

ИСТОРИЯ “РАЗ, ДВА, ВЗЯЛИ!”

*Лесная глубь прекрасна и темна.
Но много дел скопилось у меня,
И миль немало впереди до сна,
И миль немало впереди до сна.*

Роберт Фрост,
“Остановка в лесу снежным вечером”

Меня подставили.

Меня, Пегги Синклер, восходящую звезду главного офиса корпорации!

Я должна была догадаться об этом — еще тогда, когда Старик Моррис сообщил, что мою кандидатуру предложили на должность директора Завода №2 в Уолтоне.

Радость от того, что я стану руководителем отдельного предприятия, ослепила меня. Я не замечала того, что было очевидным для других. Я никогда прежде не занималась производством. Только персоналом. Я прекрасно знала теорию, но никогда не пользовалась ею на практике. Меня не учили руководить заводом, и я просто не была к этому готова. Даже если бы он был процветающим предприятием — а этот завод таким не был.

Я надеялась, что меня простили за проведенное мною исследование персонала, которое показало: новый стратегический план, предложенный Стариком Моррисом, содержал очень серьезную ошибку. Естественно, Старик Моррис был страшно зол, но все же

проблему признал, что сэкономило нашей компании миллион долларов. Я думала, что Завод № 2 в Уолтоне был моей наградой. Но все было... совсем не так, как мне казалось.

Вторник, 4 сентября, 8:00 утра. Я прибыла на Завод № 2 в Уолтоне, полная энергии и энтузиазма. К концу первого рабочего дня стало понятно: я попала. Все знали, что это предприятие было худшим в нашей корпорации. Но я даже представить себе не могла, насколько все плохо. Завод до сих пор не закрыли только благодаря устаревшим методам бухгалтерской отчетности, которые еще использовались в главном офисе, но это не могло длиться вечно. На завод надвигалась беда.

Полгода, самое большее год, и предприятие закроют. Конец! И мне тоже конец. Очень удобный козел отпущения для Завода № 2.

Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы понять, почему производительность была настолько низкой. Даже к запасам сырья, сваленным на внутреннем дворе, на предприятии относились лучше, чем к своим рабочим.

После встречи с группой руководителей, которая теперь перешла в мое подчинение, я отметила для себя только одно светлое пятно в этом царстве мрака — цех завершающей обработки, в котором работало 150 сотрудников. Несмотря на все проблемы Завода № 2, этот цех был самым результативным во всей корпорации из тридцати двух предприятий! Это означало, что десять процентов рабочей силы завода были ценными работниками. Остальные казались глыбами угля, которыми ворочают неандертальцы — с целью самоубийства.

Чуть позже я встретила с Начальником Отдела, которому был подотчетен цех завершающей обработки. Мне объяснили, что и там все не слава Богу.

— Нужно будет как можно скорее избавиться от начальника цеха, — посоветовал начальник отдела.

— Да? И почему же? — спросила я. Мне было интересно, почему он считает, что это входит в мои, а не в его обязанности; но прежде всего, за что нужно увольнять начальника цеха.

— Терпеть не могу Энди Лонгклоу. Понимаете, он индеец. Я, конечно, ничего не имею против индейцев; тем более что этот индеец — парень способный. У него даже есть степень магистра бизнес администрирования. Но он настоящий смутьян — вечно мутит воду, все ему не так. Вот увидите, после его ухода цех будет работать еще лучше. Индейцы! — добавил он с явным отвращением.

Я не знала, был ли Энди Лонгклоу смутьяном, но для себя решила: этот Начальник Отдела долго на своем месте не продержится, пока я буду директором. Возможно, меня и саму уволят через полгода, но я совсем не собиралась провести это время среди таких предвзятых глупцов, как этот Начальник Отдела.

Еще одно неприятно поразившее меня открытие я сделала в конце рабочего дня — ровно в полпятого офис опустел. Народ исчез просто в мгновение ока, будто сработала пожарная сигнализация. Я посидела еще с полчаса, а затем и сама ушла.

До вечера оставалось еще много времени, и я решила прогуляться. Вышла сначала на Мейн-Стрит. Цели у меня никакой не было. Я просто бродила и размышляла. Я увидела, что в городе было два супермаркета, две аптеки и памятник перед городской

библиотекой. Подойдя к нему поближе, я поняла, что воздвигнут он не в честь какого-нибудь полководца или политического деятеля, а в честь индейца Эндрю Пэйтона, уроженца Уолтона. Оказывается, был такой известный резчик по дереву, завоевавший международное признание благодаря своим работам с изображениями дикой природы.

Я прошла по Седьмой улице и перешла мост. Зеленая лужайка вывела меня к реке и одинокой скамейке у воды. Отсюда было видно другой берег, где стояли мрачные и безжизненные заводские сооружения. Удачная метафора, подумала я. Как раз соответствует тому, что происходит внутри организации.

Я пошла к скамейке, думая о том, что абсолютно не знаю, как оживить завод. Я знала, что быстро обучаюсь. Это был единственный положительный момент, который мне вспомнился. Проблема была в том, что я понятия не имела, с чего начать.

Пока я подходила к облюбованной скамеечке, с другой стороны неспешно приблизился высокий темноволосый мужчина. Не вынимая рук из карманов, он уселся на дальний конец скамейки. Обычно я бы никогда не села рядом с незнакомым мужчиной, но в этом маленьком городке я чувствовала себя в безопасности.

— Вы не против, если я присяду рядом?

— Конечно, нет. Но боюсь, что я сегодня не самая лучшая компания.

— Неприятности? — спросила я скорее из вежливости.

— Думаю, меня скоро уволят, — вдруг ответил он с обезоруживающей искренностью, которая иногда может возникнуть между абсолютно незнакомыми людьми.

— Как так? — осмелилась спросить я, обрадованная возможностью отвлечься от собственных забот.

— Я работаю вон на том заводе. По крайней мере, сегодня я еще там работал. Как и последние пятнадцать лет. А завтра, кто знает?

— Можно спросить почему?

— Босс сказал, что меня уволят. У него не хватает смелости самому меня уволить. Наверно, боится ответных мер.

— Ответных мер?

— Да. Хотя не думаю, что были бы какие-то особые меры. Ребята из моего цеха знают, что завод доживает последние дни. Через полгода, максимум через год, все закончится, поэтому нет особого смысла беспокоиться по поводу моего увольнения. Просто все знают, что мы можем за себя постоять, поэтому босс трусит.

Я смотрела на моего соседа по скамейке с возрастающим интересом. Судя по чертам лица, парень был индейцем, и я начинала догадываться о том, кто мой собеседник. Из его следующего замечания стало ясно — он не имеет ни малейшего понятия, кто я такая.

