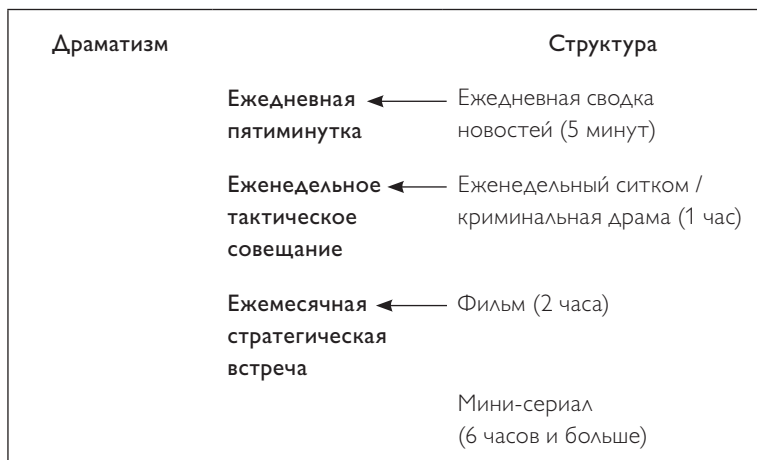
— Хорошо. В предыдущей серии, — все рассмеялись над телевизионным юмором Уилла, — Мэтт спросил, как уместить дискуссию на еженедельных тактических совещаниях в сорок пять минут. Это прекрасное введение в следующий тип совещаний — ежемесячные стратегические встречи.

Он подошел к доске и записал это под «ежедневной пяти-минуткой» и «еженедельным тактическим совещанием».

— Если в разгаре еженедельного тактического совещания кто-то заявляет: «Слушайте, на рынке появился новый конкурент. Это стоит обсудить!», или «По-моему, надо рассмотреть возможность создания совместного предприятия с ESPN», или «Рекламная стратегия нуждается в пересмотре», придется подавить желание заняться этой темой.

— Желание? — не понял Мэтт.

Доска Уилла. Чего не хватает совещаниям



— Совершенно верно. Желание отвлечься на какой-нибудь невероятно интересный и важный разговор, который не оказывает реального влияния на достижение краткосрочных целей.

— Но это же единственный... — начала София и тут же исправилась. — Я имею в виду, это же один из лучших элементов совещания!

Все рассмеялись над оговоркой.

— В том-то и дело! — оживился Уилл. — Это, безусловно, самые интересные темы. Это важнейшая причина, по которой вы пошли в бизнес: участвовать в дискуссиях, применять аналитические способности, опыт и интуицию для решения больших проблем.

— Правильно. Так что плохого в том, чтобы поговорить о них на еженедельном тактическом совещании? — настаивала София.

— Есть несколько очень серьезных сложностей.

Уилл опять захватил всеобщее внимание.

— Во-первых, на таких совещаниях недостаточно времени, чтобы как следует погрузиться в большие проблемы, поэтому разговор получится незаконченный, неполный, хаотичный. Вы будете спешить и в итоге удовольствия не получите.

Он остановился, чтобы дать возможность высказаться. Возражений не последовало, поэтому он продолжил:

— Во-вторых, даже если времени хватает, почти невозможно переключиться с тактических проблем на стратегические.

— Это вопрос контекста, о котором я говорил раньше, — заметил Кейси.

— Именно так.

Уилл не был уверен, что все поняли мысль, поэтому привел аналогию.

— Представьте, что перед вами стоят два телевизора и вы пытаетесь одновременно смотреть «Шофера мисс Дэйзи» и «Все любят Рэймонда».

Сравнение, видимо, всем понравилось, и Уилл привел еще одно:

— Или представьте, что президент США обсуждает в Белом доме церемонию включения огней на рождественской елке и на том же совещании рассматривает вопросы терроризма и национальной обороны. В этом просто нет смысла.

Кейси сделал глубокий вдох и заговорил, как будто начал осознать, что очень долго делал все не так, как надо.

— К тому же из-за попыток разобраться на еженедельных совещаниях со стратегическими вопросами обычно отвлекаешься и не решаешь ни одной проблемы, которые крайне важны для выживания бизнеса.

Это задело Тима за живое.

— Вот именно! Мы постоянно сбиваемся на то, что должно произойти в следующем квартале или в следующем году, и в результате не знаем, что надо делать на следующей неделе. Да даже завтра!

Все улыбнулись прямому и страстному финансовому директору.

Уилл не хотел терять ритм обсуждения.

— Как раз поэтому и нужно взять себя в руки и отложить интересные долгосрочные стратегические вопросы до тех пор, пока не появится время, чтобы уделить им должное внимание.

— А если нельзя подождать до следующего ежемесячного совещания? — спросил Кейси. — Ведь некоторыми вопросами нужно заниматься сразу, а не раз в месяц?

— Нет проблем. — Уиллу все больше нравилась такая роль.

«Может, пойти в преподаватели?» — подумал он на долю секунды.

— Если вопрос нельзя отложить, то устройте стратегическое совещание тем же вечером. Назовите это, скажем, ситуационным стратегическим совещанием. Главное, не смешивать стратегию с еженедельной тактикой.

Кейси кивнул и записал.

— У меня вопрос, — отозвался Мэтт. — Сколько тем можно выносить на ежемесячное совещание?

— Одну или две, — без колебаний ответил Уилл. — Если выделить достаточно времени, можно даже три. Главное, выбрать правильные вопросы и как следует за них взяться.

— В таком случае на этих совещаниях повестку составлять нужно? — У Тима, похоже, была слабость к повесткам.

— Да, несомненно. На этих совещаниях повестка критически важна, потому что для подготовки к ним бывает нужно провести некоторые исследования, и участники должны

обдумать вопрос. Это значительно повышает качество дебатов и уменьшает хаотичность многих совещаний такого рода.

Мишель подняла руку.

— Ты говоришь, два-три часа. А как же совет ограничивать совещания двумя часами?

Уилл на секунду задумался.

— Ну, ежедневные пятиминутки и еженедельные тактические совещания действительно должны быть строго ограничены по времени. Однако ежемесячная стратегия — другое дело.

Он опять остановился, что-то обдумывая. Было ясно, что теория оттачивается по ходу выступления.

— Вы знаете, ситкомы всегда длятся тридцать минут. Если любимое шоу вдруг затянется на сорок пять минут, вы удивитесь. А в кино все не так. Человек не идет в кинотеатр с мыслью: «Дайте мне ровно девяносто три минуты развлечений». Многие прекрасные фильмы очень длинные! А некоторые, наоборот, короткие. По-моему, не надо слишком заботиться о продолжительности ежемесячных и ситуационных стратегических встреч. Лучше выделить на них побольше времени, например часа четыре, на случай, если захочется продолжить обсуждение.

— Четыре часа? — поразился Тим.

— Вы знаете, — пришел на выручку Кейси, — я как-то слышал, что руководство Microsoft иногда засиживается до поздней ночи, даже до утра.

— Понимаете, — согласился Уилл, — стратегические встречи должны быть такими захватывающими, такими увлекательными, что время перестает иметь значение. Не успеешь оглянуться, и три-четыре часа пролетели.

— А работать когда? — вдруг возмутился Мэтт.

К радости Уилла, Кейси, видимо, перехватил инициативу.

— Слушай, Мэтт, какие проблемы, черт возьми, могут быть для команды руководителей важнее, чем, например, три вопроса, которые я упомянул? Что я там говорил? Совместное предприятие, новый конкурент...

Он остановился, пытаясь вспомнить третью тему.

— Новая маркетинговая стратегия, — подсказала Мишель. Мэтт кивнул, соглашаясь с идеей босса.

— И, кроме того, — завершила мысль Мишель, — какая разница, сколько займет обсуждение, если с принятым решением придется жить годами?

Тим рассмеялся так, как будто что-то понял.

— А ведь правда. Если фильм интересный, мне все равно, сколько он длится. Я смотрел пять раз «Храброе сердце», если честно, однажды даже два раза за два дня. То есть я шесть с лишним часов проторчал в темном помещении и на следующий день был готов пойти в третий раз, но не смог никого уговорить.

София не могла упустить шанс поддразнить финансового директора.

— Значит, ты пять раз смотрел «Храброе сердце», но ни разу не видел «Звуки музыки» и «Крестного отца»? Ты очень странный человек, Тим.

Он рассмеялся.

Коннор вернул дискуссию в прежнее русло:

— Как определить, какие вопросы обсуждать на ежемесячной встрече?

— Наверное, лучше всего искать темы на еженедельных тактических совещаниях, — снова включился в разговор Уилл. — Когда кто-то поднимает слишком объемный и сложный вопрос, можно просто вынести его на следующее ежемесячное совещание.

— Но тогда, наверное, там будет множество пунктов, — возразил Коннор. — Как понять, какие проходят, а какие нет?

На этот вопрос ответил Кейси.

— Подозреваю, что будет очевидно, какие темы важнее. А если нет, мы, наверное, просто за несколько минут обсудим список и послушаем аргументы. Вряд ли есть какое-то научное решение. Это все субъективно.

Несмотря на усталость, Уилл почувствовал прилив энергии. Группа была увлечена разговором, и к Кейси, похоже, отчасти вернулась уверенность в себе. Кроме того, Уилл, несомненно, чувствовал облегчение: в его теориях, кажется, был смысл.

Но, несмотря на то что группа начала понимать новую модель совещаний, Уилл начал беспокоиться, успеют ли они внедрить ее до того, как Джей-Ти сделает то, что планирует?

РЕЖИССУРА

Кейси был решительно настроен во всем разобраться.

— Ладно. Значит, у нас есть повестка из двух-трех пунктов.

— Только не забывайте, что одного тоже достаточно, — напомнил Уилл. — Иногда по-настоящему важен только один вопрос, и надо проявить выдержку, чтобы им ограничиться.

— Совершенно верно. Но в любом случае, как построить само совещание?

— Мы снова возвращаемся к моей аналогии с кинематографом, — улыбнулся Уилл. — Помните? Совещание — как художественный фильм, а ключ к созданию отличной кинокартины — это...

Он подождал, надеясь, что кто-нибудь закончит предложение.

— Конфликт, — отозвался Мэтт.

— Верно. Совещания этого типа больше всего похожи на полнометражный художественный фильм, и ведущий должен представлять себя в роли режиссера: зацепить зрителей первыми десятью минутами, затем раскопать идеологический конфликт и довести его до завершения.

Руководители усердно записывали. Воодушевленный их одобрением, Уилл продолжил:

— Кто-нибудь хочет поговорить о последнем типе совещаний? По-моему, я исчерпал свои полчаса.

Часть четвертая. Действие

Все, казалось, дружно вздохнули и кивнули. Кейси согласился.

Уилл пошел обратно к доске и внезапно почувствовал, что вымотался. *«Держись, — сказал он себе. — Ты почти у цели».*

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЕ ВЫЕЗДНЫЕ ОБЗОРЫ

У Уилла не было сил придумывать новые аналогии, поэтому он сразу перешел к сути дела.

— Итак, последний необходимый тип совещаний — это ежеквартальные выездные обзоры.

Он записал свои слова на доске.

— Мы их и так проводим, — заметил Тим. — Не всегда каждый квартал, но пару раз в году обязательно куда-нибудь ездим.

Уилл об этом слышал, поэтому, как лейтенант Коломбо подозреваемого, подтолкнул Тима рассказать подробнее:

— И что вы обычно делаете на этих сессиях?

Тим огляделся вокруг в поисках помощи. Руку протянула София:

— Мы обычно уезжаем куда-нибудь с одной-двумя ночевками. В Сан-Франциско, Тапу, может быть, в Тахо.

— И чем вы там занимаетесь?

— Все утро говорим о делах, потом катаемся на лыжах или дегустируем вина, а в конце у нас изысканный ужин. Иногда мы берем с собой супругов.

— А иногда мы немного занимаемся командообразованием, — вставил Коннор. — Например, развлекаемся в канатном городке, строим живую пирамиду.

Доска Уилла. Чего не хватает совещаниям

Драматизм	Структура
Ежедневная пятиминутка	← Ежедневная сводка новостей (5 минут)
Еженедельное тактическое совещание	← Еженедельный ситком / криминальная драма (1 час)
Ежемесячная стратегическая встреча	← Фильм (2 часа)
Ежеквартальный выездной обзор	← Мини-сериал (6 часов и больше)

— А о чем конкретно вы говорите во время деловой части?
Кейси принял удар на себя.

— Мы разбираем некоторые вопросы, которые всплывают
на еженедельных совещаниях, и обсуждаем задачи на следу-
ющий год. Показатели продаж. Маржу. Такого рода темы.

Уилл был готов атаковать, но мягко.

— Хорошо. Я не особенно разбираюсь в выездных совеща-
ниях, но один довольно приличный руководитель...

— Ты о своей маме? — поддразнил Уилла Коннор.

Комната взорвалась смехом.

— Ладно, хорошо, это моя мама, — застенчиво улыбнулся
Уилл.

Все снова рассмеялись.

— Дело в том, — пояснил Кейси, — что мама Уилла восемь
лет управляла всем производством автозавода во Фремонте.
Она проницательный, крепкий менеджер.

Уилл был очень смущен, но продолжил:

— В общем, она считает такого рода совещания пустой тратой времени и к тому же ужасной расточительностью.

— Должна с ней не согласиться, — возразила Мишель. — Мне кажется, что у руководителей остается мало времени для семьи. Им приходится жертвовать многими радостями жизни, поэтому нужна возможность отвлечься от работы, пообщаться менее формально, познакомиться других со своими супругами. Я думаю, это стоит своих денег.

Уилл, видимо, был удивлен комментарием Мишель.

— Она никогда не говорила, что такие выездные совещания — это пустая трата денег. Она говорила, что это упущенная возможность поговорить на важнейшие для управленцев темы.

— Что ты имеешь в виду? — поинтересовалась Мишель.

— Ежеквартальный выездной обзор — это превосходный шанс отвлечься от ежедневной, еженедельной и ежемесячной рутины и посмотреть на все со стороны.

— Посмотреть на что?

Уилл впервые прочитал вслух свои заметки:

— Например, стратегия. Конкурентный ландшафт. Моральный дух. Динамика руководства. Лучшие сотрудники. Отстающие сотрудники. Удовлетворенность клиентов. Есть довольно много тем, которые оказывают воздействие на долгосрочный успех компании, и их просто нельзя как следует обсудить на еженедельных и ежемесячных совещаниях.

