

Глава 1

— Что касается группы Алекса Рого... — наконец Грэнби добрался до меня. Я подаюсь вперед и прислушиваюсь. Смакую каждое слово. Еще бы, как вице-президент, отвечающий за работу диверсифицированной группы, я сам готовил эту часть отчета. Правда, Грэнби сгладил кое-какие акценты. Ну что ж, это его право как президента корпорации.

Его глубокий баритон звучит как музыка. Но дело не только в этом. Кто сказал, что цифры не могут быть симфонией? Вот он дошел до крещендо:

— В целом, диверсифицированная группа завершила год с производственной прибылью в один миллион триста тысяч долларов.

Грэнби продолжает отчет, но теперь я почти не слушаю. «Неплохо, — думаю я. — Совсем неплохо, если учесть, что год назад, когда я возглавил группу, каждая из трех ее фирм была в глубоком минусе». Грэнби замолчал. Теперь очередь за внешними директорами. Им тоже надо оправдать свое существование. Дело в том, что совет директоров состоит из трех групп. Мы, топ-менеджмент корпорации, — управляем компанией между заседаниями советов директоров. Независимые директора — нынешние или вчерашние высокопоставленные шишки из других компаний. И, наконец, профессиональные акулы — представители акционеров, не управленцы.

— Недурно, — с пафосом отмечает экс-президент одной нефтяной компании. — Вам удалось вытянуть UniCo как раз к подъему рынка.

«Недурно, — повторяю я про себя. — Подумать только, целое предложение — и ни слова о собственных былых заслугах. Исправляется. Теперь очередь за акулами. Кто первым набросится на отчет Грэнби, требуя, как обычно, все переделать?»

— Мне кажется, что бюджет следующего года недостаточно агрессивен, — подает голос она из акул.

— Совершенно верно, — подхватывает другая. — Прогноз результатов деятельности основан исключительно на ожидаемом подъеме рынка. В плане нет ни слова о том, что, собственно, будет принято руководством самой UniCo.

Чего и следовало ожидать. Эти ребята сродни надсмотрщикам за рабами: что бы вы ни делали, они все равно недовольны, им бы только плетью свистеть. Грэнби даже не удосуживается ответить. Но вот берет слово Джеймс Даути:

— Мы постоянно должны себе напоминать, что ситуация изменилась и от нас требуется максимум усилий, — повернувшись к Грэнби, он продолжает: — Семь лет назад, когда вы сели в президентское кресло, акции стоили шестьдесят четыре доллара двадцать центов. А теперь они колеблются вокруг тридцати двух.

«Все же лучше, чем двадцать долларов два года назад», — думаю я.

— Кроме того, — продолжает Даути, — целая серия неудачных инвестиций проела серьезную брешь в наших активах. Кредитный рейтинг UniCo упал на два пункта. Это совершенно недопустимо. Я считаю, что план на следующий год должен содержать конкретные действия руководства, которые вернут UniCo утраченные позиции.

Я еще не слышал, чтобы Даути говорил так долго. На этот раз он, кажется, не шутит. Вообще, в чем-то он прав, если, конечно, не принимать во внимание общее состояние экономики. Конкуренция никогда прежде не была столь жесткой. И рынок раньше не предъявлял таких требований. Лично я прекрасно понимаю, какая сложная задача стояла перед Грэнби, и считаю, что он добился прекрасных результатов. Да, он получил в наследство солидную фирму. Однако на тот момент эта фирма имела серьезные проблемы с ассортиментом выпускаемой продукции и несла большие убытки. А при нем вновь стала прибыльной.

Труман поднимает руку, гул стихает. Дело серьезное. Если Труман поддержит Даути, на пару у них будет достаточно власти, чтобы добиться своего.

За столом повисает тишина. Труман не спеша оглядывает каждого из нас, топ-менеджеров, потом очень медленно произносит:

— Если это все, что может предложить руководство... тогда нам, очевидно, придется искать преемника со стороны.

Н-да, вот так поворот! Грэнби через год уходит на пенсию, и до сих пор считалось, что на его место с одинаковым успехом претендуют Билл Пич и Хилтон Смит, оба вице-президенты, каждый отвечает за одну из двух основных групп. Я лично предпочел бы Билла. Хилтон — настоящий политический хамелеон.

Теперь, похоже, расклад совсем другой.

— Полагаю, вы рассматривали и более агрессивный план? — обращается к Грэнби Труман.