— Руководство принимает какая-то новая дамочка, — продолжал мужчина. — Ходят слухи, что это настоящая Злая ведьма с Запада¹. Босс говорит, что она непременно меня уволит, и, наверное, так оно и будет. Пятнадцать лет! Хотя, с другой стороны, чего мне особо волноваться? Завод все равно долго не продержится. Не представляю, что будет с городом, когда завод перестанет существовать. Шесть месяцев. Завтра. Какая, казалось бы, разница? Но разница есть. Я бы хотел уйти вместе с ребятами, в последний день. У нас есть своя цель.

¹ Аллюзия на персонаж книги Ф. Баума “Волшебник страны Оз”, — *Примеч. ред.*

— Есть цель?

— Конечно, — ответил мужчина, улыбнувшись. — Мы делаем все, чтобы ее приблизить. Наш последний рабочий день должен стать рекордным по результативности и производительности. Когда мы в последний раз будем выходить из заводских ворот, мы хотим сделать это с гордо поднятыми головами. Поэтому мне хочется в этом участвовать.

Ну, теперь у меня уже не возникало сомнения по поводу личности собеседника. Мне очень понравилась его идея ухода с гордо поднятой головой. И того, что последний день должен стать рекордным по результативности и производительности. В тот же миг я решила, что хотя меня саму тоже могут уволить, я не сдамся без боя!

— Вижу, вас тоже что-то беспокоит, — заметил мужчина.

— Меня, наверное, уволят.

— Вы шутите?

— Я не шучу такими вещами. Мой босс хочет от меня избавиться, и, кажется, он своего добьется.

— Ну надо же! А вы где работаете?

— Да вон на том же заводе.

— Да ну? Что-то я не помню, чтобы видел вас там. У нас, правда, работают полторы тысячи человек, но мне казалось, что я знаю в лицо практически всех. А чем конкретно вы занимаетесь?

— Чем занимаюсь? — лукаво улыбнулась я. — Чем занимаюсь? Перед вами Злая ведьма с Запада, собственной персоной. И могу поспорить, что вы Энди Лонгклоу. Я о вас уже слышала. Но, надо сказать, ничего хорошего.

Энди издал протяжный стон, который начался где-то в ногах и дошел до головы.

— Ну, все! Я — мертвый индеец. Или, скорее, безработный!

— **Я** не собираюсь вас увольнять. Единственная кандидатура на увольнение в вашем отделе — один нетерпимый Начальник Отдела, который хочет выгнать самого, наверное, лучшего работника моего завода — Энди Лонгклоу.

Энди удивленно уставился на меня.

— Вы меня разыгрываете?

— Возможно, я и Злая ведьма с Запада, но не дуручка.

— Я не понял, вы что, меня оставляете?

— Конечно. Вы же руководите лучшим цехом на предприятии!

— Но насчет своего увольнения вы пошутили, правда?

— Если бы это была шутка, — вздохнула я и рассказала ему предысторию своего назначения. Знаю, это звучит странно. Но я действительно рассказала все абсолютно незнакомому человеку. Что-то подсказывало мне, что я могу ему довериться, что он был не таким, как другие.

Потом я задала Энди вопрос, которому суждено было спасти Завод № 2.

— Скажите мне одну вещь. Ваш цех завершающей обработки работает, как часы, когда все вокруг разваливается. Почему?

— “Раз, два, взяли!” Мы работаем по этому принципу.

— “Раз, два, взяли!”, говорите? Вы имеете в виду увлеченность? Заинтересованность?

— Совершенно верно. Мы команда увлеченных энтузиастов — “Раз, два, взяли!”

— Увлеченных энтузиастов — на этом заводе? При таком Начальнике Отдела?

— Да, это усложняет задачу. Но все равно мы не сдаемся.

— И это ваша заслуга?

— Не моя. Моего деда.

— Он тоже работает на заводе?

— Совсем нет. Он даже никогда там не был. Он умер десять лет назад. Эту должность начальника цеха завершающей обработки я получил за пару лет до его смерти, и тогда дед научил меня искусству “Раз, два, взяли!”. Теперь я учу своих ребят — извините, и женщин тоже, в нашем цеху работает много женщин — и все мы стали командой “Раз, два, взяли!”.

— А можно научить этому остальных работников завода?

— Конечно. Есть только одна загвоздка.

— Какая именно?

— Видите ли, чтобы сделать из работников своего цеха завершающей обработки команду преданных энтузиастов, мне понадобилось пять лет. А у вас, насколько я понимаю, от шести месяцев до года.

— В этом вы абсолютно правы, — пришлось мне признать.

— А жаль, — вздохнул Энди. — Было бы даже интересно заняться целым заводом.

— Если у вас уже однажды получилось, не можете ли вы научить меня, как сделать это во второй раз и быстрее?

Энди долго молчал, и я решила, что он не хочет мне отвечать. Наконец он сказал:

— Три года. Самое меньшее три года.

— Но, Энди, у нас в лучшем случае год, — я почти умоляла.

— Три года для полной программы “Раз, два, взяли”. Но кое-что можно сделать и за год.

— Достаточно, чтобы сохранить завод?

— Возможно, кто знает...

— Хотите попробовать?

— Это лучше, чем быть уволенным, мне кажется.

— Несомненно. Кроме того, запись об увольнении в резюме будет плохо смотреться рядом со степенью магистра бизнес администрирования, которая, я слышала, у вас есть.

— Есть. А вы умеете уговаривать! Ну что, Раз, два, взяли?

— Раз, два, взяли, Энди Лонгклоу. Я Пегги Синклер, — я протянула ему руку. Он крепко пожал ее и сказал:

— Раз, два, взяли, друг!

С тех пор при встрече или прощании мы всегда говорили. “Раз, два, взяли, друг”.

— Только одна вещь меня смущает, — сказала я, отпуская руку Энди.

— Всего одна?! — добродушно засмеялся он.

— Сейчас да. Скажите мне, имея степень магистра и способность осуществить то, что вам удалось в своем цеху, почему вы остались работать здесь? Мне кажется, вы могли бы работать на любом другом заводе, и получить гораздо лучшую работу.

Когда Эндрю ответил, я пожалела о том, что спросила. Я нечаянно разбередила старую рану. Это были причины очень личного характера, но Энди рассказал мне о них, не колеблясь.

В Уолтоне были похоронены жена и сын Энди. Когда жена везла сына домой после школы, в машину среди бела дня врезался пьяный водитель.

— Мы собирались переехать отсюда после того, как я поработаю несколько лет и накоплю практический опыт руководящей работы. Но когда они остались, я тоже остался.

— Господи, мне очень жаль, Энди.

— Мне тоже. Прошло уже много времени, но боль осталась...

Я не знала, что ответить, поэтому молча сидела, позволяя времени заполнить возникшую между нами пропасть.