Мэтт задал свой обычный вопрос, но на этот раз сформулировал его мягче:

— Не буду говорить, что такие обзоры не нужны. Но сколько времени необходимо на них выделить?

— Точно не могу сказать, — замялся Уилл.

— Исходя из перечня тем, которые надо обсудить, я бы сказал, что два дня, — ответил Кейси.

Мэтт поморщился.

— Если подумать, это всего восемь дней в году. А сколько в году рабочих дней? Двести сорок? Значит, получается три процента рабочего времени.

— И тем не менее, — настаивал Мэтт, — целых два дня?

Кейси с полной убежденностью начал объяснять:

— Да. Два дня, чтобы разобраться, кто у нас лучший и как подтянуть или уволить отставших. Два дня, чтобы приглядеться, чем занимаются GoBox и Gamestar. Два дня, чтобы оценить друг друга. Два дня, чтобы понять, разумна ли наша стратегия на данный момент.

Софии снова пришлось согласиться первой.

— Опять же, разве для нас есть что-то важнее? — воскликнула она. — Не знаю, как остальные, а я беспокоюсь как раз о том, что мы еще этого не делаем.

Теперь согласились все, даже Мэтт.

Кейси поднял руку и сказал:

— Не знаю, как вы, а мне было бы сложно вести такие совещания. Как насчет того, чтобы привлечь консультанта?

— Ты говоришь обо всех совещаниях или только о ежеквартальных обзорах? — уточнил Коннор.

— Я имел в виду выездные, но, может быть, стоит подумать и об остальных.

— Я думаю, для проведения ежеквартальных совещаний вполне можно обратиться за помощью, — предположила Мишель, — если человек хорошо подходит и не пытается доказать, что он самый умный.

Все кивнули, как будто каждый вспомнил отрицательный пример.

— Я знаю одного потрясающего человека, — с удовольствием сообщил Кейси. — Перед совещанием он внимательно изучает компанию, но не сует свой нос куда не надо. Он очень помогает, но почти незаметно.

— А как насчет других совещаний? — поинтересовался Уилл.

— По-моему, не стоит, — покачала головой Мишель. — На ежедневных и еженедельных совещаниях координаторы точно не нужны, если не считать Кейси. Насчет ежемесячных тоже не уверена. Получится так, что мы постоянно будем обучать кого-то извне.

— Да, — согласился Мэтт. — Лучше пригласить кого-нибудь из сотрудников. Кого-то вроде Уилла.

Никто ничего не сказал, но все понимали масштаб компли-мента со стороны скептического коллеги. Признать, что от Уилла есть какая-то польза, было для него серьезным шагом.

Кейси посмотрел на часы, а потом на Уилла.

— Кажется, пора вернуться к нашей повестке?

Его замечание было скорее вопросом, чем заявлением.

Уилл мог бы продолжить, но с радостью закончил на мажорной ноте.

— Да, я тоже так думаю. Мы довольно подробно разобрали все четыре вида совещаний.

Разговор перешел к другим темам, а Уилл почувствовал облегчение. Оставалось только надеяться, что команда Кейси сумеет применить эти идеи в его отсутствие и, самое главное, во время большого совещания.

ТУМАН НАД ЧИКАГО

Два дня спустя Уилл шел по пирсу Нэви-пир на озере Мичиган. Была полночь. Он был смущен и подавлен. Не потому ли, что у Кейси всего лишь пятидесятипроцентный шанс благополучно прожить следующие несколько недель? А может быть, потому, что Уилл уже начал задумываться, каким будет следующий этап его собственной карьеры?

Как бы то ни было, Уиллу не нравилось, что он не контролирует ситуацию. Но он был не из тех, кто долго сомневается, и рассмотрел имеющиеся варианты.

Если остаться в Чикаго еще на неделю, как планировалось, можно сойти с ума, но главное, Кейси придется самому бороться с внедрением нового плана совещаний, и что-то может пойти не так.

Если раньше времени улететь из Чикаго, новым коллегам, с которыми он познакомился на выставке, придется сложнее. К тому же Кейси может рассердиться.

Но опять же, если это нужно ради спасения работы начальника, стоит рискнуть.

На следующее утро Уилл сидел в самолете, летящем в Калифорнию.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ



Развязка

НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ

Добравшись ближе к вечеру на работу и не застав начальника на месте, Уилл пошел к себе и начал составлять документ с изложением своей теории совещаний. Он был решительно настроен тренировками вбить эти идеи в Кейси и команду, чтобы к приезду Джей-Ти и Уэйда на следующей неделе было легче придерживаться плана.

Все еще ожидая Кейси, Уилл начал чувствовать, что ему будет неловко объяснять, почему он улетел из Чикаго. «С другой стороны, — рассуждал он, — эта работа мне не так уж нужна. Пусть меня уволят, но я любой ценой помогу Кейси подготовиться к совещанию. Но позволят ли мне? Позволят ли Кейси?»

— *Как я оказался в этой ситуации?* — сказал он вслух.

— В какой ситуации?

Это был Кейси. Вопрос так напугал Уилла, что он чуть не упал со стула.

— Я не заметил, что вы вошли, — приходя в себя, сказал он. — Вы меня испугали.

— Что случилось, Уилл? — переспросил Кейси.

Уилл встал.

— Давайте поговорим об этом с глазу на глаз.

Они пошли в кабинет Кейси и закрыли дверь.

Не успел Кейси сесть, как Уилл начал свою речь.

— Хорошо, давайте начистоту. Мне не очень нужна эта работа.

Кейси озадаченно посмотрел на секретаря.

— В смысле, она, конечно, для меня очень важна, — быстро исправился Уилл. — Но мне все равно, выгоните вы меня или нет. Я просто хочу помочь *вам* избежать увольнения.

Кейси был взволнован и изумлен такой страстной заботой, но столь жесткое описание ситуации немного его рассердило. Пока никто не говорил о мрачных перспективах вслух, было легче.

Уилл не стал ждать ответа.

— Послушайте, вы заслуживаете того, чтобы остаться в этой компании. И если это зависит от какого-то дурацкого совещания, с какой, черт возьми, стати я должен сидеть в Чикаго, разглаживать брошюры и раздавать журналистам светящиеся в темноте пресс-папье?

— А какое это имеет значение, Уилл? Ты думаешь, он еще не определился? — Кейси теперь выглядел каким-то отчаявшимся и рассерженным, но его временного секретаря это не смутило.

— Думаю, что нет.

Уилл не знал, верит ли в собственные слова, но чувствовал, что Кейси нуждается в поддержке.

— А если есть хоть малейший шанс изменить его мнение, разве не стоит потрудиться и использовать его по максимуму?

Слова Уилла, казалось, встряхнули шефа. Кейси вспомнил, как Кен Петерсен поучал его на поле для гольфа: отец и сын были похожи и внешне, и поведением. Он медленно кивнул.

— Так что ты придумал?

ЗУБРЕЖКА

Следующие несколько часов Уилл и Кейси рассматривали составленный Уиллом документ, строили предположения о настрое Джей-Ти и Уэйда и обсуждали возможные проблемы, которые встанут перед командой в преддверии приближающегося совещания.

Самый важный вопрос задал именно Кейси.

— Так какого типа совещание мы будем проводить?

Проголодавшийся и уставший после смены часовых поясов Уилл не понял, поэтому Кейси пояснил.

— Это будет еженедельное тактическое совещание, ежемесячная стратегическая встреча или ежеквартальный выездной обзор? Ежедневная пятиминутка однозначно отпадает.

— Я думаю, это должно быть... — задумался Уилл.

— Ежемесячная стратегическая встреча, — закончил Кейси.

Уилл кивнул, радуясь, что они с шефом думают одинаково.

— Я согласен, — сказал он. — Но объясните мне ход ваших мыслей.

— Ну, у нас будет два-три часа, а это как раз подходит под ежемесячное совещание. Однако важнее то, что блиц и обзор параметров не произведет на Джей-Ти особого впечатления.

Уилл начал верить, что у них есть шанс.

— Нам нужно будет как следует погрузиться в какие-то серьезные проблемы, — продолжил Кейси, — и показать ему,

что у нас есть страсть и дисциплина, которые он, вероятно, хочет увидеть.

В этот момент Уилл осознал две вещи. Во-первых, Кейси действительно понял и принял его теорию. Во-вторых, по всей видимости, злость на Джей-Ти уступила место желанию победить.

Проголодавшись, СЕО и секретарь вышли из кабинета и направились на Кэннери-Роу поужинать, а потом еще два часа пытались выбрать подходящие проблемы для обсуждения.

НА СТАРТ

На следующее утро Кейси созвал специальное совещание всех прямых подчиненных. Мэтт и Тим начали было возражать, что это ломает им график, но Кейси не уступил и велел найти время и не опаздывать. Это было на него не похоже.

Когда все собрались в зале заседаний, Кейси начал:

— Как ни странно, цель этого совещания — поговорить о другом совещании. Как вам известно, на следующей неделе к нам приезжают Джей-Ти и Уэйд. Они будут за нами наблюдать. Вы знаете и о том, что я, видимо, оказался в сложной ситуации, но не будем об этом.

Руководители смущенно переглянулись.

— Я имею в виду, — пояснил Кейси, — что нам нельзя за-
цикливаться на возможных последствиях этого совещания, потому что будущее не в нашей власти.

Он остановился и добавил:

— Однако следующее совещание должно быть лучшим за всю историю.

Присутствующие, видимо, начали улавливать суть. Первым заговорил Тим:

— Итак, мы здесь собрались, чтобы обсудить, что говорить на следующей неделе и с каких позиций.

Это было утверждение, но Кейси знал, что подразумевался вопрос.

— Нет, неправильно. Я хочу очень четко прояснить: совещание на следующей неделе — не спектакль. И сегодня мы не будем репетировать. Однако мы к нему подготовимся, а потом будем спорить, как никогда раньше.

Комната вдруг оживилась. Уилл решил, что это отчасти возбуждение, а отчасти страх. Мэтт поднял руку.

— Как именно все это будет выглядеть?

— Я пока точно не знаю. И в этом весь смысл. Сегодня мы определимся с повесткой, а потом каждый проведет все исследования, чтобы на следующей неделе мы зажгли как следует.

Все рассмеялись несвойственной Кейси браваде.

— Зажгли? — Коннор не удержался и поддразнил шефа. Кейси улыбнулся и с удовольствием посмеялся над собой вместе со всеми.

— Ладно, ладно. Наверное, это не мой стиль.

Уилл снова вспомнил, за что так любит своего начальника, а Кейси продолжил:

— Но смысл тот же. Нам надо быть готовыми провести живое, захватывающее и эффективное ежемесячное стратегическое совещание.

— Так у нас не будет блица и всего остального? — нахмурился Тим.

— Нет, не будет, — покачал головой Кейси. — Совещание будет стратегическое, и мы ограничимся двумя темами. И сейчас надо решить, что конкретно выбрать.

Видимо, никто не хотел говорить первым, поэтому идею вбросил Уилл.

— Пусть каждый запишет одну проблему, которая, по его мнению, подойдет для следующей недели.

Руководители минуту раздумывали и записали. Кейси собрал ответы.

МЭТТ: следующий продукт.

СОФИЯ: расширение ассортимента за счет популярных компьютерных игр.

МИШЕЛЬ: поглощение конкурентов.

ТИМ: мораторий на прием сотрудников на должности, не связанные с продажами.

КОННОР: повышение жалования для руководящего состава на 40%.

Коннор не мог удержаться от шутки, но у него было и серьезное предложение: выделение части рекламного бюджета на спонсирование турнира профессиональных гольфистов — PGA Tour.

— Замечательно, — сказал Уилл. — Но прежде чем приступить к голосованию, пусть каждый за шестьдесят секунд расскажет, почему он считает свою идею достойной рассмотрения.

Примерно десять минут руководители отстаивали свои варианты, периодически отвечая на вопросы. Когда они закончили, Кейси поставил вопрос на голосование.

— У каждого есть два голоса. Можно потратить оба на одно предложение, а можно выбрать два. За себя голосовать нельзя.

После голосования выделились два явных фаворита: расширение линейки продуктов за счет классических компьютерных игр и спонсирование турнира PGA Tour.

— Итак, темы выбраны, — объявил Кейси. — У всех будет возможность высказаться, поэтому давайте не стесняться и спорить друг с другом. А сейчас нам надо собрать всю необходимую информацию, чтобы на следующей неделе можно было довести дискуссию до какого-то решения. Есть вопросы?

Вопросов ни у кого не было, но тут руку поднял Тим.

— У меня вопрос. По-моему, надо назначить ответственных за организацию исследований по каждому вопросу. Они же на следующей неделе могут открыть обсуждение.

— Прекрасная идея, — согласился Кейси. — Коннор, я думаю, тебе имеет смысл взять на себя спонсирование турнира PGA Tour, а ты, София, займись расширением ассортимента. Можете пока обдумать, какие понадобятся исследования, а завтра на пятиминутке поговорим, как их разделить.

Он сделал паузу.

— Хорошо. А теперь давайте возвращаться к работе.

Когда руководители направились к дверям, Уилл подумал: *«Неужели это та самая компания, в которую я устраивался два месяца назад?»*

ИССЛЕДОВАНИЕ

Большую часть недели Коннор, София и разделившиеся на две команды коллеги разбирали показатели продаж, заглядывали в старые бюджеты, проводили неформальные опросы некоторых продавцов и клиентов.

Кроме как на ежедневных пятиминутках, Кейси держался от этой работы в стороне, желая сохранить нейтралитет, чтобы в понедельник быть как можно беспристрастнее и критически настроенным. Это время они с Уиллом посвящали обсуждению роли, которую Кейси надо будет играть на совещании.

По мере подготовки к важному дню с командой начали происходить интересные изменения: моральный дух медленно начал расти.

София и Коннор много раз заказывали ужин прямо в офис, чтобы их команды могли задержаться и подробно обсудить полученные результаты. Руководители и участвующие в исследованиях сотрудники стали чаще встречаться в кулуарах. Иногда люди даже соревновались, кто первым отыщет информацию о конкурентах.

Эта коллективная работа преобразила офис на первый взгляд едва различимо, хотя ни один сотрудник не знал о неприятном страхе, который заставлял действовать их руководителей.

В пятницу Кейси пригласил всех к себе в кабинет для короткого разговора и обнаружил, что весь энтузиазм улетучился.

— Что с вами, ребята? — удивился Кейси.

София начала первой.

— Знаете, я не могу говорить за команду Коннора, но, думаю, он со мной согласится. У нас остались те же разногласия, что и до начала исследований.