— Разумеется, — отвечает Грэнби. — Билл?

— Да, у нас есть один план, — начинает Билл. — Хочу отметить, что он пока в очень сыром состоянии. Нам видится возможность реструктуризации, которая позволит дополнительно сократить расходы на семь процентов. Но есть масса деталей, требующих проработки до того, как мы сможем представить наш план. Задача не из простых.

Только не это. Я думал, этот этап мы миновали. Каждый раз, когда ставится жесткое требование улучшить показатели, возникает инстинктивное желание сократить расходы, что неизбежно приводит

к увольнениям. Просто нелепо. Мы уже сократили тысячи рабочих мест. Срезали не только жир, но прошлись ножом по мясу и пустили кровь. В бытность мою и директором завода, и руководителем подразделения мне не раз приходилось схлестываться с Биллом, чтобы отстоять своих людей. Если бы усилия, которые мы тратим на реорганизацию, пошли на то, чтобы расширить зону влияния на рынке, наше положение было бы намного лучше.

Помощь приходит неожиданно.

— Не годится, — роняет Даути.

Тут же следует поддержка Трумана:

— Это не решение проблемы. Такими трюками Уолл-стрит уже не удивишь. Последняя статистика показывает, что большинство сокращений не приводит к улучшению конечных результатов.

Теперь уже недоумеваю не только я. Очевидно, что на этот раз директора в одной лодке и оба гребут в одну сторону. Вот только в какую?

— Мы должны сфокусировать усилия. Сконцентрироваться на основной деятельности, — решительно объявляет Хилтон.

Если нужна бессмысленная пустая фраза, лучше Хилтона ее никто не придумает. Что мешает концентрироваться на ключевом бизнесе сейчас? Кажется, за это ему и платят.

Труман повторяет вслух мой вопрос:

— Чего вам не хватает, чтобы интенсивнее развивать основную деятельность?

— Нам нужны более ощутимые инвестиции, — отвечает Хилтон, с разрешения Грэнби идет к проектору и начинает показывать графики. Ничего нового. Он за последние месяцы надоел всем с этими идеями. Дополнительные инвестиции в модное оборудование, разработка продуктов, покупка новых фирм «для усиления генерального направления». Откуда, к дьяволу, у него такая уверенность, что именно это поможет? Ведь мы таким образом уже промотали больше миллиарда долларов за последние несколько лет!

— Направление, несомненно, верное, — объявляет Даути.

— Согласен, — поддерживает его Труман. — Но мы не должны забывать того, о чем Хилтон сказал в самом начале. Необходимо сфокусироваться на ключевом бизнесе.

Ну, Хилтон, хамелеон! Он был заодно с ними с самого начала. Все это просто хорошо разыгранное шоу. А где конкретные действия? Чтобы осуществить его фантазии, нужны огромные средства. Откуда они собираются их взять?

— Я считаю, что решение о диверсификации фирмы было стратегически неверным, — продолжает Труман и, повернувшись к Грэнби, заявляет:

— Я понимаю, почему вы решились на это. Чтобы упрочить позиции UniCo, вы хотели расширить спектр направлений деятельности.

Но сейчас, оглядываясь назад, вы должны согласиться, что это было ошибкой. Диверсификация обошлась нам почти в триста миллионов долларов. Текущая рентабельность инвестиций эти вложения не оправдывает. Я считаю, мы должны вернуться к изначальной структуре. Эти фирмы надо продать, улучшить нашу кредитную базу и реинвестировать в основную деятельность.

Первый раз вижу, чтобы на Грэнби так наседали. А главное в том, что эта атака на Грэнби означает: мне конец. Труман предлагает продать все мои фирмы!

Что я могу сделать?

Грэнби этого не допустит. Вся его долгосрочная стратегия выстроена на диверсификации.

Но, начиная с этого момента, все несется со скоростью экспресса. Директора поддерживают предложение Трумана. Предлагается резолюция, выносится на голосование и принимается — все в течение пяти минут. И Грэнби не говорит ни слова. Он даже голосует «за». У него должно быть что-то припрятано на этот случай. Должно быть.

— Прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки дня, — говорит Грэнби, — я хочу подчеркнуть, что инвестиции в основную деятельность должны быть тщательно спланированы.

— Согласен, — поддерживает его Труман. — Планы инвестиций, предложенные сегодня, слишком ординарны и очень рискованны.