Через некоторое время я спросила:

— Энди, если мы собираемся вдохнуть жизнь в этот завод, — я махнула рукой в сторону другого берега, — с чего мы начнем?

— С Духа Белки, — не задумываясь, ответил он. — Все начинается с Духа Белки. Потом наступит черед Пути Бобра и Дара Гуся. Завтра я сменяюсь в половине четвертого. Ждите меня у главных ворот. И наденьте брюки. Мы отправимся за город.

Он поднялся, посмотрел мне в глаза и сказал:

— Раз, два, взяли, друг.

— Раз, два, взяли, друг, — ответила я.

Он повернулся и пошел по той же дороге, откуда пришел, ни разу не обернувшись. Походка Энди изменилась, стала более пружинистой.

Это необычное знакомство положило начало плодотворной дружбе, которая, в конце концов, привела нас в Белый дом на церемонию награждения — за программу “Раз, два, взяли”.

Несколько лет спустя кто-то высказал предположение, что наша дружба окрепла еще и потому, что мы оба были аутсайдерами. Я как женщина, Энди как индеец. Но это совсем не так. Я действительно могла быть аутсайдером. В то время я все еще пыталась решить, кем я хочу выглядеть в глазах общества. Но только не Энди. Он всегда знал, кто он, и как его должны воспринимать другие. Энди очень гордился тем, что он индеец. В нем не было ничего от аутсайдера.

Однажды Энди рассказал мне, что его дед любил повторять: “Если ты не станешь вожаком, ты всегда будешь видеть только спины тех, кто впереди тебя”. Энди всегда был вожаком.

Следующим утром — еще до того, как закончила работу ночная смена — я успела обойти большую часть завода. “Ни разу еще ни один директор не приходил в цех во время третьей смены”, — признался один мастер, которого я застала на территории цеха за игрой в карты и попросила показать мне завод. В восемь утра я попросила мастера первой смены повторить экскурсию.

Во время учебы в колледже мне приходилось работать в цеху, поэтому я досконально знала производственный процесс. Было видно, что те мастера, которые водили меня по заводу, были хорошими людьми и знающими специалистами. Все портило их равнодушие.

Если мастеров мое появление в цехах удивило, то Начальники Отделов были в предынфарктном состоянии. Посреди второго обхода они прибыли в полном составе. Подобно своре овчарок, они начали лаять и хватать за меня пятки — чтобы загнать обратно в административный корпус.

— Давайте пройдем в Зал заседаний совета директоров, мы введем вас в курс дела...

— Нам будет удобнее говорить в офисе, там вся информация...

— Вам обязательно нужно увидеть диаграммы в моем кабинете...

Когда они поняли, что возвращаться я не собираюсь, осмотр продолжился. Однако вскоре ценная информация исчерпалась.

Когда я наконец предложила вернуться в офис, все они вздохнули с облегчением. Правда, оставался единственный цех, в котором мы еще не были — цех завершающей обработки. Я хотела дать тому самому Начальнику Отдела шанс реабилитировать себя, поэтому предложила ему пройти туда вместе со мной.

В сопровождении самого несимпатичного Начальника Отдела я вошла в цех завершающей обработки.

— Это цех будущего, — говорил он. — Есть, конечно, и серьезные проблемы — с этим Энди Лонгклоу, о котором я рассказывал. Он не выполняет приказов. Рабочие могли бы трудиться намного продуктивнее. Я приказал ему сократить перерывы на три минуты, но он этого так и не сделал. То же самое с лентяями. Он не хочет их увольнять.

На стенах помещения я заметила плакаты с надписью “Раз, два, взяли!”. Почти на всех станках были наклейки с этим лозунгом.

— А что это за “Раз, два, взяли!”? — как бы между прочим спросила я своего сопровождающего.

Он с некоторым удивлением взглянул на плакаты, будто никогда раньше их здесь не видел, и я была почти уверена, что он действительно их не замечал.

— Не знаю, — признался он. — Наверное, какой-нибудь саботажный индейский лозунг.

— Думаете, это дело рук Энди Лонгклоу?

— Уверен. Наверное, парень пытается саботировать революцию.

— **Саботировать** революцию?

— Меня бы это нисколько не удивило.

Энди нигде не было видно. Позже я узнала, что его предупредили о нашем приходе — “Беззвучный там-там”, объяснил Энди, — и он специально ушел.

Этому цеху на самом деле не было равных на всем заводе. Помещение сверкало чистотой, работники (позже я научилась называть их членами команды) были одеты в яркую и чистую униформу, работа велась четко и слаженно. Кроме плакатов “Раз, два, взяли!”, здесь были разнообразные диаграммы, графики, настенные доски для записей, которые разными средствами сообщали о достигнутых результатах.

Больше всего меня поразила атмосфера. Люди, работающие здесь, были счастливы. Мрачная безысходность в других цехах была почти материальной. Оптимизм, который царил в этом цехе, тоже был почти осязаемым.

Начальник Отдела подписал себе приговор, когда стал возмущаться, почему это индейца назначили на руководящую должность — когда “вокруг множество порядочных белых людей”.

Не самое умное замечание, с которым можно обратиться к собеседнику, особенно ко мне, женщине. Но ему это даже в голову не приходило. Я бы, может, разозлилась, если бы мне не стало его жаль. Я поняла, что убогие люди обречены на убогую жизнь.

Мое первое распоряжение после возвращения в офис было не из приятных. Я рассталась с одним из восемнадцати Начальников Отделов, которые достались мне в наследство, обеспечив его щедрым выходным пособием. Я, конечно, верю, что каждый может измениться в лучшую сторону, но у меня не было времени возиться с этим человеком. Иногда единственный способ сменить руководителя — это сменить руководителя.

После этого я собрала остальных семнадцать и сделала два сообщения:

— Во-первых, если вы собираетесь увольняться, уходите сейчас. Никто не будет вас удерживать.

Когда присутствующие поняли, что я говорю серьезно, на их лицах отразились растерянность и испуг.

Вторая новость была для них не менее тревожной. Я сказала, что после обеда меня не будет, потому что я собираюсь уехать за город на поиски Духа Белки.

Начальники Отделов друг за другом безмолвно покинули мой офис. Но шок достиг апогея днем. Семнадцать испуганных лиц из своих кабинетов наблюдали, как я уезжаю на мотоцикле Энди Лонгклоу, обняв его за талию.

Энди крикнул: “Держитесь крепче. Поехали!” Я издала восторженный возглас, и мы помчались.

Если бы неделю назад мне сказали, что я буду мчаться по автостраде на мотоцикле, крепко держась за спину индейца, и наслаждаться каждым мгновением, я бы рассмеялась и сказала, что это абсолютно невозможно. Предположение о том, что я поставлю свое будущее на теорию менеджмента какого-то индейского старика, заимствованную у белок, бобров и гусей, показалось бы мне настолько смехотворным, что я бы

вообще не стала об этом говорить! Но именно этим я как раз и занималась, и что-то мне подсказывало, что я поступаю правильно. Я ощущала внутреннюю уверенность, что программа “Раз, два, взяли!” была моим единственным шансом спасти и себя, и завод.