— У нас то же самое, — кивнул Коннор. — Но дело не только в этом. Боюсь, нам не удалось получить решающих данных и к понедельнику мы не сможем дать твердые рекомендации.

— По-моему, вы забыли, что от вас требуется, — улыбнулся Кейси. — Мне не нужны конкретные предложения, и меня совершенно не беспокоит, что вы не пришли к единому мнению по поводу правильного решения. Наоборот, было бы хуже, если бы у вас не было разногласий.

Они смутились, поэтому Кейси пояснил:

— В этом весь смысл совещания. Я не могу дождаться, когда мы соберемся и поспорим, имея на руках реальные аргументы и актуальные данные. Таблицы или формулы, которая даст готовое решение, нет и быть не может. Все в конечном итоге сводится к субъективному мнению, и это здорово.

Кейси очень старался скрыть любые опасения, которые у него оставались по поводу большого совещания. А у него они, безусловно, были.

— До встречи в понедельник. И будем готовы действовать.

Кейси, несомненно, преуменьшил проблемы, с которыми пришли его подчиненные, но комнату в тот момент, без сомнения, наполнило давно забытое чувство трепета.

Уилл решил, что все они подумали об одном и том же: *«Будет ли это наше последнее совещание?»*

ПЕРЕД МАТЧЕМ

В понедельник Кейси проснулся ни свет ни заря и больше не смог заснуть. Если бы он решил позвонить Уиллу, то не разбудил бы его: секретарь тоже был на ногах и волновался не меньше шефа.

К семи тридцати Кейси уже сидел за столом и не знал чем заняться. Через десять минут появился Уилл и направился прямиком в кабинет начальника.

— Он не приедет, — вместо приветствия сказал Кейси.

— Кто? Джей-Ти? — ошарашенно переспросил Уилл.

— Нет, Уэйд. Его ассистентка оставила мне голосовое сообщение сегодня в пять тридцать утра.

— Что она сказала?

— Ничего особенного. Просто он решил, что у него есть другие дела и, вероятно, не получится нас посетить.

— Это ведь хорошая новость, правда? — с надеждой в голосе заметил секретарь.

— Была бы хорошая, если бы она не добавила, что Джей-Ти все равно приедет и что Уэйд полностью доверяет его оценке.

Уиллу хотелось как-то ободрить Кейси, сказать, чтобы он не переживал, что это на самом деле хороший знак. Но это было бы слишком неискренне.

Следующие полчаса друзья беседовали о чем угодно, кроме совещания и вообще бизнеса. Они обсуждали Монтерей, семейные дела, последние события, гольф, погоду. Все, кроме

компании. Уилл был рад, что помог шефу отвлечься. Он знал, что Кейси больше ничего не может сделать для подготовки. Оставалось только расслабиться.

А Кейси тем временем начал чувствовать мандраж — точно так же, как во времена профессиональной игры в гольф. Каким бы расслабленным ни ощущал себя гольфист перед турниром, когда приходит время сделать первый удар, даже самый уверенный в себе игрок испытывает определенное волнение. А поскольку до совещания оставались пятнадцать минут, никакой уверенности Кейси не чувствовал, поэтому вежливо попросил Уилла оставить его на некоторое время наедине с собой.

Следующие десять минут Кейси сидел и размышлял, каково будет в последний раз выйти из своего кабинета. Он так разволновался, что плохо себя почувствовал. *«Что я сделал не так?»* — спрашивал он себя. Он позвонил жене. Она не отвечала ни по домашнему, ни по мобильному. *«Как же я мог это допустить?»* — думал и думал он.

Не успел Кейси еще больше погрузиться в свои мысли, как в кабинет вошли Коннор и София. На часах было без пяти десять. Они пришли, чтобы проводить босса наверх.

СОВЕЩАНИЕ

Когда они поднялись к залу заседаний, Джей-Ти уже был на месте и оживленно разговаривал по телефону. Он не здоровался ни с кем из вошедших.

Как только ровно в десять все заняли свои места, Джей-Ти с энтузиазмом сказал собеседнику на другом конце провода: «Слушай, мне надо идти. Да, тоже был рад с тобой поговорить. Спасибо. Пока».

Уилл надеялся, что настроение Джей-Ти сохранится в течение совещания и что это хороший знак на следующие два часа. Это было не так.

Отложив телефон, Джей-Ти повернулся к Кейси и впервые посмотрел ему в глаза. Казалось, весь положительный настрой внезапно улетучился.

— Доброе утро, — сказал он равнодушно.

Кейси ответил на приветствие и открыл совещание.

— Итак, в ближайшие два часа нам предстоит обсудить две важные темы, поэтому давайте не терять времени. София, предлагаю начать с вас.

София откашлялась. Такой волнующейся ее еще никто не видел.

— Наша команда должна была найти ответ на вопрос: «Нужно ли включить в наш ассортимент традиционные игры для детской аудитории, которая составляет самый быстро растущий сегмент рынка».

Кейси не дал ей продолжить.

— И что же вы нам порекомендуете?

София остолбенела и с изумлением посмотрела на шефа.

— Ну, как я уже говорила вам в пятницу, я не уверена, что...

— Я знаю, — перебил Кейси. — Но если бы вам надо было дать совет прямо сейчас, что бы вы сказали? Мне нужен не правильный ответ, а ваша позиция.

— Вы знаете, — неуверенно ответила София, — наверное, я сказала бы, что надо рассмотреть разработку ряда игр для массового рынка, но слишком размыывать бренд нельзя.

Кейси улыбнулся, но не оставил главу отдела продаж в покое.

— Смелее, София. Это ведь не предвыборные дебаты. Должны мы расширяться или нет?

София не знала что сказать. Она оглянулась на команду.

На выручку попытался прийти Тим.

— Я был в одной команде с Софией, но это не значит, что мы во всем согласны. Лично я думаю, что нам не надо расширяться, причем не только из-за размывания нашего рынка, но и потому, что в результате мы начнем конкурировать с другими отделами Playsoft.

— Ну и что из того? — возразил Уилл.

Кейси вдруг испугался, что ассистента снова понесло, но он решил, что вмешательство только все испортит.

— Что вы имеете в виду? — поинтересовался он.

Уилл набрал воздуха.

— Я имею в виду, что нас оценивают как самостоятельное подразделение, а это значит, нам нужно показать рост выручки и доли на рынке. До тех пор, пока компания оценивает нашу результативность с этой точки зрения, надо вести наши дела именно так.

Никто не повернулся в сторону Джей-Ти, но все присутствующие украдкой взглянули на него, чтобы уловить

реакцию. Все, кроме Кейси, который подталкивал остальных к дебатам.

— Кто согласен с Уиллом?

В комнате повисла тишина. Слышно было только, как Джей-Ти пишет что-то в блокноте.

— Я согласна, — снова заговорила София. — Я считаю, что нам надо делать то, что от нас требуют.

Медленно разгоравшийся конфликт совершенно не смущал Кейси.

— Хорошо. Теперь я хочу выслушать каждого по этому вопросу. Но я не буду скрывать, что... — он посмотрел на часы, — на семь минут одиннадцатого я не сторонник такого рода расширений. Дело не в потенциальной внутренней конкуренции: пока компания оценивает финансовые дела исключительно в контексте подразделений, я думаю, что правы Уилл и София. Кстати, я надеюсь, что в будущем это изменится и у нашей компании будет более целостный, корпоративный подход.

Джей-Ти начал писать быстрее.

— Мое несогласие с расширением, — продолжил Кейси, — основано на том, что мы должны поддерживать четкие конкурентные перспективы и позицию бренда. Я убежден, что, потеряв сосредоточенность, мы станем как все, и тогда у нас вообще не будет преимуществ.

— И тем не менее цифры говорят, что мы должны расширяться, — вступил в разговор Тим. — В течение следующих пяти лет массовый рынок вырастет на пятнадцать процентов, а наш нишевый сегмент — всего на два, может быть, три.

— А сколько еще проектов мы можем на себя взять? — спросил Мэтт. — Я знаю, вы это уже слышали, но меня беспокоит, что при таком сценарии мы не сможем удержать сегодняшний уровень качества.

— Мишель? — Кейси посмотрел на главу отдела по работе с персоналом. — Что вы думаете?

— Не знаю, — замялась она. — Если посмотреть на вопрос с точки зрения сотрудников, я думаю, кто-то будет в восторге. Но других это очень разочарует. Особенно «стариков».

И тут Мишель сказала то, что сразило всех.

— Я хотела бы услышать, что по этому поводу думает Джей-Ти.

Теперь все повернулись к гостю, как будто они играли в теннис и мяч как раз попал к нему.

Джей-Ти дописал предложение, а потом оторвал глаза от записной книжки.

— Представления не имею.

— Не стесняйтесь, у вас наверняка есть мысли по этому поводу.

Кейси был уверен, что это скажет Уилл, и очень удивился, снова услышав Мишель. Команда смотрела на нее так, как будто она закрыла собой гранату.

Но вместо взрыва произошло что-то хуже.

— Нет, правда не знаю, — без эмоций ответил Джей-Ти и вернулся к заметкам.

Кейси это ничуть не смутило.

— Хорошо. Я думаю, нам нужно принять решение. Кто-нибудь скажет, какими могут быть самые негативные последствия расширения ассортимента?

Следующие сорок пять минут руководители выдвигали предположения, обсуждали худшие и лучшие сценарии, реакцию конкурентов на возможное решение. Они смотрели на показатели продаж в предыдущие четыре квартала, прогнозы на следующие два, разбирали отчеты аналитиков о том, как, скорее всего, поведет себя отрасль.

Они горячо спорили, то погружаясь в данные, то полагаясь на чистую интуицию. У каждого была возможность высказаться,

некоторые меняли мнение, услышав чью-то точку зрения или узнав неизвестную ранее информацию. Самыми яркими сторонниками своих позиций оказались София и Мэтт.

Когда дискуссия наконец исчерпала себя, Кейси подвел итог.

— В принципе, можно выделить еще шесть недель, чтобы провести более подробные исследования и анализы, но я считаю, необходимости в этом нет. Мы много лет занимаемся этим рынком и накопили достаточно информации. Я думаю, для принятия решения наших знаний хватит.

Он окинул взглядом собравшихся.

— У нас не демократия, но я все равно хочу знать вашу окончательную позицию.

Все высказались.

Коннор: против расширения ассортимента.

Мэтт: против.

Тим: за.

Мишель: против.

София: за.

Кейси повернулся к Уиллу:

— А ты как думаешь?

Уилл слегка смутился и замялся.

— Я не знал, что буду голосовать.

— Ты же слышал то же самое, что и остальные, — улыбнулся

Кейси. — Как бы ты поступил на нашем месте?

— Наверное, я проголосовал бы за расширение ассортимента, — к всеобщему удивлению ответил Уилл.

Кейси вопросительно взглянул на Джей-Ти, но тот покачал головой, будто говоря: «Я пас».

Кейси кивнул и посмотрел на руководителей, как будто просеивая в голове различные варианты.

— Хорошо. Должен признать, что за последний час я дважды менял мнение, но теперь уверен в своем решении, и все должны поддержать его независимо от того, как сами голосовали.

Он посмотрел на Мэтта и Софию.

— Вас это устраивает?

Они выразительно кивнули.

— Мы не будем расширять ассортимент. Более того, мы уберем пару игр из нашего портфолио.

Несколько человек удивленно подняли брови.

— Вместо этого мы сосредоточимся на том, чтобы увеличить долю нашего основного рынка и укрепить позиции перед лицом потенциальных новых конкурентов. И уж простите за клише, но для этого нам придется затянуть пояса. Если все получится, я думаю, у нас будет четыре процента роста выручки и более чем десятипроцентное увеличение доходов.

Пока собравшиеся переваривали услышанное, Кейси продолжил:

— Но это будет нелегко, и нам придется немного изменить культуру нашего подразделения.

— В чем это будет заключаться? — поинтересовалась Мишель.

— Например, будет меньше людей и повысится нагрузка, — опередила начальника София.

— А это значит, работать придется дольше, — добавил Коннор.

— Ну наконец-то! — заявил Тим. Поняв, что он сказал что-то не то, он захотел взять свои слова обратно.

— Ты хочешь подробнее об этом поговорить? — поинтересовался Кейси.

— Вообще-то не очень, — подумав, улыбнулся Тим.

Все рассмеялись.

— Но ты ведь все равно меня заставишь, поэтому скажу. Мне не хочется слишком жестко высказываться по этому поводу. Да я и не высказывался.

Все снова рассмеялись над сарказмом Тима.

— Просто я думаю, что у нас какая-то расслабленная атмосфера, вот и все. Наверное, раньше в этом не было ничего плохого, но теперь мы вошли в состав публичной компании, поэтому люди, как мне кажется, должны почувствовать давление, которое с этим связано. И сейчас хороший момент, чтобы что-то в этом отношении поменять.

Присутствующие начали кивать.

— Хорошо, — согласился Кейси. — Давайте запланируем еще одну стратегическую встречу, чтобы определить, какие продукты убрать и как двигаться вперед. София, будьте добры, согласуйте с Уиллом время и внесите совещание в график на эту неделю.

София кивнула и записала.

— Теперь Коннор. Давайте поговорим о спонсировании турнира PGA Tour.

И тут Джей-Ти поднял руку и посмотрел на Кейси.

— У меня вопрос. Как выглядят ваши показатели за последний месяц?

Кейси замер, как олень в фарах автомобиля. Уиллу захотелось прыгнуть и встряхнуть шефа.

Джей-Ти уже начал повторять вопрос, но тут Кейси спокойно его перебил.

— Да, я понял, но сегодня у нас совещание по поводу стратегии. Цифры и показатели мы обсуждаем на еженедельных тактических совещаниях.

— Прошу прощения? — не отступал Джей-Ти.

Кейси не знал, сердится ли Джей-Ти на то, что не получил ответа на первый вопрос, или не понял разницу между стратегическими и тактическими совещаниями, поэтому выбрал второй вариант.

— На тактических совещаниях, которые мы проводим каждую неделю, мы делаем обзор цифр, выясняем, кто чем занимается, решаем тактические проблемы.

Джей-Ти промолчал, поэтому Кейси продолжил:

— Дело в том, что сегодня мы проводим стратегическую встречу, а это значит, что надо до конца разобраться с двумя темами в повестке.

— Это замечательно, — в голосе гостя послышалось недовольство, — но, может быть, вы все же меня порадуете показателями продаж?

София уже была готова вмешаться и представить необходимые данные, но не успела.