Я смотрю на Хилтона. Он уже не улыбается. Ясно, что трюк не вышел и президентского кресла ему не видать. Скорее всего, мы получим нового президента со стороны. В любом случае это лучше, чем Хилтон.

Глава 2

В доме грохочет музыка. Я прямым ходом направляюсь в комнату Дейва. Он делает уроки. Можно не здороваться: все равно не услышит. Я закрываю дверь, и грохот уменьшается на пятьдесят децибел. Джули умница, что догадалась вместе с новой стереосистемой заказать в его комнату звуконепропускаемую дверь.

Шарон болтает по телефону. Я машу ей рукой и иду на кухню. С тех пор как Джули открыла свою фирму, нам пришлось привыкнуть к поздним ужинам. Джули работает консультантом по вопросам брака, и, как она говорит, лучшее время для работы — с четырех до девяти. Лучшее для ее клиентов, конечно. Нам же остается утешаться разнообразными легкими закусками в исполнении Джули.

— А меня пригласили на крутую вечеринку!

— Замечательно! — отвечаю я, приканчивая куриный паштет. — А что в ней такого крутого?

— Это вечеринка для старшеклассников, из младших позвали только нас четверых.

— В популярности тебе не откажешь, — подмигиваю дочери.

— Это точно, — Шарон делает пируэт.

Дети щедро оставили мне один бутерброд с мягким сыром и оливками. Я проглатываю его в два приема.

— Так ты не против? — уточняет она.

— Не вижу, почему я должен быть против.

Шарон посылает мне поцелуй и уносится из кухни.

— Постой-ка! — кричу я ей вслед. — А почему я должен быть против?

— Да не должен, — говорит она, — мне же почти четырнадцать.

— Конечно, если не считать недостающие восемь месяцев, — и тут до меня доходит: — Во сколько заканчивается вечеринка?

— Не знаю, — небрежно говорит она. Слишком небрежно. — Поздно, наверное.

— Шарон, как поздно? — спрашиваю я и лезу в холодильник за пивом.

— Ну папа, — ее голос начинает звенеть, — я же не могу уйти посреди вечера.

Я открываю пиво и направляюсь к двери:

— Шарон, как поздно? — повторяю я.

— Папа, это вечер для старшеклассников, — она так и не отвечает на вопрос. — Ты разве не понимаешь?

— Понимаю, — отвечаю я и включаю телевизор. — Ты должна быть дома до десяти.

— Но Дэбби, Ким и Крис пойдут! — У нее на глазах выступают слезы. — Почему я должна сидеть дома?

— Ты не должна сидеть дома. Ты просто должна вернуться до десяти, — я щелкаю пультом, гоняя канал за каналом. — А что мама сказала?

— Мама сказала спросить у тебя, — фыркает Шарон.

— Ты спросила и получила ответ. Все.

— Я ей говорила, что ты все равно не разрешишь, — она всхлипывает и бежит к себе в комнату.

Я продолжаю переключать каналы. Без десяти шесть. Сейчас позвонит Джули с инструкциями к ужину. К чему только было посылать ко мне Шарон за разрешением? Джули старается, чтобы я участвовал в принятии семейных решений. Я не против, тем более что основная нагрузка лежит на ней. Но мне не очень нравится, когда из меня начинают делать плохого дядю. Джулия прекрасно понимала, что я не отпущу Шарон гулять допоздна.

— Значит, так. В семь часов я включаю духовку на триста пятьдесят градусов и через десять минут ставлю туда лазанью.

— Все правильно, — подтверждает Джули. — У вас все в порядке?

— Не совсем. Боюсь, Шарон с нами ужинать не захочет.

— Так-так. Значит, ты ей отказал категорически.

— Вот именно, категорически, — твердо говорю я. — А ты чего ждала?

— Что ты воспользуешься приемами ведения переговоров, которым нас научил Иона¹.

— Еще не хватало вести переговоры с собственной дочерью, — раздражаюсь я.

— Дело твое, — спокойно отвечает Джули. — Раз принимаешь авторитарное решение, будь готов к последствиям. До субботы на ее хорошее настроение можешь не рассчитывать.

И поскольку я не отвечаю, она продолжает:

— Алекс, может, еще подумаешь? Это же типичные переговоры. Воспользуйся приемами, набросай *грозовую тучу*².

1 *Иона* — герой романа Э. Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» (The Goal), научивший Алекса принципам теории ограничений систем, а также правилам логических рассуждений и их отображения в виде логических деревьев (*Мыслительные Процессы*). — Здесь и далее прим. науч. ред.