Вскоре мы съехали с автострады на проселочную дорогу. По моим подсчетам мы находились где-то в пятнадцати милях от города, когда Энди свернул в лес. Мы проехали еще метров двести и остановились на поляне.

— Приехали, — сказал Энди, выключая зажигание.

Вокруг стояли величавые хвойные деревья. Недалеко виднелся небольшой бревенчатый домик с просторной верандой и дымоходом из дикого камня.

Тишина в лесу завораживала. Я медленно пошла к дому, всеми чувствами вбирая в себя красоту этого поистине волшебного места.

— Здесь просто замечательно, — я обернулась к Энди и замерла на месте. За его спиной, на расстоянии не больше тридцати метров, я увидела самку оленя с детенышем, которые пересекали поляну.

Я показала на них пальцем. Энди обернулся и посмотрел на оленей.

— А, это Мэйбл и Фред, — сказал он.

— Мэйбл и Фред!

— Ну, так я их называю, — улыбнулся Энди. — Я оставляю у дерева каменную соль, и они приходят к нему по несколько раз в день.

Мы прошли на веранду, Энди достал холодного пива и усадил меня в большое старомодное кресло-качалку. А сам плюхнулся в гамак.

— Пришло время открыть для себя Дух Белки, — провозгласил Энди. Я смотрела на него, ожидая продолжения. Но тут Энди сказал:

— Вы наблюдайте за белками, а я вздремну.

— Но я думала, вы научите меня секретам Духа Белки!

— Не совсем. Учиться будете сами. А я собираюсь подремать. Здесь полно белок. Когда я проснусь, расскажете, чему научились.

Сказав это, Энди спокойно закрыл глаза и вскоре уже тихонько посапывал. А меня оставил наблюдать за белками! Этот парень был или самым самоуверенным из всех, с кем мне доводилось иметь дело, или просто сумасшедшим. Ведь я его новый босс. Мы едва знакомы. А он лежит и дрыхнет!

Сперва мне пришло в голову, что меня разыгрывают. Но нет. Я вспомнила дух “Раз, два, взяли” в цехе завершающей обработки. Энди уверял, что все началось с Духа Белки. Что ж, если он сказал наблюдать за белками, я буду наблюдать за белками. Возможно, он и сумасшедший, но я уже сделала свой выбор и доверила ему свое будущее.

Энди был прав насчет белок. Это место просто кишело ими. Прямо за верандой на пеньке была устроена фанерная кормушка. Время от времени белки выскакивали из лесной чащи, проносились по лужайке, запрыгивали на пенек, набивали щеки семечками и убегали обратно в лес.

Я решила подсчитать, сколько времени занимает у каждой белки совершить полный круг от леса к кормушке и обратно, и обнаружила, что в среднем на это уходит три минуты пятьдесят секунд. Приблизительно шестнадцать кругов в час. Неудивительно,

что Энди автоматизировал кормушку — семечки сыпались из висящего сверху ведра.

Примерно через час Энди подал голос со своего гамака:

— Ну, чему вы научились?

— Не уверена, что поняла суть Духа Белки, но могу сказать одно: если бы все работники Завода № 2 трудились, как эти зверьки, завод бы процветал.

— Согласен, — кивнул Энди, раскачиваясь в гамаке. Я ждала продолжения, но он молчал.

— Ну, и как этого добиться? — в конце концов не выдержала я.

— *Дух Белки, Путь Бобра, Дар Гуся.* Раз-два, взяли!

— Это я уже слышала, — рассмеялась я. — Давайте пока остановимся на белках.

— Хорошо. Вопрос вот в чем: почему эти белки так усердно работают? Найдите ответ на него, и вам откроется Дух Белки.

— Они так усердно работают, потому что у них есть мотивация, — предположила я.

— Отлично. А откуда у них эта мотивация?

— У них есть цель. Они стараются запасти как можно больше пищи.

— А почему эта цель побуждает их к действиям?

Я задумалась над ответом. Мы оба раскачивались, я в кресле, он в гамаке.

— Потому, что если у них не будет достаточно еды, они не смогут пережить зиму. Они погибнут.

— Вы уже начинаете постигать сущность Духа Белки.

— Наверно, вы имеете в виду, что в работе белок есть нечто большее, чем простое перемещение семечек. У них есть мотивация, потому что их труд важен.

— Их труд не просто важен. Он *полезен*, — Энди сделал особое ударение на слове “полезен”, вылез из гамака и неторопливо зашагал к дверям домика.

Через пару минут он вернулся и сказал, что у него есть для меня подарок. И тут же вручил мне резную фигурку белки, стоящей на задних лапках. Мне казалось, что я слышу ее цоканье. Деревянная белочка была так искусно сделана, что было видно каждую шерстинку. Я ощущала, как напряглись мышцы на ее сильных задних лапках.

— Энди, это просто чудо! Где вы ее взяли?

— Ее вырезал мой дед, когда учил меня секретам “Раз-два, взяли!”. Переверните ее.

Я перевернула статуэтку и на ее основании увидела имя мастера и дату — Эндрю Пейтон, июль 1967. Еще там были такие слова:

Дух Белки: Полезный труд

Вот и все. Первый секрет, который превратил цех завершающей обработки в команду энтузиастов, и который должен был спасти Завод № 2. Тогда я еще не до конца понимала, насколько действенным он окажется.

— Значит, Эндрю Пейтон — ваш дед? Я видела памятник ему в городе.

— Ирония судьбы, правда? Он резал по дереву, а памятник отлили из бронзы.

— Она замечательная, — восхищалась я, внимательно рассматривая резную белочку. — Это чудесный подарок, Энди, но я не могу его принять. Ваш дед сделал ее для вас.

Энди улыбнулся.

— Это правда. Но учение “Раз, два, взяли!” было его подарком Заводу № 2. У меня несколько его работ. Дедушка хотел бы, чтобы эта белка осталась у вас.

— Спасибо, — поблагодарила я и еще раз взглянула на надпись, выжженную на основании резной фигурки: ДУХ БЕЛКИ: ПОЛЕЗНЫЙ ТРУД.

— Полезный труд, — вслух произнесла я, размышляя над этим.

— Белки усердно работают, потому что их труд приносит пользу. То же самое относится и к людям, — сказал Энди, снова устраиваясь в своем гамаке. — Полезный — больше, чем важный, но польза начинается с важности.

— Вы дважды повторили, что полезный — больше, чем важный. Как может что-то быть более важным, чем важное?