— Да, разумеется, — ответил Кейси, — но давайте после совещания. У нас всего два часа, и дорога каждая минута.

Он любезно, но без малейшей тени оправдания или снисходительности улыбнулся, а затем сказал:

— Надеюсь, вы не возражаете.

Следующие три с половиной секунды казалось, что в комнате вдруг исчез воздух. Все затаили дыхание. Джей-Ти, казалось, был готов спорить, но все же взял ручку и снова начал писать.

Потом Уилл будет рассказывать маме, что считает поступок Кейси одной из самых потрясающих вещей, какие ему приходилось видеть.

Кейси невозмутимо повернулся к главе маркетинга.

— Итак, Коннор, что ты для нас приготовил?

Коннор подождал, чтобы убедиться, что стычку действительно удалось предотвратить, и, когда стало ясно, что Джей-Ти отступил, начал объяснять.

— Мы провели анализ, чтобы сравнить эффективность нашей печатной рекламы со спонсорской поддержкой турнира PGA Tour. Нам не удалось прийти к каким-то однозначным результатам, однако оказалось, что спонсорское участие стоит дешевле, чем мы ожидали.

Тим не мог удержаться от дискуссии по поводу расходов.

— И сколько это стоит?

Коннор откашлялся.

— Примерно двести-триста тысяч долларов.

— И это, по-вашему, недорого? — громко рассмеялся Тим.

— Недорого, — возразил Коннор, — если посмотреть на наш рекламный бюджет. Естественно, это большие деньги, но весь вопрос в эффективности.

София уже успела оправиться после диалога Кейси с Джей-Ти и присоединилась к дискуссии.

— Поймите меня правильно: я буду очень рада, если голфисты и профессиональные магазины начнут уделять нам больше внимания. Однако меня пугает мысль о том, что придется урезать расходы на рекламу.

— А почему? — спросил Коннор.

— Перестаньте, это же совершенно очевидно. И ты, и я постоянно жалуемся на нехватку эфирного времени. Если мы исчезнем с экранов — это, по-моему, просто приглашение для новых конкурентов.

— Вы исходите из того, что наша нынешняя реклама эффективна, — возразил Уилл. — Насколько вы в этом уверены?

— Совсем не уверена. Однако я не вижу, чтобы другие сокращали рекламу, и мне очень не нравится быть в одиночестве.

— Каким образом вы оцениваете влияние рекламы в настоящий момент? — заговорил Джей-Ти. Ко всеобщему удивлению и облегчению, за этим вопросом, видимо, не было скрытого подтекста, скепсиса, желания создать проблему. Просто любопытство.

Коннор ответил без напряжения, как будто он разговаривал с Тимом.

— Мы стараемся отслеживать связь числа заказов с источниками рекламы, но данных недостаточно, поэтому выборку сложно назвать репрезентативной.

— А с чем это связано? — поинтересовался Джей-Ти.

— Мало кто покупает игру непосредственно у нас, в интернет-магазине или по телефону, — объяснила София. — Наши продажи — это в основном профессиональные и другие розничные магазины, поэтому нам не хватает контакта с покупателями.

К Джей-Ти отчасти вернулась прежняя заносчивость.

— Не вижу проблемы. Почему бы вам не провести опрос клиентов? Или поручить такое исследование самим ретейлерам?

— Мы это делали, — объяснила София. — Тут две сложности. Во-первых, когда мы просим провести какие-то опросы, профессиональные магазины для гольфистов смотрят на нас как на марсиан. Они слабо разбираются в анализе клиентов: доходы им приносят свитера, хот-доги, яйца вкрутую, плата за пользование полем — все в одной куче.

Кейси покачал головой и улыбнулся:

— К тому же маржа за хот-доги будет повыше, чем за наши игры.

Все, включая Джей-Ти, рассмеялись.

— Вторая проблема в том, — продолжила София, — что очень многие опрошенные заявляют, что о наших играх они услышали от знакомых. Это то самое чудесное проклятие, когда твой продукт распространяется просто благодаря слухам.

Аргументы Софии, видимо, почти удовлетворили Джей-Ти.

Тим вернул дискуссию в нужное русло.

— Все это замечательно, но я все-таки не понял, как можно вложить такую уйму денег в одно мероприятие. А если в этот день пойдет дождь?

— Дело в том, — парировал Кейси, — что турнир PGA Tour — это не единичное мероприятие. Перед соревнованием идет очень много рекламы, а в течение пяти дней до и после турнира его освещают по всей стране, поэтому суммарная отдача получается довольно ощутимая.

— Это как Enterprise Rental Car, — вмешался Уилл.

До сих пор он почти не высказывался, поэтому все удивленно повернулись к нему.

— Ну вы же знаете про этот прокат машин!

— «Позвоните в Enterprise, и мы за вами заедем!» — продекламировал рекламный слоган Коннор. Все узнали рекламу и засмеялись.

— Вот именно, — продолжил Уилл. — Этот слоган знают все. Когда я работал в рекламе, ходили слухи, что компания выделяла очень большой процент рекламного бюджета на одно событие: баскетбольный турнир Национальной ассоциации студенческого спорта. Они много лет назад заключили долгосрочную сделку, и тогда все считали ее слишком дорогой. А теперь это дает им почти всю узнаваемость бренда.

Все кивнули. За исключением Мэтта.

Кейси посмотрел на своего инженера.

— А о чем думают на другом конце стола?

— Ни о чем. По-моему, звучит прекрасно. — Как ни странно, Мэтт не стал язвить.

Но Кейси слишком хорошо его знал.

— Перестань, Мэтт. Что ты скажешь, если я на пять процентов урежу бюджет IT-отдела ради спонсирования турнира в Бейкерсфилде?

Мэтт выпрямился в кресле.

— Хорошо, буду откровенен. Мне эта идея не нравится. Пример Enterprise Rental Car не годится, потому что баскетбольный турнир — одно из самых популярных спортивных мероприятий во всей стране. К тому же оно длится целый месяц.

— Так и есть, — быстро, даже запальчиво ответил Коннор. — Но мы не собираемся продавать свою продукцию всем подряд. Мы знаем наших клиентов: большинство из них — довольно

серьезные фанаты гольфа. А вы видели последние рейтинги турниров? По-моему, надо действовать смелее.

Может быть, из-за присутствия Джей-Ти, а может, из-за плохого расположения духа Мэтт отреагировал довольно резко.

— Смелее? А я думаю, тут нужна не смелость, а анализ. Что если Тайгер Вудс откажется от турнира за неделю до начала? Тогда вы тоже будете говорить про смелость?

Кейси широко улыбнулся.

— Ну наконец-то я слышу настоящую страсть!

Для Коннора это был достаточный повод разрядить обстановку. Совершенно серьезным, даже воинственным тоном он объявил:

— Хорошо, Мэтт. Ты хочешь решить вопрос аналитически? Давай! — и показал рукой движение «камень, ножницы, бумага».

Мэтт, а за ним все остальные рассмеялись, а Коннор возразил уже всерьез:

— Дело в том, Мэтт, что я готов поспорить: Enterprise Rental Car не смогли бы подвести научную базу под решение в отношении баскетбольного турнира. Я не против, давайте проведем все анализы, какие только можно, но в итоге все равно придется стрелять вслепую.

— Теперь я знаю, почему не пошел в маркетинг, — медленно кивнул Мэтт.

Все улыбнулись ему.

— Но давайте все же не будем торопиться. Мы ведь можем лучше все проанализировать, прежде чем полагаться на интуицию, — сказала Мишель. — Я, например, хотела бы знать, как на этот вопрос повлияет решение, которое мы сегодня уже приняли.

— Что вы имеете в виду? — не уловила София.

— Смотрите: если сократить число игр в нашем ассортименте, не повлияет ли это на наш подход к рекламе?

— Несомненно, — кивнул Коннор. — Я имею в виду, что, если займемся крокетом и другими видами спорта...

— Не забывайте о стрельбе из лука, — с сарказмом перебил Тим. — Слушайте, может, надо спонсировать состязания лучников?

Над этой шуткой рассмеялся даже Коннор, хотя она была в его адрес.

— Да, стрельба из лука тоже. Так вот. Если мы войдем в эти виды спорта, надо будет больше рекламироваться на массовом рынке. А если мы сосредоточимся на гольфе, спонсирование турниров будет привлекательнее.

— Хорошее замечание, — признал Кейси. — Было бы здорово сконцентрироваться на рекламе и разрабатываемой продукции. А масштабы, я думаю, позволят немного сэкономить.

— Значит, вопрос в том, должна ли реклама определять, какие игры мы спустим в трубу или, наоборот, как оставшиеся продукты повлияют на решение о рекламе?

Серьезный вопрос Софии удивил присутствующих. Но прежде чем кто-то успел высказаться, зазвонил телефон.

Кроме пунктуальности в окончании совещаний единственным вопросом, о котором очень заботился Кейси, было отсутствие на них мобильных телефонов. Значит, звонили наверняка Джей-Ти.

Гость сразу посмотрел на экран, отвернулся и заговорил немного приглушенным голосом.

За время короткого разговора никто его не перебил — скорее из любопытства, чем из вежливости.

— Да, слушаю.

Джей-Ти послушал минуту.

— Нет, я на совещании. Что случилось?

Еще через мгновение.

— Нет. Не сейчас. Я перезвоню из машины. До свидания. Джей-Ти закрыл телефон, взял блокнот и пиджак и встал.

— Прошу прощения, мне надо идти.

Едва взглянув на Кейси, он вышел из помещения.

Целых пять секунд все сидели тихо.

— Еще увидимся, Гордон Гекко, — наконец отозвался Тим.

До присутствующих не сразу дошла шутка финансового директора, но затем комната буквально взорвалась смехом, отчасти потому, что Тим упомянул скользкого начальника из фильма «Уолл-стрит», а отчасти просто от облегчения.

Первым перестал смеяться Кейси.

— Ладно, давайте закончим эту дискуссию.

Все понемногу успокоились, пока Мэтт не добавил сухо:

— Вообще-то, он больше похож на капитана Кирка*.

Это была правда, а особенно смешно было, что пошутил именно Мэтт. Понимая, что сохранить серьезность уже не получится, Кейси объявил перерыв:

— Вернемся через десять минут.

* Джеймс Тиберий Кирк — персонаж научно-фантастического телевизионного сериала «Звездный путь» и его многочисленных продолжений. Упоминается и пародируется во многих произведениях.

РАЗРЯДКА

Когда все вернулись, невероятная атмосфера, царившая до перерыва, уже испарилась. Уилл чувствовал себя как бейсболист, у которого из-за отключения электричества отменили седьмой матч Мировой серии*. Удовлетворения и чувства завершенности не было. Более того, казалось, что итог будет катастрофический.

Если Кейси и испытывал схожие чувства, виду он не подавал.

— Итак, каково ваше мнение по вопросу о спонсировании турнира?

Никто не ответил. Наконец заговорил Коннор.

— Вам не кажется, что нужно поговорить о том, что только что произошло?

— Не сию минуту, — твердо сказал Кейси. — Как я сказал Джей-Ти, у нас два часа, чтобы разобраться с этими вопросами, а мы еще не пришли к решению в отношении рекламного бюджета.

Никто не сомневался, что Кейси говорит искренне, и разговор тут же перешел на деловые темы. Следующий час команда сосредоточенно дебатировала, и в итоге было решено, что спонсорство имеет смысл и нужно приступать к переговорам о размещении рекламы.

* Мировая серия — решающая серия игр в сезоне Главной лиги бейсбола, победитель определяется в серии до четырех побед.

Когда стало ясно, что совещание подходит к концу, шум в комнате заметно утих, но никто не хотел уходить.

Кейси разрядил неловкий момент.

— Не думаю, что преувеличу: это было хорошее совещание. Все согласились.

— И мне кажется, не стоит слишком беспокоиться по поводу того, что будет дальше. По поводу Джей-Ти Харрисона и всего, что с этим связано.

Он сделал паузу.

— Я знаю, что легко говорить, но волноваться по этому поводу сейчас нет никакого смысла. Кто идет обедать? — улыбнулся Кейси.

Естественно, на предложение откликнулись все.

ОГОНЬ ПО СВОИМ

Вернувшись с обеда, который временами напоминал прощальную вечеринку, Кейси ощутил странное чувство. *«Если они настолько глупы, чтобы меня уволить, то они заслуживают того, что получают»*, — тихо сказал он.

А затем зазвонил телефон. Это был Ник, глава расположенного в Чикаго подразделения Playsoft по онлайн-играм.

— Хотел спросить: вы не в курсе последних слухов? Я только что общался с «кротом» в нашей штаб-квартире.

Кейси внезапно пожалел, что не подождал, пока включится голосовая почта. Но ему нравился Ник, поэтому он подыграл.

— Я весь внимание.

— Похоже, завтра нас ждет какое-то организационное объявление. Угадайте, кого оно касается?

Решив, что Ник вряд ли имеет в виду его увольнение (человек не может быть настолько жестоким, чтобы звонить по этому поводу), Кейси начал раздумывать.

— Дайте угадаю. Джей-Ти Харрисона?

— Похоже, вы тоже подключены к фабрике слухов? — искренне удивился Ник.

— Нет. Я только что с обеда.

Кейси захотелось рассказать Нику о своих злоключениях, но он решил, что жаловаться пока рано.

Они еще несколько минут поболтали, а когда разговор закончился, вся уверенность Кейси улетучилась. В идеальном мире он из принципа погрузился бы с головой в работу, но он слишком вымотался и решил провести остаток дня с женой.

В тот день он больше не говорил и не думал о Джей-Ти Харрисоне. Тем больший шок ждал его на следующее утро.

ОБЪЯВЛЕНИЕ

Кейси пришел на работу не рано и не поздно. Он быстро прошел по коридору, стараясь не столкнуться с кем-нибудь из сотрудников между входной дверью и кабинетом. Он был не в настроении для светских бесед.

Добравшись до кабинета, он не обнаружил никаких признаков секретаря, хотя на самом деле Уилл уже был на месте. Потом Уилл признается, что тем утром специально избегал Кейси.

Подойдя к столу, он тихо помолился, включил компьютер и открыл электронную почту. Там действительно было сообщение.

Кому: Всем генеральным менеджерам и вице-президентам

От: Уэйд Джастин

Тема: Организационные изменения (срочно и конфиденциально)

(Внимание. Это сообщение предназначено только для генеральных менеджеров и вице-президентов. Пожалуйста, сохраняйте конфиденциальность сегодня до трех часов дня. После этого всем сотрудникам будет разослано общее объявление.)