2 *Грозовая туча* (Evaporating Cloud) — один из инструментов Мыслительных Процессов. Логическая диаграмма для описания и решения конфликтов. Здесь и далее курсивом выделены термины и понятия теории ограничений Голдратта.

Я возвращаюсь к телевизору. Идут новости. Ничего нового. Переговоры. Сербь и мусульмане. Израильтяне и арабы. Еще одно похищение. Куда ни повернешься, все упирается в переговоры.

Мне на работе не раз приходилось вести переговоры с упрямыми, несносными и просто нелогичными людьми. Удовольствием это назвать было нельзя. Неудивительно, что я отказался поверить Ионе, когда он заявил, будто проблема не в личностях, а в самой ситуации. В ситуации, когда кажется, что цели — твои и оппонента — взаимно исключают друг друга и приемлемого компромисса не существует.

Я согласился с ним, что такие случаи очень непросты, но все же настаивал, что многое зависит от личности собеседника. И тогда Иона предложил проверить, а что про меня начинает думать оппонент. Не каюсь ли я ему таким же упрямым и нелогичным, каким он кажется мне?

Я проверил. И с тех пор во всех переговорах, когда возникают серьезные проблемы, я использую этот прием. Но дома? С Шарон?

А Джули ведь права. Мы с Шарон на самом деле вели переговоры и оба подошли к точке, в которой каждый из нас считает, что другая сторона нелогична. Пожалуй, действительно, стоит воспользоваться приемами Ионы, если я не хочу любоваться на надутое лицо дочери.

«Как только во время переговоров понимаешь, что оказался в ситуации, не позволяющей прийти к приемлемому компромиссу, немедленно прекращай диалог», — слышу я его слова.

Шарон уже остановила диалог (если только можно назвать диалогом два монолога).

Теперь я должен сделать второй шаг — сформировать у себя правильное отношение к проблеме. Я должен признать: как бы глубоко ни были затронуты мои чувства, в создавшейся ситуации виновата не только другая сторона. Правильнее будет сказать, что мы оба попали в конфликт, решить который полюбовно просто невозможно.

Да, непросто. Особенно если учесть, что проблему создал не я. Но будет глупо винить Шарон в том, что она хочет пойти на вечеринку.

Может, вполне реально найти компромисс? Десять часов вечера, о которых я говорил, не такое уж священное число, чтобы его нельзя было изменить. Я готов согласиться на половину одиннадцатого. Но этого ей будет недостаточно. А о возвращении в двенадцать не может быть и речи.

Н-да, пожалуй, лучше переходить к следующему шагу — четко сформулировать *грозовую тучу*.

Я отправляюсь в кабинет за детальными инструкциями.

Инструкций я не нахожу, да они и не нужны: я и так помню. Беру бумагу и ручку и начинаю строить *диаграмму разрешения конфликтов «грозовая туча»*. Первый вопрос: чего хочу я? В правом верхнем углу пишу «Шарон дома до десяти». Внизу под этим записываю ответ на вопрос «Чего хочет Шарон?» — «Шарон дома около двенадцати». Ни за что!

«Ладно-ладно, — успокаиваю я сам себя. Продолжаем». Что меня заставляет настаивать на своем? Какая необходимость? «Забота о репутации моей дочери». «Брось, Алекс, — говорю я себе, — как может повредить ее репутации поход на школьную вечеринку? Тебя волнует, что скажут соседи? Да скорее всего, ничего. В любом случае, какое мне до этого дело?»

«Я не могу вот так просто позволить одному ребенку делать то, что было запрещено другому». Хороший был бы аргумент. Только с Дейвом таких вопросов не возникало. Он стал ходить на вечеринки совсем недавно и то редко когда возвращается домой после полуночи. Ох уж эти дочери! С сыновьями намного проще.

И все-таки почему я так непоколебим относительно десяти часов? Странно, я точно знаю, чего хочу, но как трудно это выразить словами.

«Дети должны подчиняться дисциплине», — проносится у меня в голове. Дети должны знать, что существуют границы и нельзя делать все, что им заблагорассудится. Правила существуют для того, чтобы их выполнять.

Минуту... Правила должны иметь причину, быть осмысленными. Иначе я не дисциплине учу своих детей, а просто показываю им, кто здесь босс. А это опасное направление: такое отношение родителей почти гарантирует, что дети уйдут из дома сразу, как только смогут.