— Полезный не означает более важный, чем важный, — ответил Энди, посмеиваясь. Полезный — более широкое понятие, чем важный. Здесь нужно усвоить три урока. Во-первых, любая работа должна восприниматься как важная. Во-вторых, она должна вести к понятной и общей для всех цели. И, в-третьих, во всех планах, решениях и действиях необходимо руководствоваться определенными ценностями. Объедините эти три составляющие, и вы получите полезный труд. В двух словах, Дух Белки.

Но, как я уже сказал, все начинается с важности выполняемой работы. Если вы хотите, чтобы люди стали командой энтузиастов, чтобы в своей работе они руководствовались Духом Белки, прежде всего они должны понять, для чего нужен их труд. Почему их труд делает мир лучше.

Мой дед говорил:

***Дух Белки
Осуществляет
Замысел Творца
для Леса.***

— Люди должны понимать, каким образом их труд способствует благу человечества — меняет тот участок леса, где они живут.

Слова Энди произвели на меня огромное впечатление. В компании применялось множество поощрительных программ. Пряник увлекает вперед. Кнут подгоняет сзади. Но никакая программа не могла сравниться с тем, что рассказал Энди. Представьте себе работу настолько важную, что может изменить развитие мира. Работу по осуществлению божественного замысла

Но моя эйфория продолжалась недолго. Я подумала о продукции, которую выпускал наш завод. Была ли она так уж важна? Ну, для кого-то, конечно, да, но ее вряд ли можно было назвать частью божественного замысла.

Энди наблюдал за мной. Он прочел мои мысли до того, как я успела их озвучить.

— Речь тут идет о понимании, не о самой работе. Почти всякая работа важна и делает мир совершеннее. Люди очень нужны. Проблема лишь в том, что люди не понимают, для чего именно.

Дед говорил — когда люди поймут, их труд станет правильной работой, а людям нужна именно правильная работа, чтобы быть командой “Раз, два, взяли”.

— Мне нравится эта идея, Энди, но я не совсем понимаю ваше утверждение о том, что любая работа важна и делает мир лучше.

— Конечно, сразу это понять непросто, — согласился Энди. — Всех нас научили смотреть на работу с технической точки зрения, с точки зрения изделий. Изделий, запущенных в производство, готовых изделий, проданных изделий, и так далее.

— Да, именно так мы и оцениваем производственный процесс, — подтвердила я.

— Вот видите. И поэтому нам кажется, что те изделия, с которыми мы имеем дело, и есть смысл нашей работы. Чтобы выйти за рамки такого подхода, нужно по-другому взглянуть на вещи. Нужно научиться видеть, каким образом то, что вы сделали, помогло другим людям.

— Но как может быть, что почти всякая работа важна и изменяет мир? Я еще могу понять, когда речь идет о медсестрах в больницах, спасателях, ученых-фармацевтах. Но...? — Вопрос завис в воздухе.

— Еще раз повторяю, нужно научиться иначе смотреть на вещи. Научиться смотреть на свою работу, на свои достижения с точки зрения их необходимости для других людей. Скажите мне, пожалуйста, какая из тех работ, которые вы выполняли или о которых слышали, самая бессмысленная?

— Это совсем не сложно. Я работала на посудомойке в кафетерии колледжа. Уверяю, эта работа была лишена всякого смысла.

Работа на посудомойке, я знала, была настолько бессмысленной, насколько бессмысленной может быть работа. Я вспомнила бесконечный ряд подносов, полных грязных тарелок, которые двигались по конвейерной

ленте. Я вычищала тарелки от остатков пищи и складывала в посудомоечную машину. Потом складывала чистые тарелки в стопки. Я была совершенно уверена, что эта работа была лишеной смысла, но улыбка на лице Энди внушала мне легкую неуверенность.

— Мытье посуды в кафетерии колледжа. Разве что-то может быть важнее? Боже мой! Подумайте о тех студентах, которые приходили в кафетерий, и об их влиянии на мир. Будущие руководители предприятий, врачи, ученые, политики, исследователи. Стопка плохо вымытых тарелок с бактериями — и целая группа студентов будет выведена из строя. Смотрите на это с точки зрения человеческого воздействия, а не изделий. Если вы не верите, что мытье посуды действительно приносит пользу человечеству, я могу сводить вас в пару мест, где плохо моют тарелки. Если вы там хоть раз поужинаете, то быстро измените свое мнение.

Студенты приходят в кафетерий уставшие, голодные и, скорее всего, одинокие. Вы были важным элементом системы, которая поддерживала их силы и приносила радость в их жизнь. Какой чудесный дар для своего ближнего!

Затем Энди посмотрел мне прямо в глаза и сказал:

— Вся наша экономика зависит от мобильности людей. От возможности заниматься своим делом и знать, что тебя накормят. Соблюдение санитарно-гигиенических условий, чистая посуда, полноценное питание вдали от дома — это же основа нашей цивилизации!

— Думаю, все зависит от того, как на это смотреть, — упрямылась я.

— Все зависит от того, чтобы правильно на это смотреть, — твердо сказал Энди.

— И это превращает группу людей в команду “Раз, два, взяли”, — наполовину вопросительно, наполовину утвердительно продолжила я.

— Это начало. Практически всякая работа несет в себе социальную значимость — и эту фразу тоже любил повторять мой дед — независимо от того, роет ли человек котлованы, отвечает на телефонные звонки, разбивает поля для гольфа или изготавливает металлические корзины для мусора. С того момента, как человек начинает правильно смотреть на свою работу, начинаются важные изменения. Сплющить кусок металла и придать ему форму в соответствии с техническим чертежом — это одно дело. А изготовить тормозную втулку для детского велосипеда — совсем другое

Помолчав, Энди продолжил:

— Если испортить деталь, меньше заплатят. Если неправильно сделать тормозную втулку, можно сломать ребенку ногу или, не дай Бог, и того хуже.

— То есть, в первом случае мы имеем дело с абстрактной единицей продукции, а во втором — с правильной работой. Правильно я поняла?

Энди, улыбаясь, кивнул.

— На самом деле мы говорим об одной из самых мощных эмоций человека. По силе она не уступает любви и ненависти. Это чувство собственного достоинства, самоуважение. Понимание того, насколько гармонично твоя работа вписывается в общую картину — один из самых надежных и быстрых способов добиться самоуважения. Уважение к себе — начало приобщения к “Раз, два, взяли!”

На веранде воцарилось спокойствие тихого летнего вечера. Я слушала Энди с напряженным вниманием. Энди говорил о том, каким образом наш завод

приносит пользу и нашим клиентам, и обществу в целом. Он говорил тихо, но настолько проникновенно, что вскоре я стала смотреть на нашу компанию совсем другими глазами. Я осознала, каким образом наша работа затрагивала других людей, и насколько она была важна. Впервые я взглянула на нашу продукцию не как на произведенные абстрактные единицы, а как на что-то более значимое.