Мне сложно делать это объявление, потому что оно подводит итог моей многолетней работе в нашей компании. С этого момента я покидаю пост CEO Playsoft, хотя сохраняю за собой

должность председателя совета директоров. Последние два года я откладывал этот шаг, но считаю его правильным решением для организации и для себя лично.

С удовольствием довожу до вашего сведения, что новым CEO компании будет Джей-Ти Харрисон. Тем из вас, кто не знает Джей-Ти, и даже тем, кто его знает, я хотел бы о нем рассказать.

Джей-Ти работает в Playsoft уже девять лет. Последние пять он занимался стратегиями роста и отвечал за большинство слияний, которые мы провели в этот период.

В отличие от многих руководителей, занимающихся слияниями и поглощениями, Джей-Ти играл еще одну ключевую роль в процессе приобретения, критически важную для успеха нашей компании. Вплоть до сегодняшнего дня он делал это в тени, без фанфар.

Дело в том, что каждый раз, когда Playsoft делала очередное приобретение, Джей-Ти бросал новой организации вызов: радикально улучшить результативность в той области, где, по его мнению, были недостатки.

Несмотря на недавние изменения на рынке ценных бумаг, результаты работы Джей-Ти можно смело назвать феноменальными. Playsoft стабильно отмечала увеличение продаж в приобретенных компаниях в среднем на двадцать пять процентов за первые два года после слияния. Последнюю сделку он заключил с Yip, и мы многого ожидаем от наших коллег в Монтерее.

К сожалению, в своей работе Джей-Ти часто приходится гладить руководителей на местах против шерсти, но на то всегда есть веские причины. Я с радостью рассказываю о его роли и хочу, чтобы те, кто столкнулся с Джей-Ти в неоднозначной обстановке, наконец-то увидели в нем бескорыстного и преданного делу лидера, какой он и есть на самом деле.

Объявление

Давайте вместе поприветствуем Джей-Ти в его новой роли. И примите мою благодарность за годы тяжелой работы, которые очень многие из вас отдали Playsoft в целом и нашим многочисленным подразделениям.

Искренне ваш,

Уэйд Джастин,
бывший CEO и по-прежнему
председатель совета директоров Playsoft.

Вот и все. Кейси пытался разобраться в своих чувствах. Облегчение. Гнев. Недоверие. Усталость. Доминировало облегчение: теперь наконец он понял замысел Джей-Ти.

Прежде всего Кейси позвонил жене и сообщил о произошедшем, а затем пошел искать Уилла. Он застал секретаря за столом. Тот нерешительно улыбался.

Кейси сразу понял, что Уилл уже видел письмо. Он улыбнулся и покачал головой.

— Это очень странная компания.

Они рассмеялись.

КРУГ ЗАМКНУЛСЯ

Было без пяти пять. Кейси думал, не пойти ли ему пораньше домой. Последние несколько дней стали для него психологически самыми тяжелыми за всю карьеру, и он решил, что девять лунок в гольф будут прекрасным противоядием.

Он собрал бумаги и выключил компьютер.

— Вы куда собрались?

Это был Джей-Ти Харрисон. Он стоял в дверях кабинета и выглядел очень серьезно.

Кейси вздрогнул, замялся, а потом ответил:

— Поиграть в гольф. Хотите со мной?

Джей-Ти закрыл за собой дверь. Руководители сели.

Новый начальник заговорил первым:

— Это для меня всегда самое сложное.

— Что самое сложное? — не понял Кейси.

— Извиняться. Или не извиняться. Я хочу сказать, что понимаю, какими напряженными были для вас последние несколько месяцев, и прошу за это прощения. Но мое «безумие» было методом.

Кейси внимательно посмотрел на Джей-Ти, но ничего не сказал.

Джей-Ти прервал тишину и улыбнулся.

— Может быть, у вас ко мне есть какие-то вопросы? Можете говорить смело и не стесняться.

— Так вы просто выдумали историю с совещаниями, чтобы подтолкнуть меня вперед?

Джей-Ти вдруг перестал улыбаться.

— Ни в коем случае. В этом отношении я был совершенно серьезен. То есть я не собирался вас увольнять, но эти совещания меня искренне беспокоили.

Он сделал паузу.

— И беспокоят до сих пор. Но вчера было, несомненно, лучше.

— Вы правда думаете, что это так уж важно? — Кейси, казалось, отбросил всякую враждебность и испытывал прежде всего любопытство.

Джей-Ти кивнул.

— Безусловно. Работая консультантом, я очень быстро понял, что плохие совещания на уровне руководства обычно указывают на пропасть между потенциалом и фактической результативностью. Ваши совещания были кошмарными, Кейси.

Кейси улыбнулся и покорно принял критику.

— А другие начальники подразделений тоже через все это прошли?

— Да, но не по поводу совещаний. У Дестефано были проблемы с управлением производительностью. У Ника хромали расходы. У вас с этими вопросами все в порядке. Насколько я вижу, вы хороший управленец и сравнительно жестко контролируете расходы.

Кейси покачал головой, переваривая ситуацию. Он не мог отрицать, что начинает испытывать к новому СЕО более теплые чувства.

— Кстати, вам, наверное, не стоит никому говорить об этом нашем разговоре, — продолжил Джей-Ти.

— Почему нет?

— По двум причинам. Во-первых, если мне когда-нибудь придется проделать эту процедуру с новым вице-президентом, он будет в курсе происходящего, и тогда система не сработает.

Джей-Ти улыбнулся при этой мысли.

— Но есть и более веская причина. Сейчас ваши люди, вероятно, разогреты напряжением последних нескольких недель. Если они обнаружат, что все было отчасти подстроено, они могут сбавить обороты.

Кейси не очень понравилась просьба, но он решил, что так действительно будет правильнее.

Джей-Ти, казалось, угадал его мысли.

— И помните, Кейси, я специально говорю «частично» подстроено. Это была не просто пыль в глаза. Если бы вы полностью провалили вопрос с совещаниями и не показали вообще никакого прогресса, мне пришлось бы начать обдумывать следующие шаги. То, что я провожу эту процедуру со всеми новыми главами подразделений, еще не значит, что это игра.

В этот момент Кейси пришел к выводу, что намерения у Джей-Ти Харрисона были благие и, несмотря на жесткий характер, положиться на него можно.

— Вы точно не хотите поиграть в гольф?

— Честное слово, я бы с радостью, но мне надо обратно в Сан-Хосе. Вечером будет совещание с отделом по связям с инвесторами.

— То есть вы приехали сюда на пятнадцать минут, чтобы со мной поговорить? — удивился Кейси.

— Нет, — деловито ответил Джей-Ти. — Я думал, что уложусь в пять-десять.

Они улыбнулись, и спустя тридцать секунд Джей-Ти вышел. Через полчаса Кейси замахнулся клюшкой.

ПОСЛЕДСТВИЯ

Узнав об уходе Уэйда Джастина и назначении Джей-Ти новым СЕО компании, команда Кейси была шокирована. Но шок быстро сменился облегчением, когда начальник сообщил, что, по всей видимости, опасность миновала.

Благодаря неожиданной амнистии страсть и энергия руководителей, а следом за ними и рядовых сотрудников резко выросла, но главное, боевой настрой не угас и потом. Это особенно интересно, учитывая, что мало кто знал, что на самом деле произошло в то судьбоносное лето.

Уилл еще месяц тесно работал с командой Кейси, внедряя свою схему совещаний. Временами приходилось нелегко, руководители периодически пытались улизнуть, но Кейси не уступал, и спустя несколько месяцев пятиминутки и еженедельные совещания укоренились, стали частью корпоративной культуры.

Со стратегическими встречами было по-другому. Поначалу встреч было слишком много: их начали проводить по любому появившемуся вопросу. Однако постепенно команда научилась различать темы, критически важные для всей организации, и те, которые можно поручить какой-то подгруппе.

К Хеллоуину прошел первый ежеквартальный выездной обзор. Руководители очень удивились, обнаружив, что это не только интересные, но и самые продуктивные два дня за все

время их совместной работы. Мэтт даже признался, что ждет следующего такого выезда.

Всего через несколько недель все четыре типа совещаний были настроены и отлажены, и система заработала гладко. Это было очень хорошо для Кейси и компании, но совсем не так здорово для Уилла, который внезапно потерял интерес и чувство осмысленности того, чем занимался.

Именно тогда он осознал, что придется либо уйти из компании раньше, чем он планировал, либо устроиться туда всерьез и начать делать карьеру в области программного обеспечения. Учитывая опыт Уилла в массмедиа, это было бы довольно близко к специальности.

И все же Уилл не был готов бросить свою страсть. Не сейчас. Поэтому он ушел незадолго до Дня благодарения, найдя для Кейси достойную замену, и переехал обратно в Южную Калифорнию, где начал телевизионно-кинематографическое приключение.

ПЕРЕМОТКА ВПЕРЕД

Как это часто бывает, и Уилла, и Кейси закрутил водоворот дел, и, несмотря на все заверения, они контактировали все реже, пока в конце концов совсем не перестали следить друг за другом.

Но однажды в субботу их пути пересеклись. Это произошло в Сан-Франциско в профессиональном магазине на поле Presidio Golf Course, рядом со знаменитыми Золотыми Воротами. Кейси приехал сыграть раунд со старым приятелем, а Уилл пришел с папой. CEO Yip без особого труда перепланировал время начала игры, чтобы сыграть вчетвером.

После первых девяти лунок Кейси и Уилл поменялись партнерами и, оказавшись на некоторое время в одном гольфмобиле, наверстали упущенное.

Уилл узнал, что Yip по-прежнему входит в состав Playsoft, но, несмотря на это, укрепила позицию на рынке, и прибыли постепенно растут. В самой корпорации дела тоже идут неплохо, но Джей-Ти больше не CEO.

— А что случилось? — удивился Уилл.

— Он через год решил подать в отставку.

— Его вынудили? — подумал Уилл вслух.

— Совсем нет. Даже пытались удержать. Но ему просто не нравилось работать CEO: слишком много рутины. Поэтому он основал консалтинговую фирму и теперь десантируется в проблемные компании и делает там встряску.

— Идеальный вариант! — рассмеялся Уилл.

Потом Кейси рассказал бывшему секретарю о других трудниках, в том числе двух новых руководителей в команде, о продажах, о том, что спонсирование турнира оказалось успешным.

Уилл был рад новостям, но один вопрос его интересовал особенно.

— А как там совещания?

— Мы вообще перестали их проводить, — сказал Кейси, прицеливаясь для удара.

— Как же так? — раскрыл рот Уилл.

— А мы просто обсуждаем решения по почте. Так гораздо эффективнее.

Кейси загнал мяч в лунку и, улыбаясь, посмотрел на Уилла.

— Так вы шутите? Пожалуйста, скажите, что шутите!

— Конечно, шучу, — рассмеялся Кейси. — Не волнуйся, мы по-прежнему проводим совещания, причем во многом так, как ты тогда придумал. Жаль, что тебя не было, когда в команде появились новые ребята. Они сначала думали, что мы сошли с ума со всеми этими конфликтами и драматизмом, а теперь сами это обожают.

Кейси стоял рядом с Уиллом и смотрел, как его старый друг и наставник Кен Петерсен отправляет мяч в лунку. И тут он вдруг в полной мере осознал, сколько эти два человека — отец и сын — для него сделали.

Не зная, как выразить эмоции, он ничего не сказал и просто по-отечески положил руку Уиллу на плечо.

Модель

ПАРАДОКС СОВЕЩАНИЙ

Совещания — загадочный парадокс.

С одной стороны, они крайне важны. Они стоят во главе угла в любой организации.

С другой стороны, это очень неприятное занятие, невероятно затянутое и бесцельное на первый взгляд.

Хорошо то, что в совещаниях как таковых нет ничего особенно плохого, поэтому вполне реально превратить их в захватывающее, продуктивное и веселое времяпрепровождение. Хуже, что для этого нужно фундаментально изменить наше восприятие совещаний и подходы к их организации.

Прежде всего надо перестать их ненавидеть. Нужно прекратить выискивать технологические решения, которые избавляют нас от необходимости сидеть лицом к лицу. И надо перестать заикливаться на повестках дня, протоколах и правилах и признать, что корень плохих совещаний — в отношении и подходах ведущих и участников. Организации, которые сумеют превратить унылые совещания в продуктивные, получают колоссальную награду — высокий моральный дух, быстрые и качественные решения и неизбежно лучшие результаты.

Цель этого раздела — подытожить мою теорию совещаний, чтобы вы смогли целиком или частично внедрить ее у себя и получить эти преимущества.

КРАТКИЕ ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Первый вопрос, на который вы должны ответить: в чем настоящая проблема совещаний? На самом деле их две.

Во-первых, совещания скучны. Они тягучие, сухие, безжизненные. Даже если у собравшихся в это время нет никаких других дел, монотонные заседания, селекторные звонки и двухдневные выездные сессии все равно остаются в списке самых неприятных мероприятий в современной деловой культуре. А если вспомнить, что большинству участников есть чем заняться, неприятные ощущения многократно усиливаются.

Во-вторых — и это важнее — совещания неэффективны. Ненавидеть их можно хотя бы за то, что они не способствуют успеху организации. Когда есть масса неотложных дел, тратить силы и время на занятие, которое не приносит соизмеримых результатов, особенно неприятно.

Большой вопрос — *почему* так происходит? Почему совещания скучны и неэффективны?

Совещания скучны, потому что им не хватает драматизма. Или конфликта. И это позор, потому что в большинстве случаев у них есть огромный скрытый потенциал, который вполне может увлечь человека. К сожалению, вместо того чтобы раскапывать драгоценный конфликт, большинство

руководителей из всех сил стараются избежать трений и уложиться в отведенное время. Эти цели могут показаться благородными, но именно они делают совещания такими плохими.

Чтобы они были не нудными, надо подумать, как спровоцировать и раскрыть уместный, конструктивный конфликт мнений и вовлечь людей в разговор, породить страстную дискуссию и получить более качественные решения.

Совещания неэффективны, поскольку им не хватает контекстуальной структуры. В очень многих организациях есть всего один тип регулярных совещаний — обычно их называют просто собраниями коллектива. Раз в одну-две недели сотрудники встречаются и два-три часа обсуждают все подряд, начиная со стратегии и тактики и заканчивая административными вопросами и корпоративной культурой. Поскольку нет четких критериев уместных тем, нет и четкого контекста для возникающих дискуссий. Участникам сложно понять, что надо делать: дебатировать, голосовать, устраивать мозговой штурм, высказывать мнение или просто слушать, поэтому в итоге они принимают мало решений.