Мы с Джули стараемся не вводить глупых правил. Откуда взялись эти десять часов? Только потому, что в ее возрасте мне не разрешали возвращаться домой позже девяти? По инерции? Я просто переношу это из прошлого в сегодняшний день? Не может быть.

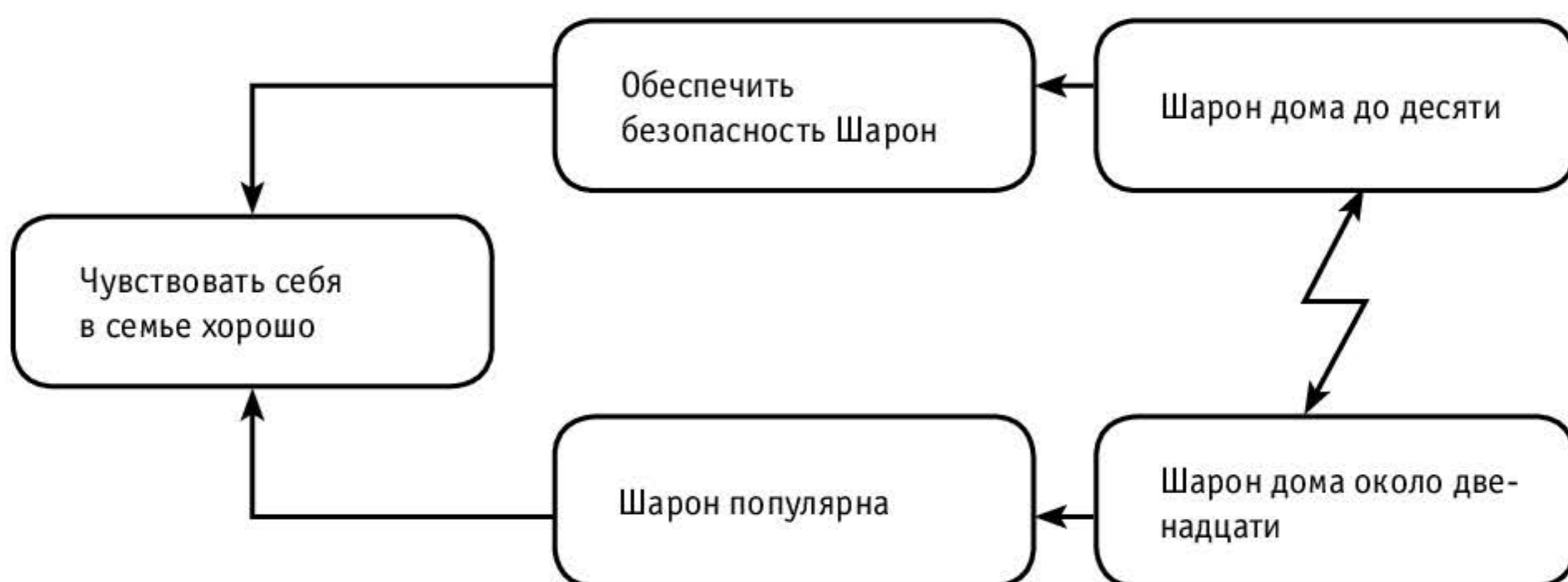
«Безопасность дочери». Вот оно! Вот почему я настаиваю на своем. Я чувствую облегчение. Наверху посередине страницы я записываю «Обеспечить безопасность Шарон». Теперь мне надо попытаться понять, что заставляет Шарон настаивать на том, чего хочет она. Только как бы это сделать? Кто поймет тринадцатилетнюю девочку? Хотя, честно говоря, я знаю. Она часто сама об этом говорит. Она хочет быть популярной среди друзей. Годится, записываю. А теперь самый сложный из вопросов. В чем наша общая цель? Если честно, в моем нынешнем настроении мне вообще крайне трудно увидеть, что у нас с ней общего. Дети. Мы их любим. Конечно, любим, это генетически заложено. Но это не означает, что нам должно нравиться все, что они делают. Просто голова раскалывается.

Ладно, вернемся к туче. В чем наша общая цель? Почему мы вообще пытаемся вести переговоры? Почему мы хотим найти приемлемое для обеих сторон решение? Потому что мы — семья, потому что нам жить в одном доме. Слева записываю «Благоприятная атмосфера в семье».

Я проверяю, что написал. Для того чтобы чувствовать себя в семье комфортно, я должен обеспечить Шарон безопасность. Несомненно. С другой стороны, чтобы чувствовать себя комфортно, Шарон должна

быть популярной. Я не совсем понимаю логику, но, как уже было сказано, кто разберет, что творится в голове у тринадцатилетней девочки?