Когда я попала на лесную поляну, то подумала, что это волшебное место. Но то, что происходило со мной теперь, было волшебством совсем иного рода.

— Дух Белки — это как раз то, что нам нужно, Энди. “Раз, два, взяли!”

— Ну-ну! Не гоните лошадей, — засмеялся Энди. — Мы еще не закончили. Не забывайте, полезный означает больше, чем важный.

— Не буду. Что дальше?

— Всему свое время. Сейчас нужно разбудить наш главный офис. А вы пока подождите здесь. — Энди поднялся и пошел в домик. Он вернулся, держа в руках кусочки хлеба и пластиковый пакет с обедками. — Обедки. Заплесневевшие обедки. Вот что больше всего нравится главному офису. Смотрите внимательно.

Он положил пакет и кусочки хлеба на землю метрах в пятнадцати от террасы. Рядом на дереве висела металлическая трапеция. Энди несколько раз ударил по ней железным прутом и поспешил обратно к террасе.

— Посмотрите на навес возле кормушки, — сказал Энди. — Скоро оттуда выйдет Президент и его Вице-президенты.

Действительно, из-под навеса неторопливо появился небольшой зверек, черный с двумя белыми

полосками на спине, за ним чинной процессией следовали еще трое.

— Это же скунсы! — я приснула от смеха.

— Тише, — взмолился Энди. — Не насмехайтесь над представителями главного офиса. Если мы их разозлим, они завоняют тут все вокруг.

Скунсы неторопливо трапезничали. Насытившись, мама-скунс — по крайней мере, я предположила, что это была мама, проверять не хотелось — развернулась и направилась обратно к навесу. Другие сразу же последовали ее примеру.

— Они вернуться позже. Ночью они чувствуют себя увереннее, — сказал Энди. В этот момент одна из белок забралась на кормушку и, выгнув спину и распрямив хвост, стала громко цокать.

— Если вы назвали скунсов главным офисом, то белка напоминает мне ворчащего Старика Морриса.

— Она просто ревнует, потому что я перестал рассказывать вам о Духе Белки, а вместо этого обратил внимание на скунсов, — совершенно серьезно ответил Энди. Тут он издал пронзительный звук, настолько похожий на беличий “выговор”, что белка сразу умолкла.

— Вот так-то лучше. На некоторое время она утихомирится. Я пообещал ей, что расскажу вам о целях и ценностях.

Энди сказал все это абсолютно спокойно и естественно — все равно как человек взял трубку телефона, послушал, передал коллеге и сказал: “Это вас”.

Возможно, Энди меня разыгрывал, но белка он имитировал безупречно. И белка, должно быть, поняла его, потому что сразу замолчала и снова принялась собирать семечки.

А он тем временем, выполняя данное белке обещание, продолжил свой урок.

— Полезный труд невозможен, если каждый в своей деятельности не стремится к достижению общей, понятной цели. Но и этого еще недостаточно. То, как вы достигаете своей цели, тоже имеет значение. Очень важно руководствоваться ценностями. Вы должны гордиться и самой целью, и тем, как вы добиваетесь ее.

Я продолжала потихоньку наблюдать за белкой и была готова поклясться, что она прислушивается к нашему разговору — будто желая убедиться, что Энди выполняет свое обещание. Энди воспринял мое молчание как знак того, что можно продолжать.

— Постановка цели — большая проблема для многих предприятий. Руководство ошибочно полагает, что если оно упомянуло цель в ежегодном отчете или объявило о ней на собрании, то цель уже становится общей. Возможно, все знают об этой цели, но если команда не будет ей привержена, цель не станет общей.

— Можно привести лошадь к реке, но нельзя заставить ее пить, — сказала я.

— Вот именно. Если лошадь не станет пить, вода будет сама по себе, а лошадь — сама по себе. Только активным участием всей команды можно чего-то добиться. Общими для всех членов команды должны стать приверженность к цели и стремление осуществить ее. Все эти белки привержены одной цели. Точно так же и люди в организациях, которые живут по принципам “Раз, два, взяли!”.

— Понимаю.

— Хорошо, что понимаете. Большинству это понять трудно. Когда я только начинал работать на Заводе № 2, мы ставили множество целей и задач. Один

директор даже провел пропагандистскую акцию — с раздачей футболок и специально написанным корпоративным гимном, все как полагается.

Но вся проблема была в том, что никому не было дела до этих целей. Мы тогда пели и веселились, потому что это была классная вечеринка с холодным пивом и вкусными бутербродами. А руководство потом долго не могло понять, почему ничего так и не изменилось. Иногда мне кажется, что тупость — главный талант, необходимый для продвижения по карьерной лестнице, — фыркнул Энди.

Наверное, недоумение, вызванное этими словами, отразилось у меня на лице.

— Ой, простите, — сконфузился он. — Я не вас имел в виду. Моя жена часто говорила, что я стал брюзгой еще с детства — когда обнаружил, что в фильмах ковбои всегда побеждают индейцев.

Так я узнала, что Энди, который очень гордился своим индейским происхождением, не стеснялся себя и имел достаточно высокую самооценку, чтобы подтрунивать над собой.

— Мне кажется, многие путают общую поддержку цели и общее понимание, — сказала я.

— Конечно, путают, — согласился Энди. — У этих скунсов можно многому научиться. Их цель — контроль над этой поляной. Я понимаю их цель. Но я не собираюсь ее поддерживать. Ни в коем случае.

— Я буду работать над целями, — пообещала я.

— Обязательно. Но не забывайте, что иногда самый эффективный способ управления — проследить, в какую сторону движутся люди сами по себе, а затем возглавить их движение. Моя работа заключается в постановке целей для цеха завершающей обработ-

ки, но фактически лишь две-три цели из десяти будут определяющими. Я могу позволить своей команде устанавливать остальные цели самостоятельно.

Хотя в тот день мы этого не обсуждали, но со временем Энди объяснил, что нужно иметь две разновидности целей:

- Во-первых, **результативные цели**. Они декларируют результаты, которых мы хотим добиться — независимо от того, будет ли это количество обрабатываемых изделий, готовых или реализованных товаров, или прибыли.
- Во-вторых, **ценностные цели**. Они декларируют то воздействие, которое необходимо оказать на жизнь членов нашей команды, наших заказчиков, наших поставщиков, и общество в целом.

Позже я также узнала о том, что цели — это своеобразные вехи, которые помогают ориентироваться в будущем. Они показывают, где вы находитесь сейчас, и где хотите оказаться. Они способствуют продуктивной концентрации внимания.

— Таким образом, полезный труд предполагает понимание того, как наша работа может сделать мир лучше. Кроме того, работа способствует достижению понятной и общей для всех цели, — подытожила я. — А третьим пунктом должны идти ценности, я права?