Чтобы совещания были эффективнее, нужно разделить их на несколько видов, которые будут четко различаться по целям, формату и временным рамкам.

В оставшейся части этого раздела две основополагающие проблемы совещаний — нехватка драматизма и структуры — обсуждаются более подробно. В ней же приведены практические решения, а также рассмотрены препятствия, которые часто возникают в процессе их внедрения.

ПРОБЛЕМА № 1. НЕДОСТАТОК ДРАМАТИЗМА

Совещания совсем не обязательно должны быть скучными. Это по определению динамичное взаимодействие групп людей, которые обсуждают темы, имеющие прямое отношение к их существованию. Так почему совещания так часто выглядят блекло? Потому что мы устраняем тот самый единственный элемент, который делает интересной любую человеческую деятельность. Конфликт.

В колледже у меня был курс по сценарному мастерству, и я даже сочинил несколько для собственного удовольствия. В процессе обучения и практики я узнал кое-что о драматизме и уверен, что к совещаниям это имеет самое непосредственное отношение.

Конфликт — это центральный элемент любого хорошего фильма. Это суть, это причина, по которой история захватывает и не отпускает зрителя. В чем бы ни заключался конфликт — в схватке человека с человеком (Люк Скайуокер и Дарт Вейдер в «Звездных войнах»), человека с силами природы (шериф Броуди и акула в «Челюстях»), человека с самим собой (Джон Нэш, борющийся с шизофренией в «Играх разума»), — без него мы теряем интерес.

Но в чем связь между фильмами и совещаниями? Посмотрите на это следующим образом. Большинство кинофильмов рассчитаны на два часа плюс-минус двадцать минут. Столько же длятся и многие совещания.

Теперь представьте, что я спрошу у большой группы руководителей, что им интереснее: провести совещание или посмотреть кино? Они, наверное, подумают, что я шучу. И тем не менее совещания должны быть увлекательнее, потому что скрытый потенциал страсти и интереса в них больше. Я понимаю, что это звучит нелепо, если вы сразу перешли к этой главе, не прочитав сначала историю о Yip Software, поэтому позвольте мне объяснить свою точку зрения.

СОВЕЩАНИЯ ПРОТИВ ФИЛЬМОВ

Во-первых, совещания интерактивны, а фильмы — нет. Во время совещания можно прервать человека и сказать: «По-моему, вы должны пересмотреть свое решение...» А актеру на экране не скажешь: «Не заходи в дом, болван! Тебе голову отрежут!» В кино ты не участник, а пассивный наблюдатель.

Во-вторых, в отличие от фильмов, совещания имеют прямое отношение к нашей жизни. Принимаемые решения оказывают влияние на то, как мы в ближайшем будущем станем тратить наши время и энергию. А после окончания фильма в нашей жизни ничего существенно не меняется. Не нужно как-то корректировать свои действия в зависимости от того, чем окончилась история.

Так почему же мы наслаждаемся таким пассивным и неважным делом и ненавидим интерактивное и имеющее к нам прямое отношение занятие? Потому что сценаристы и режиссеры давно поняли, что, если, рассказывая свою историю,

увеливать от конфликта, фильм никто смотреть не станет. А еще они поняли, что включить драматизм надо именно в первые десять минут. Это цепляет зрителей и вызывает у них желание интересоваться происходящим следующие два часа.

ЗАЦЕПКА

Секрет внедрения драматизма в совещания заключается в том, чтобы с самого начала составить сюжет. В первые десять минут участников надо слегка встряхнуть, чтобы они поняли и оценили значение поднятых тем.

Для этого ведущий может проиллюстрировать опасности, следующие за плохим решением, подчеркнуть маячащую угрозу со стороны конкурентов. Можно апеллировать к приверженности собравшихся миссии организации, ее влиянию на клиентов, сотрудников и общество в целом. Если это звучит искусственно и надуманно, посмотрите на следующий пример.

Идет совещание по поводу контроля расходов. Типичная открывающая сцена: «Итак, мы на двенадцать процентов превысили бюджет, и, насколько я понимаю, слишком много денег уходит на командировки. В будущем нам нужно лучше контролировать и отслеживать эти расходы, чтобы соответствовать изложенным в бюджете корпоративным инструкциям...»

Более драматическая открывающая сцена: «Итак, мы здесь собрались, чтобы обсудить сокращение расходов. Это звучит не очень интересно. Но не забывайте, что множество людей кровно заинтересованы в том, чтобы мы и дальше разбазаривали средства. Конкуренты очень рассчитывают, что мы будем беспечно сорить деньгами, а сами, конечно, только и думают, как бы сократить ненужные затраты. Клиенты тоже не хотят переплачивать за нашу продукцию ради того, чтобы покрыть наш недостаток дисциплины. Нашим семьям хочется,

чтобы деньги были в зарплате, а не в бюджете на командировки и развлечения. Поэтому давайте сосредоточенно и быстро обсудим эту тему, потому что я хочу, чтобы мы тратили ресурсы так, как планировали наши инвесторы и акционеры...»

Сотрудники не ожидают уровня «Гамлета», но им, безусловно, нужен повод озаботиться проблемой, и ведущий должен им его дать.

Забавно, что большинство людей, проводящих совещания, изо всех сил стараются избежать драматизма и вытекающего из него здорового конфликта или хотя бы свести это к минимуму, а это только лишает сотрудников интереса.

Оправдываю ли я провоцирование драматизма и конфронтации среди членов коллектива ради интересных совещаний? Вообще говоря, да. И я призываю ведущих и участников раскапывать конфликт.

ПОИСКИ КОНФЛИКТА

Когда группа умных людей собирается поговорить о важных вещах, разногласия естественны и полезны. Решение вопросов делает совещания продуктивным, занимательным, даже веселым делом.

Если избегать тем, которые заслуживают дебатов и разногласий, совещания будут не просто скучными, они не приведут к решению вопроса. Это неизбежно породит отчаяние, которое впоследствии может проявиться в форме непродуктивных личных конфликтов или неправильной политики.

Поэтому первостепенной задачей ведущего становится поиск и раскрытие любых важных вопросов, в отношении которых есть разногласия. А если участники не хотят входить в такие дискуссии, ведущий обязан заставить их это сделать даже ценой временной непопулярности.

Работая с руководителями и коллективами, я при любой возможности заставляю себя искать конфликты. Очень часто после этого ко мне подходят и говорят что-то вроде: «Спасибо, благодаря вам мы посмотрели этой проблеме в глаза. На совещаниях было некомфортно, потому что мы знали, что нельзя ее избегать, но все равно избегали».

Дело в том, что притворяться, что проблемы не существует, неприятнее, чем заняться ей. Я убежден, что шептаться об этом в коридорах в итоге гораздо вреднее, чем открыто признать проблему и начать бороться.

Конечно, непросто втянуть людей в конфликт, если они к этому не привыкли, но я нашел простой и очень полезный способ.

РЕШЕНИЕ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

Когда ведущий объявляет собравшимся, что ждет от них больше конфликтов (а это крайне важно упомянуть), наступает ключевой момент, когда сотрудникам придется вступить друг с другом в активные дебаты. Возможно, впервые. И сколько их к этому ни готовь, это всегда неудобно.

В таких ситуациях можно свести дискомфорт к минимуму и повысить вероятность продления конфликта, если прерывать участников и напоминать им, что они все делают правильно. Хотя это выглядит незамысловато, даже покровительственно, такой подход очень эффективен.

Наверное, стоит обратиться к героям нашей сказки.

Коннор представляет планы по рекламе на следующий год.

Затем София берет на себя риск и заявляет: «Ты знаешь, я не могу согласиться с твоим новым предложением». Между ними сразу возникает легкое напряжение.

— И что же тебя так беспокоит?

— По-моему, это идет вразрез с политикой брендингования, которую мы обсуждали в прошлом месяце, и, боюсь, это будет смущать клиентов.

Коннор немного выходит из себя.

— Компания, которая занималась брендингом, на той неделе провела обзор рекламных объявлений и никаких проблем не нашла!

София слегка краснеет.

— Может быть, они плохо искали или плохо знают наших клиентов.

Коннор вздыхает. В этот момент в разговор вступает Кейси.

— Прежде чем вы продолжите — а я очень хочу, чтобы вы продолжили, — должен заметить, что я *именно это* имел в виду, когда говорил, что нам нужно больше конфликтов. Тебе, Коннор, наверное, не хочется пересматривать проделанную работу, но София и все мы обязаны задавать эти вопросы, если считаем, что благодаря им результат будет лучше.

Исходя из моего опыта, замечание Кейси приведет к тому, что напряжение между Коннором и Софией во многом исчезнет.

Это позволит им сохранить страсть и отстаивать свое мнение по этому вопросу, не отвлекаясь и не опасаясь перехода конфликта на личный уровень.

Но, к сожалению, даже если ведущий мастерски освоил искусство создания драматизма, умеет наполнять совещания захватывающими, интересными конфликтами и управлять ситуацией, он все равно не достигнет успеха, если на этом остановится. Дело в том, что у совещаний есть еще одна большая проблема.

ПРОБЛЕМА № 2. ОТСУТСТВИЕ КОНТЕКСТУАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ

Во всех типах организаций, с которыми я работаю — независимо от размера, отрасли и расположения, — людей выводит из себя в совещаниях одно и то же. Вот типичный пример.

Скажем, перед нами стандартное совещание персонала в понедельник утром, которое по расписанию длится с девяти до одиннадцати. Ведущий составляет повестку, обычно из пяти-шести пунктов, и рассылает ее участникам с просьбой поделиться отзывами, комментариями и дополнениями. Конечно, никто ничего не присылает.

Совещание начинается примерно в девять часов с первого — не обязательно самого важного — пункта повестки. Эта тема занимает долгий час. Все знают, что просидеть положенное время придется в любом случае, поэтому *что-нибудь* да скажут.

Следующие сорок пять минут заполняет вторая тема (опять не обязательно вторая по значимости). После этого остается пятнадцать минут на последние три пункта (которые могут

быть важными, а могут и не быть), а также на прочие административные, тактические и стратегические вопросы, которые кто-то неизбежно сочтет необходимым поднять.

Совещание закрывается в 11:20, и все по разным причинам недовольны.

Одному участнику очень не нравится, что совещание затянулось дольше положенного и из-за этого он опоздал на следующее, а это ломает его график на весь день.

Другой нервничает, что его вопрос так и не вынесли на обсуждение, потому что осталось мало времени и еще меньше интереса.

Третий считает, что совещание было слишком административным и не касалось важных стратегических проблем, например конкурентного позиционирования и брендинга, а четвертый полагает, что мозговых штурмов было, наоборот, слишком *много* и не хватило времени для рассмотрения непосредственных тактических проблем, например контроля расходов и политики в отношении отпусков.

Наконец, еще один член команды огорчился, что не удалось окончательно определить дату корпоративного пикника.

Ведущий выходит из зала заседаний с грузом всех этих претензий и поражается, что люди могут быть недовольны такими разными вещами. Он клянется, что следующее совещание будет и более практичным, и более стратегическим, и, уж конечно, надо определиться с пикником.

Может быть, это не очень похоже на совещания в вашей организации, но с такими проблемами я раз за разом сталкиваюсь в компаниях, с которыми работаю. Все вместе они складываются в одну большую неразбериху, которую я называю «совещание-рагу».

СОВЕЩАНИЕ-РАГУ

Крупнейшая структурная проблема, стоящая перед ведущим, — желание вместить в одно совещание все виды проблем, которые нужно обсудить. Получается плохое рагу из множества случайных ингредиентов. Отчаянно пытаясь свести к минимуму впустую потраченное время, руководители решают проводить одно большое совещание раз в одну-две недели. Участники запираются в комнате на два, три, четыре часа и говорят обо *всем*: стратегии продаж, политике расходов, потенциальных слияниях, программах поощрения сотрудников, бюджете, брендинге, — чтобы каждый быстрее мог вернуться к своей «реальной» работе.

К сожалению, такие совещания всегда оказываются неэффективными и никого не устраивают. Почему? Потому что одни хотят, чтобы совещание было содержательным, быстрым и четким обменом данными и тактической информацией. Другие думают, что оно должно быть интерактивным, стратегическим, с ключевым анализом и данными для принятия важнейших решений. Еще кто-то хотел бы перевести дыхание, взглянуть на ситуацию со стороны, побеседовать о культуре компании и людях. А кому-то хочется просто принять конкретные решения и двигаться вперед. Кто прав? В том-то и дело, что правы все.

ЧЕТЫРЕ ТИПА СОВЕЩАНИЙ

Для разных целей следует организовывать разные совещания, каждое из которых будет выполнять нужную и важную функцию. Я предлагаю организациям обдумать что-то вроде приведенной ниже схемы, в которую входит четыре базовых типа совещаний.

Совещание № 1: ежедневные пятиминутки

Я колебался, стоит ли начинать именно с этого, потому что такие совещания подходят не всем организациям. Однако если получится внедрить ежедневные пятиминутки, это будет очень мощный инструмент. Понять их смысл полезно даже тем, кто не может их проводить.

Этот тип совещаний я позаимствовал у своего друга Верна Харниша* и адаптировал. В отличной книге *Mastering the Rockefeller Habits* он сравнивает их с быстрым обсуждением перед самым началом матча. Участники собираются каждое утро и, даже не садясь, сообщают о своих делах на день. Пять минут. Стоя. Это все.

Цель такой ежедневной сверки заключается в том, чтобы коллектив четко понимал, что в приоритете и над чем работает команда в регулярном режиме. Это быстрое обсуждение гарантирует, что в течение дня ничто не будет упущено, никто не будет наступать друг другу на ноги. Не менее важно и то, что пятиминутки помогают избавиться от ненужной и поглощающей время электронной переписки по поводу координации графиков.

В то же время для многих организаций ежедневные пятиминутки могут оказаться неудобными, особенно если участники работают в разных местах и часовых поясах. Конечно, можно провести такое совещание и по телефону, но устраивать их любой ценой не всегда разумно. Таким образом,

* Верн Харниш — основатель всемирной предпринимательской организации EO (Entrepreneurs' Organization), руководитель учебных программ «Рождение гигантов» и «Продвинутый бизнес» в MIT, основатель и CEO компании Gazelles, которая выполняет роль корпоративного университета для компаний среднего размера. Журнал *Fortune Small Business Magazine* назвал его «одним из десяти главных мыслителей в малом бизнесе».