Теперь рассмотрим конфликт. Для того чтобы обеспечить безопасность Шарон, я требую, чтобы она была дома до десяти. Но чтобы быть популярной, она должна быть дома около двенадцати. Конфликт ясен. И так же ясно, что компромисс невозможен. Меня беспокоит безопасность дочери, и, если честно, мне нет никакого дела, не страдает ли при этом популярность Шарон среди ее шумных друзей. А для нее все как раз наоборот.



Вздыхнув, я стучу в дверь Шарон. Разговор будет не из легких. Она смотрит на меня заплаканными глазами.

— Шарон, давай все обсудим.

— Что тут обсуждать, — она опять начинает плакать. — Ты просто не понимаешь.

— Так помоги мне, — говорю я, усаживаясь к ней на кровать. — Видишь ли, у нас с тобой одна общая цель.

— Неужели?

— По крайней мере, мне хотелось бы на это надеяться. Как тебе кажется, — я начинаю читать то, что записал в *туче*, — «Благоприятная атмосфера в семье» годится в качестве общей цели? Мы оба этого хотим. Правильно?

Она не отвечает. Я продолжаю:

— Как я понимаю, чтобы чувствовать себя в семье комфортно, ты должна быть популярной среди своих друзей.

— Дело совсем не в этом, не в популярности. Я не хочу выделяться среди друзей. Знаешь, как важно, чтобы тебя считали равной?

Я не вижу в этом никакого противоречия с тем, что записал раньше, но, помня наставления Ионы, не спорю. Зачеркиваю прежнюю формулировку и записываю: «Шарон принята на равных в кругу друзей».

— Ты это имеешь в виду?

— Приблизительно.

На данном этапе уже хорошо. Продолжаю:

— Для того чтобы тебя на равных принимали твои друзья, ты должна, как я понимаю, вернуться домой с вечера около двенадцати.

— Я должна вернуться домой после того, как вечер закончится. Я не могу уйти раньше. Это все равно что встать и во всеуслышанье объявить: «Я еще маленькая девочка. Зря вы меня пригласили. Не обращайтесь на меня внимания». Папочка, ну разве непонятно?

— Хорошо, что я должен сюда написать? — спрашиваю я.

— То, что ты написал, годится. Вечер закончится до двенадцати. Я не вижу в этом проблемы. Тебе пора понять, что я уже выросла.

— Да, Шарон. Я это понимаю. Но чтобы мне было комфортно, я должен обеспечить твою безопасность.

— Это я понимаю.

— Вот почему я хочу, чтобы ты была дома до десяти.

— Но разве ты не понимаешь...

— Я все понимаю. Не будем спорить о десяти или двенадцати. Дело не в этом. Дело в твоей безопасности и в том, что тебе нужно, чтобы твои друзья принимали тебя на равных. Давай рассмотрим *исходные посылки*. Почему мы считаем, будто возвращение в десять — залог твоей безопасности, а в двенадцать — того, что тебя будут считать за равную?

— Не вижу, каким образом то, что я вернусь поздно, связано с моей безопасностью, — начинает спорить Шарон.

— Не видишь?

— Нет, я уверена, что кто-нибудь из ребят подвезет нас домой.

— Вот как? С каких это пор старшеклассники ездят на своих машинах?

Она ненадолго замолкает. Потом неуверенно спрашивает:

— Пап, а ты не мог бы нас забрать с этой вечеринки?

— Кто эти старшеклассники? — уточняю я. Когда выясняется, что все ребята из школы Дейва, у меня отлегает от сердца. Это хорошая школа и хорошие ребята. И забрать ее с вечеринки тоже не проблема. Вопрос безопасности снимается.

— Так ты согласен? Спасибо, папочка! Я знала, что ты обязательно поймешь! Сейчас позвоню Дэбби! Теперь ее тоже отпустят! — Шарон бросается меня обнимать и несется к телефону. А я, улыбаясь, спешу на кухню включить духовку.

Я заканчиваю рассказывать Джули о том, как прошел совет директоров.

— Да, ничего хорошего, — заключает она.

— Угу, — соглашаюсь я. — Дилемма. Типичная *грозовая туча*. Моя цель — хорошо делать свою работу. Для этого я должен выполнить решение совета. То есть подготовить фирмы к продаже.