— Важность труда и цели мотивируют людей. Ценности делают усилия более эффективными. Если цель достигается обманом, в такой работе нет ничего полезного. Я не могу рассказать обо всех ценностях, которые есть у белок, но эти ценности определенно существуют.

Я знаю, например, что для них жизнь сородичей — ценность. Если поблизости появляется сокол,

лиса или другой хищник, они будут спасать не только самих себя. Они предупредят других об опасности. Чтобы стать командой “Раз, два, взяли”, нужно иметь ценности.

— Но откуда берутся эти ценности? Они должны рождаться внутри команды или исходить от руководства? — спросила я.

— И так, и этак. Но все же определение ценностей — в большей степени, чем определение целей — будет прерогативой руководства. Что касается целей, только некоторые из них можно назвать определяющими. Когда дело касается ценностей, все они будут определяющими.

Определяя цели, можно договариваться и идти на компромисс. Прямой путь к цели не всегда будет самым коротким. Но когда речь идет о ценностях, тут есть только прямые пути и ничего больше. Лидеры должны следить за тем, чтобы не было никаких зигзагов и виляния.

Энди немного помолчал, давая мне возможность осмыслить его слова.

— В организации с философией “Раз, два, взяли!” всем управляют ценности. Ценности должны управлять поведением руководителя, а не быть для него средством управления подчиненными. Вы должны быть лидером, а не жандармом. Хотя в то же время вы должны обеспечить внутреннюю сплоченность коллектива. Образно выражаясь, все должны петь одну и ту же песню. Нельзя навязать согласие с ценностями, так же как нельзя навязать согласие с целями. Однако вы можете и должны добиться единства. Если кто-либо не уважает ваши ценности, ему придется сменить место работы. Вы же не будете держать у себя работника,

который игнорирует поставленные вами результативные цели. Точно так же нужно поступать с человеком, который не уважает ваших ценностей.

— Именно так я и поступила сегодня, — я уже успела рассказать Энди о том, как я уволила Начальника Отдела.

— Совершенно верно. Уверен, что и в будущем вы не отступите от своих ценностей. Если вы однажды заявили о своих ценностях, нельзя отказаться от них просто потому, что они стали неудобными.

— Мне это не кажется проблемой, — пожала я плечами.

— Обычно это не проблема. Но иногда ценности приводят к непредсказуемым последствиям. Например, одна из ценностей нашего цеха — уважать достоинство труда. Звучит прекрасно, и так оно и есть на самом деле. Но по мере того, как производительность цеха повышалась, некоторые рабочие стали отставать. Не потому, что они ленились или им было наплевать. Они просто исчерпали свои возможности полного участия. Отсюда проблема: что делать с этими рабочими?

— Я понимаю. Задача не из легких.

— На самом деле все не так сложно, если разобраться. Если мы по-настоящему ценим достоинство труда, мы должны уважать право каждого человека на труд. Поэтому мы в своем коллективе решили, что пока человек работает в меру своих возможностей и не отлынивает, мы не станем отказывать ему в праве на труд. Можно найти другое применение их возможностей, где они смогут внести свой вклад в общее дело, но они останутся в команде. Нельзя лишать человека достоинства труда. Это одна из наших основных ценностей.

— Теперь я понимаю, почему у вас работают несколько сотрудников с низкой производительностью труда. Кстати, ваш бывший Начальник Отдела утверждал, что, если бы вы избавились от бездельников, то могли бы повысить продуктивность своего цеха на два процента.

— Он был дважды не прав, — засмеялся Энди. — Во-первых, они стоят нам не два, а скорее три процента. А во-вторых, если бы мы от них избавились, то тем самым бы попрали свои ценности, а это стало бы началом конца программы “Раз, два, взяли!”. Вот тогда бы наша производительность снизилась не на два, а на семнадцать процентов. Мы бы сравнялись с другими цехами.

— Убедительно, — признала я.

— Это и есть суть ценностей. Они должны поддерживать в трудные времена. Иначе это уже не ценности, а просто крикливый лозунг. Это этика по расчету.

— Итак, ценности устанавливаются лидерами. Возможно, принимая во внимание мнение других людей. Потом, как вы сказали, ценности управляют всем.

— Это необходимо. Если не руководствоваться ценностями, программа “Раз, два, взяли!” никогда не будет работать.

Следующий урок Энди был очень важен:

— Давайте вернемся немного назад. Вы сказали: “Ценности устанавливаются лидерами”. Ценности устанавливаются совсем не так, как цели. В ту минуту, в ту самую секунду, когда вы называете определенную цель, она становится реальностью. Она есть. С ценностями не так. Их можно провозгласить — и делать это необходимо; но реальностью эти ценности станут только тогда, когда вы будете демонстрировать

эти ценности **своими** действиями и **своими** требованиями к подчиненным. Цели — это будущее. Ценности — настоящее. Цели устанавливаются. Ценностями живут. Цели меняются. Ценности — незыблемая опора.

Мой дед говорил: “Речной поток не в силах сдвинуть с места валуны. А гальку несет за собой. Даже если эту гальку называть валунами”.

— Ваш дедушка был очень мудрым человеком, — восхищенно сказала я.

Энди улыбнулся:

— Самым мудрым из всех, кого я знал. Он умел учиться у других, как и все мудрые люди. Думаю, идею о валунах и гальке он заимствовал у одного из своих любимых поэтов — Мэнли Гранта. Я сейчас покажу вам.

Энди принес из домика книгу и, открыв страницу с закладкой, показал мне стихотворение:

Валун и галька

В потоке речном валун застыл величаво

Мелкая галька кружится то влево, то вправо.

Гальку назвать валунами, твердую цель ей задать?

Будет все также гальку поток увлекать.

Вовсе не цель и не имя их различают,

Только дела: по-другому они поступают.

Камни мертвы, ты же способен решиться:

Удержаться, став валуном, или галькой катиться.

МЭНЛИ ГРАНТ,

Рифмы для земли

Энди понес книгу обратно в дом. Он начал убирать в комнате, а я осталась на веранде одна и погрузилась в размышления обо всем услышанном.

Я поняла суть Духа Белки. Полезный труд, который подразумевал в себе три вещи:

Важность

Организованное стремление к общим целям

Мотивация ценностями

Я наблюдала, как на поляну медленно опускаются сумерки, и размышляла о том, как мог бы измениться наш завод, если бы каждый член команды руководствовался Духом Белки.

Вскоре мы закрыли хижину и отправились обратно в Уолтон.

Когда мы выехали на автостраду, я подумала о семьях всех моих подчиненных, которые от меня зависели — от того, насколько я усвоила и смогу применить уроки Энди. Я не знала, что мне станет еще тяжелее — намного тяжелее — когда я узнаю имена этих людей и увижу их лица.

Когда Энди привез меня обратно на завод, я отдала мотоциклетный шлем и спросила:

— Вы сказали, что задача лидера — добиться уважения к ценностям. Но это не относится к целям, которые я установлю. Как сделать, чтобы люди поддерживали мои цели?

— Вопрос простой. Ответить трудно. — Энди выключил зажигание. — Чем ближе вы будете к выполнению программы “Раз, два, взяли!”, тем выше будет уровень доверия. Вот что вам нужно — доверие. Когда возрастет взаимное доверие, увеличится и поддержка целей.

— Да, сложно будет здесь заставить людей доверять руководству, — вздохнула я.

— Сложно, но возможно, — уверил Энди. — Я понял, что нельзя приказывать своим рабочим поддерживать установленные мною цели. Да, я мог настоять на том, чтобы они уважали определенные ценности, но

навязать приверженность к целям не удалось. Все, что я мог сделать — рассказать им, почему им это выгодно, и пригласить их присоединиться ко мне.

— Теперь я понимаю, почему вам потребовалось целых пять лет, чтобы превратить коллектив своего цеха в команду “Раз, два, взяли!”.

— Правильно, за один день такие вещи не делаются. Вы должны дать людям время. И, как я уже говорил, вы должны быть готовы объяснить им, почему эти цели важны, и честно рассказать, какую пользу рабочие будут иметь от их достижения. Хорошо запомните и никогда не забывайте: всегда нужно ГОВОРИТЬ ПРАВДУ.

В суде заставляют говорить “правду, только правду, ничего, кроме правды”. Именно об этом я говорю, и это непростая задача.

Помолчав, Энди продолжил:

— Для этого требуется нечто большее, чем соответствие слов и дел. Но для начала нужны честные слова.

Энди сказал, что говорить правду — одно дело, а говорить всю правду — совсем другое.

— Многие руководители пытаются сохранить контроль над подчиненными, скрывая информацию, мотивируя это ее секретностью. Такая политика хороша для демонстрации силы, но она никогда не приводит к доверию. Если вы хотите создать команду “Раз, два, взяли”, вам придется рассказывать людям всю правду — а это значит, что все должны иметь доступ к информации.

Мне предстояло узнать о том, что жить так, как проповедуешь, очень трудно. Но проповедовать абсолютно честно еще труднее. В сложных ситуациях очень нелегко удержаться от соблазна утаить инфор-

мацию, оставить при себе свое мнение, или подсластить горькую пилюлю.

— Я буду говорить правду, — пообещала я. — Что еще я могу сделать?

— Во главе угла должно быть доверие. На первом месте, наряду с абсолютной честностью, должно быть благополучие членов своей команды. В нашем цехе, например, действует конституция из пяти пунктов. Первый пункт — это защита здоровья, безопасности и благополучия каждого члена коллектива, — сказал Энди.

— Интересно. А мы в главном офисе на первое место всегда ставим прибыль и выплату дивидендов акционерам.

— Ах, ну да. Главный офис. Прибежище скунсов, — усмехнулся Энди. — Прибыль вообще не входит в наш список из пяти пунктов, как и норма доходности и все такое прочее. Я твердо уверен, что если правильно делать главное, то все остальное приложится.

— Так и есть, Энди. В главном офисе мы выделили на заключительную обработку пятнадцать процентов доходов. Поскольку вы используете лишь небольшую часть бюджетных средств, вы приносите нам уйму денег. Ваш цех — настоящая золотая жила!

— Так было не всегда. Я сначала тоже пробовал управлять цехом, исходя из бухгалтерских отчетов. Когда-то и я был одержим такими вещами, как коэффициент брака и сравнительный анализ стоимости сверхурочной работы. Сейчас я даже не вспомню, о чем там речь. Только не поймите меня превратно. Бухгалтерские отчеты содержат ценную информацию. Вы должны знать о положении дел на предприятии, и делиться этой информацией со своей командой. Вы видели, что все стены в моем цеху увешаны

диаграммами и графиками. Но я понял, что нужно идти дальше, не останавливаясь на одних цифрах. Нужно смотреть на работу не только с точки зрения изделий.

Энди сделал короткую паузу перед тем, как сообщить мне важную информацию:

— Управлять бизнесом, исходя из одних цифр, это то же самое, что играть в баскетбол и смотреть при этом лишь на табло, а не на мяч. Если хотите добиться успеха — следите за главным. А самое главное — это ваша команда.

Энди сел на мотоцикл, но я удержала его. У меня было еще несколько вопросов, и мне нужны были ответы на них.

— А как же клиенты? Почему в вашей конституции они не на первом месте? — спросила я.

— Клиенты идут сразу после членов команды. **Работа** организации состоит в том, чтобы заботиться о клиентах. Но **смысл** существования организации, прежде всего, состоит в служении людям, которые там трудятся, равно как и обществу, в котором они живут.

— Чтобы добиться доверия, необходимо сделать очень много. О двух самых важных задачах я вам уже рассказал. Это честность и приоритетность интересов команды. Сделайте это, и все остальное не заставит себя долго ждать.

— Боюсь, поддержка не возникает сразу, из ничего, — сказала я и себе, и Энди.

— Конечно, нет. Правда, один быстрый способ существует. Он называется страх. Испуганные люди обычно хватаются за любую соломинку. Но подобная поддержка может иссякнуть так же быстро, как и появилась. Не думаю, что начинать стоит с этого — даже несмотря на то, что у нас мало времени.

— Согласна. Тогда с чего же мне начать?

— Не знаю, — пожал плечами Энди. — Я начал с шести человек. Дважды в неделю мы встречались за бокалом пива и говорили. Когда эти шестеро поняли суть Духа Белки и зажглись энтузиазмом, к нашей компании присоединились еще двое. Так постепенно мы стали расти. Но если подумать, как мало у вас времени... Кто знает?

Я подозревала, что в действительности Энди хорошо знал, с чего мне нужно начинать. Я также догадывалась, что это одна из тех жизненных задач, которые человеку лучше решать самому, и Энди считал меня способной на это.

— Хорошо, — сказала я. — Я поработаю над этим. А когда вы посвятите меня в секрет Пути Бобра?

— После первого большого ливня, — загадочно ответил Энди, и его мотоцикл, взревев, вернулся к жизни. — Путь Бобра придет с первым большим ливнем. В этих местах он обычно случается в середине сентября.

— Раз, два, взяли, друг, — попрощался Энди, стараясь перекричать гул мотора.

— Раз, два, взяли, друг, — прокричала я ему вслед.

Значит, середина сентября. Значит, у меня есть примерно две недели, чтобы применить Дух Белки. Без проблем, сказала я себе, открывая дверцу машины. Что ж, наверное, две недели как раз должно хватить.