ежедневные пятиминутки — не незаменимый элемент жизни во всех коллективах, но они могут стать ценным инструментом для многих организаций, которые хотят лучше координировать работу руководства.

Неизбежные трудности

Одна из часто возникающих трудностей при внедрении ежедневных пятиминуток — заставить участников *придерживаться их регулярно*, чтобы они вошли в рутину. Занятым сотрудникам чрезвычайно легко пролоббировать отмену таких совещаний, не дав им шанса.

Для преодоления этого этапа нужно быть последовательным в отношении времени и места проведения совещаний. Кроме того, крайне важно не отменять их, даже если придут всего двое участников.

Довольно часто во время ежедневных сверок сложно *ограничиться пятью минутами*. Если совещание слегка превышает лимит времени из-за неформального общения, это даже неплохо. Однако нельзя каждое утро затягивать разговор ввиду того, что участники пытаются заниматься темами, которые надо обсуждать на еженедельном тактическом совещании. В конце концов пятиминутки превратятся в полноценные ежедневные совещания, и люди просто устанут.

Чтобы избежать этого, полезно запретить участникам садиться. Но еще важнее соблюдать дисциплину, довольно строгую, и завершать встречи не позже чем через десять минут.

Наконец, чтобы избежать обоих вероятных осложнений, надо взять на себя обязательство проводить пятиминутки определенный период времени — скажем, два месяца — и только потом оценивать, работают они или нет.

Совещание № 2: еженедельные тактические совещания

Каждому коллективу необходимы регулярные совещания, сосредоточенные исключительно на неотложных тактических проблемах. На самом деле не столь важно, как часто их проводить — раз в неделю или в две. Главное, чего нужно добиться: посещаемость, дисциплина и последовательная структура.

Еженедельные тактические совещания должны длиться от сорока пяти минут до полутора часов в зависимости от частоты их проведения и включать ряд критически важных элементов, в том числе следующие.

Блиц

Это быстрый отчет, во время которого участники по очереди называют два-три своих приоритета на неделю. Каждый должен уложиться в одну минуту и быстро описать, что ему предстоит сделать. Да, всего шестьдесят секунд! Поэтому даже большие команды должны уложиться примерно в десять минут.

Такой опрос крайне важен, потому что он задает тон оставшейся части совещания. Благодаря ему у участников возникает ощущение, что они действительно знают, что в данный момент происходит в организации, поэтому им легче выявить потенциальные пробелы и другие вопросы, которые требуют немедленного внимания.

Обзор результатов деятельности

Следующий ключевой элемент еженедельных тактических совещаний — это отчет о важнейших параметрах и данных: выручке, затратах, удовлетворенности клиентов, материальных запасах и так далее. Конечно, его содержание будет зависеть от отрасли и ситуации в организации. Смысл в том,

чтобы выработать привычку делать обзор деятельности с ключевыми параметрами успеха (но не всех возможных). Таких пунктов может быть, например, четыре-шесть. Обзор не должен занимать более пяти минут, даже если учесть короткие поясняющие вопросы. Следует избегать продолжительных дискуссий по поводу глубинных проблем.

Повестка в реальном времени

Когда блиц и обзор результатов деятельности завершены (обычно после начала совещания проходит не больше пятнадцати минут), можно поговорить о повестке. Именно так, вопреки расхожему мнению, повестку на еженедельных тактических совещаниях нужно составлять *не* заранее, а только после блица и отчета о результатах.

Это имеет смысл, потому что она должна основываться на реальных нынешних заботах коллектива и результативности компании по отношению к поставленным целям, а не на предположениях ведущего за двое суток до совещания. Пытаться угадать приоритеты до ознакомления с этой критически важной информацией неразумно.

Таким образом, ведущий должен воспользоваться тем, что я называю *дисциплинированной спонтанностью*: нужно избежать искушения заранее составить повестку и позволить ей сформироваться по ходу самого совещания. Хотя из-за этого придется отчасти пожертвовать контролем над ситуацией, это сделает совещание эффективным и актуальным.

Составить повестку дня в реальном времени не так уж сложно, потому что важные темы к этому моменту прояснятся. Неизбежно будут подняты несколько требующих обсуждения вопросов: «Следует ли в этом месяце усилить рекламу, чтобы

резко начать продажи?», «Должны ли отделы маркетинга или развития обсудить с аналитиками наши проблемы с продукцией?», «Набор сотрудников лучше заморозить или ускорить?», «Как быть с излишними затратами?» С тактическими вопросами такого рода следует обязательно разобраться, чтобы не ставить под угрозу краткосрочные цели.

Еженедельные тактические совещания преследуют две основные цели: решить назревшие вопросы и внести ясность. Нужно выявить и устранить препятствия и добиться, чтобы все были в курсе происходящего.

Неизбежные трудности

Внедрению еженедельных тактических совещаний может помешать целый ряд препятствий.

Одно из них — *искушение составить повестку заранее* как формально, так и неформально. Учитывая расхожие заблуждения, это желание можно понять. И тем не менее готовить повестку не стоит. Дело в том, что участники должны приходить на еженедельные тактические совещания с настроением на открытость, и вопросы, которые нужно обсудить, должны вытекать из реальной деятельности и успехов.

Другая частая проблема — это склонность *слишком углубляться в детали во время блица*. Из-за этого участники теряют интерес, а это мешает определить уместные, актуальные вопросы для обсуждения. Чтобы избежать этой проблемы, главное, не давать докладчикам выйти за пределы шестидесяти секунд: этого времени более чем достаточно, чтобы быстро подытожить ключевые дела и даже ответить на пару проясняющих вопросов. Не верите? Тогда шестьдесят секунд смотрите на часы, и вы поймете, что это гораздо

дольше, чем кажется, и что за это время можно сообщить много информации.

Обе эти проблемы важны, и о них стоит помнить, но намного более частым и опасным препятствием при внедрении еженедельных тактических совещаний становится искушение погрузиться в *дискуссию по поводу долгосрочных стратегических вопросов*. Почему так важно этого не допустить?

Прежде всего, еженедельные совещания слишком короткие, чтобы как следует обсудить серьезные проблемы. Важные, сложные темы заслуживают соответствующего времени для проведения мозгового штурма. Нужен анализ, возможно, даже предварительная подготовка. Более того, даже лучшим руководителям нелегко переключаться между темами разного калибра, например изменением политики в отношении перелетов бизнес-классом и потенциальным слиянием с компанией-конкурентом. Это как если муж с женой будут пытаться обсуждать проблемы с дисциплиной у ребенка и параллельно решать, что приготовить на ужин.

Наконец, смешивать стратегические и тактические вопросы нельзя из-за склонности руководителей пересматривать стратегические решения, когда возникают неизбежные тактические препятствия. Если ограничить еженедельные совещания конкретными темами, люди будут сосредотачиваться на проблемах как таковых, а не на ненужном обсуждении уже принятых долгосрочных решений.

Ключ к преодолению этой трудности — дисциплина. Если во время дискуссии поднимаются стратегические вопросы (а это неизбежно произойдет), ведущий обязательно должен закрыть тему и внести ее в список возможных вопросов для другого типа совещаний: ежемесячных стратегических встреч.

Совещание № 3: ежемесячные стратегические встречи

Это самая интересная и во многом самая важная разновидность совещаний в любом коллективе. А еще она самая занимательная. Именно на стратегических встречах руководители ломают голову, анализируют, дебатировать и решают критически важные вопросы (всего несколько), которые фундаментальным образом повлияют на компанию. Ежемесячные стратегические совещания позволяют руководителям погрузиться в одну-две темы, не заботясь о времени и сиюминутных проблемах.

Продолжительность стратегических совещаний варьирует в зависимости от рассматриваемых тем, однако лучше выделить на каждую как минимум два часа, чтобы было удобнее включиться в открытый разговор и дебатировать.

Не столь существенно, как часто коллектив проводит такие совещания: раз в месяц или каждые две недели. Важнее, чтобы они проходили регулярно, поскольку в таком случае на них можно будет переносить критически важные стратегические вопросы, которые возникают на еженедельном тактическом совещании. Благодаря этому проще отложить главные темы: они наверняка не будут упущены.

Ситуационные стратегические совещания

В некоторых случаях стратегические или просто очень важные вопросы, поднятые на еженедельном тактическом совещании, нельзя отложить до следующего планового ежемесячного обсуждения. Однако это не значит, что ими надо заниматься прямо сейчас.

Вместо этого следует организовать ситуационное совещание специально по этой теме. Его следует четко отделить

от еженедельной тактической встречи, чтобы руководители могли перестроиться, а также выделить достаточно времени для основательного анализа и дискуссии. Если для этого участникам нужно изменить расписание или задержаться вечером, так тому и быть. Если вопрос по-настоящему важен, он стоит жертв.

Ситуационные стратегические встречи во многом самые важные для организации. Они показывают, что команда руководителей умеет выявлять те редкие стратегические вопросы, которые заслуживают немедленного внимания даже ценой неотложных, но менее важных тактических вопросов, возникающих каждый день. Лучшие организации перед лицом таких проблем проявляют исключительную сосредоточенность и скорость реакции, что позволяет им обойти конкурентов, увязших в монотонных совещаниях или ждущих полноценного кризиса, который сплотит их вокруг важной темы.

Если стратегические встречи можно проводить каждый раз, когда назревает важная проблема, почему я называю их *ежемесячными*? Потому что, если не запланировать регулярных собраний для обсуждения серьезных вопросов, через четыре месяца окажется, что ни одного стратегического разговора не было вообще. Выбрать регулярные интервалы — это важный шаг к тому, чтобы стратегические совещания не были отодвинуты на обочину.

Неизбежные трудности

Самое очевидное препятствие на пути внедрения ежемесячных стратегических встреч (и их ситуационной разновидности) — это *неспособность выделить для них достаточно времени*. В горячке ежедневного графика вечно занятым

руководителям выкроить три-четыре часа для обсуждения пары вопросов сложнее, чем может показаться. И тем не менее это критически важно. Даже чтобы сформулировать серьезный, ключевой вопрос, добраться до сердца проблемы, могут потребоваться сорок пять минут обсуждения в начале совещания.

С этим связана и другая проблема: *перегрузка повестки*. Это большое искушение, и руководителей, которые хотят оговорить все важные вопросы сразу, можно понять. К сожалению, такой подход плохо сказывается на качестве обсуждения ключевых тем.

Чтобы избежать обеих трудностей, нужно позаботиться, чтобы каждой теме было уделено более чем достаточно времени: если надо решить три вопроса, совещание должно быть гораздо длиннее, чем когда тема всего одна. Если для этого всем участникам придется освободить целый день, так тому и быть.

Работая с руководителями, я вижу в их расписаниях очень много тактических и административных пунктов. Часто это результат адреналиновой зависимости, потребности непрерывно чем-нибудь заниматься. Поначалу такие люди сопротивляются и не хотят выделять целый день на обсуждение стратегии, не желая терять ежедневную дозу адреналина. Однако, заставив себя выкроить время для стратегической дискуссии, они почти всегда довольны и удивляются, что не упустили ничего важного, пока их не было у себя в кабинете.

Другая трудность при внедрении стратегических совещаний возникает, если *не проводить предварительных исследований и подготовки*. Качество стратегической дискуссии и принимаемых во время нее решений значительно улучшится, если немного подготовиться: исчезает невероятно частая

проблема — решения на основе отдельных случаев. Чтобы обеспечить подготовку, главное, как можно раньше сообщить участникам, какие темы будут подняты на ежемесячном или ситуационном совещании. Разумеется, ведущий должен добиться, чтобы члены коллектива пришли на совещание подготовленными.

Наконец, нельзя не упомянуть последнюю трудность: *боязнь конфликтов*. Ежемесячные и ситуационные стратегические встречи не будут эффективными, если у участников нет желания вступать в свободные, продуктивные дебаты по принципиальным вопросам. Это касается и последнего типа совещаний: ежеквартальных выездных обзоров.

Совещание № 4: ежеквартальные выездные обзоры

Выездные встречи руководителей заработали репутацию пустого, праздного времяпрепровождения, и во многих случаях совершенно справедливо. Руководители играют в гольф, лазают по деревьям, изучают коллективного внутреннего ребенка и занимаются другими интересными делами, а устойчивой пользы для организации мало.

Это совершенно недопустимо не только потому, что впустую тратятся время, деньги и авторитет, но и из-за того, что в контексте всех остальных совещаний, обеспечивающих работу организации, выездные сессии должны играть важнейшую роль.

Темы для рассмотрения

Эффективные выездные совещания дают руководителям возможность регулярно отвлекаться от ежедневных, еженедельных и даже ежемесячных вопросов, которые поглощают их внимание, и более целостно посмотреть на бизнес и его

долгосрочные перспективы. На качественном ежеквартальном выездном совещании можно поднять и обсудить, например, следующие темы:

- *Полноценная оценка стратегии.* Руководители должны периодически оценивать направления стратегического развития: не каждый день, как делают многие, а всего три-четыре раза в год. Отрасль меняется, появляются новые конкуренты, требуются разные подходы. Как правило, пересматривать стратегию раз в год или раз в полгода недостаточно, чтобы быть в курсе.
- *Оценка руководящей команды.* Топ-менеджеры и менеджеры высокого уровня должны регулярно оценивать себя и свое командное поведение, выявляя вредные для организации тренды и тенденции. Для этого бывает полезно сменить декорации, чтобы пообщаться менее формально, а также вспомнить о своих обязательствах как команды.
- *Оценка коллектива.* Три-четыре раза в год руководители должны побеседовать о ключевых сотрудниках в разных отделах организации. Каждый должен знать, кого коллеги считают звездами, а кого отстающими. Благодаря этому можно узнать другие точки зрения и изменить восприятие, опираясь на чужой опыт. Еще важнее, что сообщая будет легче направлять и удерживать самых результативных сотрудников, а также эффективнее работать с отстающими.
- *Оценка деятельности конкурентов и отрасли в целом.* Информация о конкурентах и трендах в отрасли просачивается в организацию понемногу, постепенно, поэтому руководителям полезно слегка отстраниться и посмотреть, что происходит вокруг. Благодаря этому станут заметны тенденции, которые не всегда видны

в отдельных крупницах информации. Даже лучшие руководители в море ежедневных забот не всегда видят главного.

Неизбежные трудности

Правильному внедрению эффективных ежеквартальных выездных обзоров могут помешать самые разнообразные препятствия. Хотя по отдельности они не представляют особой опасности, вместе они могут подрвать эффективность этих важных мероприятий и в конце концов привести к поражению.

Одна из таких трудностей — *тенденция перегружать совещания и излишне их структурировать*. Обычно это проявляется в форме строго регламентированных презентаций со слайдами и затянутых, нудных информационных отчетов. Цель ежеквартальных выездных обзоров — обдумать и обсудить состояние организации, а не снабдить руководителей буклетами и презентациями.

Другая трудность — это искушение сделать совещания *слишком праздными*: проводить их в экзотических местах, куда еще надо добраться, и перегружать их неформальными мероприятиями. Цель поездки — не развлечься, а, скорее, дать участникам возможность исключить помехи, которые отвлекают их изо дня в день. Для этого, как правило, достаточно отправиться в комфортабельный отель или конференц-центр в часе езды от места работы. А если улететь на Гавайи, отвлекающие факторы не исчезнут: просто на смену одному их виду (помехам на рабочем месте) придет другой (например, подводное плавание и гольф).

Еще один интересный вопрос — *приглашать ли на совещание людей извне*, проявлять ли открытость. Это по самым

разным причинам может показаться очень привлекательным (новые идеи, усиление вовлеченности и расширение кругозора сотрудников), но лучше не делать этого ровно по одной причине: меняется динамика команды. Даже один новый, не входящий в команду сотрудник, каким бы обаятельным и информированным он ни был, может перечеркнуть одну из самых важных целей организации выездного совещания: сплочение команды.

Единственным исключением из этого правила может быть привлечение внешнего координатора — человека, которому команда доверяет, который понимает бизнес организации и настроен помочь добиться ее целей, а не своих собственных. Самая большая польза от привлечения такого рода координатора заключается в том, что он освобождает лидера команды, и тот может полноценно участвовать в дискуссиях, не заботясь об объективности и необходимости поддерживать других участников.

(Обратите внимание: таблица ниже слегка отличается от доски Уилла в истории: в ней нет сравнений с фильмами и телевидением.)

Четыре типа совещаний

Тип совещания	Продолжительность	Цель и формат	Ключ к успеху
Ежедневная пятиминутка	5 минут	Поделиться графиком и делами на день	<ul style="list-style-type: none">• Не садиться• Ограничиться административными вопросами• Не отменять совещание, даже если кто-то не может прийти

Окончание табл.

Тип совещания	Продолжительность	Цель и формат	Ключ к успеху
Еженедельное тактическое совещание	45–60 минут	Обзор задач и показателей на неделю, решение тактических проблем и вопросов	<ul style="list-style-type: none"> • Не составлять повестку до отчетов в начале совещания • Отложить стратегические дискуссии
Ежемесячная ситуационная стратегическая встреча	2–4 часа	Обсуждать, анализировать, устраивать мозговые штурмы, решать ключевые для долгосрочного успеха вопросы	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничиться одной-двумя темами • Подготовиться и провести предварительные исследования • Включиться в положительный конфликт
Ежеквартальный выездной обзор	1–2 дня	Провести обзор стратегии, трендов в отрасли, конкурентного ландшафта, ключевых сотрудников, развития команды	<ul style="list-style-type: none"> • Выйти из офиса • Сосредоточиться на работе. Ограничить неформальные мероприятия • Не перегружать и не слишком структурировать график

САМАЯ БОЛЬШАЯ СЛОЖНОСТЬ — МИФ О ТОМ, ЧТО СОВЕЩАНИЙ СЛИШКОМ МНОГО

Когда я говорил, что пишу книгу под названием «Смерть от совещаний», большинство моих друзей реагировали одинаково. Как, может быть, и вы, они думали, что я буду настаивать, что совещаний должно быть меньше.

Поэтому, услышав о ежедневных пятиминутках, еженедельном тактическом и ежемесячном стратегическом совещаниях и ежеквартальных выездных обзорах, вы можете подумать: «Это же какое-то безумие! Откуда мне взять столько времени? Этих совещаний и так больше чем достаточно!»

Мы действительно тратим впустую львиную долю времени, которую проводим на совещаниях, но решение проблемы не в том, чтобы их отменить, а, скорее, в том, чтобы сделать их лучше. Потому что при правильном подходе совещания *экономят*.

Да, это так. Хорошие совещания дают возможность повысить результативность, ускоряя принятие решений и устраняя необходимость раз за разом возвращаться к одним и тем же вопросам. Есть и еще одно незаметное, но колоссальное

преимущество: в организации становится меньше лишних действий и разговоров. На первый взгляд этого не видно, потому что мы не замечаем времени, которое я люблю называть ускользающим.

УСКОЛЬЗАЮЩЕЕ ВРЕМЯ

Большинство моих знакомых руководителями часами пишут электронные письма, оставляют сообщения на голосовой почте и бродят по коридорам, чтобы прояснить вопросы, которые, вообще-то, уже должны быть проработаны на совещаниях. Однако этого времени почему-то никто не учитывает.

У меня нет сомнений, что ускользающее время — самая незаметная, опасная и недооцененная черная дыра в корпоративном мире. Чтобы осознать масштаб проблемы, достаточно быстро взглянуть на базовую геометрию руководящей команды в контексте организации.

Представьте, что руководство состоит из семи человек. Даже в таком маленьком коллективе возникает двадцать одна комбинация парных отношений, которые надо поддерживать, чтобы все были одинаково в курсе. Уже одно это человеку отследить практически невозможно.

А если вспомнить, что в организации работают десятки сотрудников, которые отчитываются перед этой семеркой и тоже должны быть информированы, проблема коммуникации резко увеличивается, как и связанные с этими затраты времени и сил. Поэтому, если не получается все прояснить во время совещаний, приходит в движение мощнейшая волна: руководители и их прямые подчиненные сами пытаются разобраться, что и почему делают все остальные.

Самая большая сложность — миф о том, что совещаний слишком много

Примечательно, что ускользающее время смешивается со всеми остальными делами и поэтому не выглядит отдельной категорией. Я не перестаю поражаться, когда вижу, как руководители в конце совещания начинают поглядывать на часы и просить, чтобы СЕО заканчивал, под тем предлогом, что пора «взяться за настоящую работу». В очень многих случаях эта самая «настоящая работа» означает вернуться к себе в кабинет и начать отвечать на электронную и голосовую почту, которую они получили только потому, что множество людей не знают, что делать.

Это звучит как просьба: «Давайте закругляться, чтобы я мог начать бегать и объяснять всем то, что не объяснил после последнего совещания». Поразительно, что умные люди не видят связи между неспособностью выделить на совещании несколько минут, чтобы прояснить ситуацию, закрыть вопрос и добиться согласия, и тратой времени на ликвидацию последствий.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как подразумевает название этой книги, плохие совещания отрицательно сказываются на людях, которые вынуждены в них участвовать, и негативное влияние выходит далеко за пределы мимолетного недовольства. Неэффективные совещания дают плохой пример и вызывают последствия во всей организации, а это порождает настоящие страдания, гнев, апатию, цинизм и, безусловно, оказывает глубокое влияние не только на жизнь коллектива, но и на самооценку сотрудников, их семьи и взгляды на жизнь.

Поэтому повышение эффективности совещаний даст возможность людям, управляющим организациями и коллективами, не только улучшить результативность, но и позитивно повлиять на жизни людей. В том числе и на собственную.

Форма на следующей странице может пригодиться при организации еженедельных тактических совещаний.

Инструкция по еженедельным тактическим совещаниям															
Дата: _____															
<p>I. Заметки после блица</p>	<p>II. Обзор ключевых параметров</p> <p>Цель/параметр</p> <p>1. _____ <input type="text"/></p> <p>2. _____ <input type="text"/></p> <p>3. _____ <input type="text"/></p> <p>4. _____ <input type="text"/></p> <p>5. _____ <input type="text"/></p>														
<p>III. Пункты повестки</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Тема</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	№	Тема	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	<p>IV. Потенциальные темы для стратегической встречи</p> <p>Тема</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
№	Тема														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
_____	_____														
<p>V. Решения/действия</p>	<p>VI. Цепочка сообщений</p>														



Эту форму и другие инструменты можно бесплатно скачать на сайте www.tablegroup.com.

БЛАГОДАРНОСТИ

Я должен поблагодарить очень многих людей.

В первую очередь я благодарю мою жену Лору за честность, страсть, принципиальность и за жертвы, которые она каждый день с любовью приносит мне и нашим мальчикам. Это гораздо важнее, чем все, что я делаю. Благодарю наших мальчиков: Коннора, Мэттью и Кейси. Спасибо вам за то, что каждый день у меня кружится голова от счастья. Спасибо за то, что приходите ко мне в гостиницу, тогда писать не так одиноко.

Я благодарю моих скромных, но целеустремленных сотрудников в The Table Group. Ваш талант, верность делу и дружба значат для меня все больше с каждым годом, который мы проводим вместе. Спасибо Трейси Нобл за то, что помогала мне в работе над этой книгой, за поразительное внимание к деталям и качеству. Спасибо Эми Хайетт за бескорыстные, непостижимые поступки, которые она делала за эти годы для меня и для нашей компании. Спасибо Джеффу Гибсону за то, что он помогал мне, пока я писал, за терпение и умение учиться. Спасибо Карен Амадор за все важные мелочи — это очень любезно. Спасибо Мишель Ранго за страсть и смелость. Спасибо Эмбер Харнет за упорство и преданность. И спасибо всем вашим семьям за ежедневную поддержку.

Конечно, я благодарен родителям — не только по очевидным биологическим, историческим и финансовым

причинам, но и за безоговорочную и неустанную поддержку сейчас и в течение многих лет. Я благодарен Ритамэри и Марку Теннисонам и Винсу и Норе Ленсиони за любовь и поддержку рядом и на расстоянии.

Я признателен своему издателю Сьюзан Уильямс за постоянство, идеи и доверие, которые я с каждой книгой все больше ценю, а также остальным сотрудникам Jossey-Bass и Wiley: Эрику Трэшеру, Тодду Берману, Джесике Черч, Робу Брандту, Джеффу Вайнекену, Деборе Хантер, Сердику Крокеру, Робу Дайеру, Рику Грешу, Дину Кэррелу, Уиллу Пеше и многим, многим другим. Спасибо вам за вашу верность и идеи.

Я благодарю моего литературного агента Джима Левина за советы и подлинную заботу обо мне и нашей компании.

Спасибо Шарлотте Роджерс за то, что с мальчиками все в порядке, а мы с Лорой не сошли с ума.

Я признателен всем читателям, которые дали мне меткие, содержательные и крайне нужные отзывы: Джону Родригесу, Сьюзан и Джону Бинсам, Джейн Ковач, Марку Вейдику и Рику Шульцу. Я хочу сказать спасибо друзьям, с которыми месяцами не разговаривал и не виделся во время работы над книгой: Бинсам, Карлсонам, Гарнерам, Белли, Боллам, Пэтчам, Эли, Берри, Гилморам, Груберам, Фрейзерам, Хэммитам, Гронингерам, Роблам и очень многим другим, которые, наверное, мне не перезвонят.

Я благодарю наших клиентов, которые предоставили мне и моим коллегам честь работать в их организациях и выступать перед их сотрудниками в последние годы. Мне сложно выразить, как я ценю ваше доверие, страсть и щедрость. Мне очень хотелось бы перечислить всех вас отдельно.

Я хочу сказать спасибо организациям, с которыми у The Table Group сложились дружеские отношения: Alliance of

Chief Executives, Solutions@Work, TEC, the Young Entrepreneurs' Organization, the Young Presidents' Organization и другим, а также Verne Harnish and Gazelles, Inc. за поддержку и советы в течение этих лет.

Я благодарю моих многочисленных учителей, тренеров, менеджеров и наставников, которые много лет вносили вклад в мое развитие. Я благодарю общину церкви и школы Святого Исидора — она очень важна для моей семьи. Я благодарю всех сотрудников Make-A-Wish Foundation за чудесную работу, которую они делают, и за то, что они позволили мне вносить свою лепту в этот проект в последние несколько лет.

И наконец, Господи, спасибо, что все эти люди есть в моей жизни! Спасибо за то, что Ты даришь нам столько благ.

ОБ АВТОРЕ

Патрик Ленсиони — основатель и президент The Table Group, компании, специализирующейся в консультировании управленцев, развитии команд руководителей и укреплении жизнеспособности организаций. В качестве консультанта и ключевого докладчика он работал с тысячами руководителей высшего звена в самых разных организациях, начиная со списка Fortune 500 и высокотехнологичных стартапов и заканчивая университетами и некоммерческими учреждениями. Его услугами пользовались New York Life, Southwest Airlines, Sam's Club, Microsoft, Allstate, Visa, FedEx, Военная академия США в Вест-Пойнте и многие другие. Он автор пяти известных книг, в том числе «Пяти пороков команды» — бестселлера по версии New York Times.

Патрик Ленсиони живет в Области залива Сан-Франциско с женой Лорой и тремя сыновьями — Мэттью, Коннором и Кейси.

Больше узнать о Патрике и The Table Group можно, посетив сайт www.tablegroup.com.

МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Ленсиони Патрик

Смерть от совещаний

Бизнес-роман

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Медведева*

Литературный редактор *Анна Кудрявская-Панина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Юлия Молокова*

Совещания, заседания, выездные встречи и многочисленные видеозвонки – неизбежное зло или жизненно важный и вдохновляющий элемент управления любой организацией? Патрик Ленсиони, бизнес-консультант и автор нескольких бестселлеров, считает, что они должны соответствовать последнему определению, но, к сожалению, чаще всего это не так. И Кейси Макдэниел, главный герой нового романа Ленсиони, вынужденный решать проблему плохих совещаний и спасти собственную компанию и свою карьеру, готов это подтвердить.

В книге вы найдете не только причины непродуктивных совещаний, но и практические советы, как превратить неприятные и нудные встречи в эффективные и динамичные, добавив им драматизма и структурированности. Последовав рекомендациям автора, вы сможете вдохнуть жизнь в ваши совещания и повысить их результативность.

* * *

Совещания – загадочный парадокс. С одной стороны, они крайне важны. Они стоят во главе угла в любой организации. С другой стороны, это очень неприятное занятие, невероятно затянутое и бесцельное на первый взгляд. Хорошо то, что в совещаниях как таковых нет ничего особенно плохого, поэтому вполне реально превратить их в захватывающее и продуктивное времяпрепровождение. Хуже, что для этого нужно фундаментально изменить наше восприятие совещаний и подходы к их организации.

Патрик Ленсиони

ISBN 978-5-00100-834-7



9 785001 008347 >

**издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks

