

# Введение

О человеке судят по его отношению к другим людям.

*Архиепископ Десмонд Туту*

И вот я снова в гостиничном номере в Сингапуре — измученный длительным перелетом и множеством встреч. Я — член группы международных консультантов по менеджменту из компании Deloitte & Touche, разъезжающих по всему миру. Уже погружаясь в сон, вдруг слышу шорох под дверью своего номера. «Факс принесли, — сообщаю я. — Медленно сползаю с постели, шаркая, бреду до двери и вскрываю конверт.

Факс оказался предложением о работе с другого конца света. Меня звали на должность СМО в Starwood Hotels, относительно молодой компании с довольно дерзкими амбициями. О такой должности я мог только мечтать. Целью Starwood были преобразования в переживавшем застой гостиничном бизнесе и создание абсолютно новых брендов, которые стали бы узнаваемыми во всем мире. Мне выпал шанс возглавить новую энергичную команду и совершить революцию в мире гостиничного маркетинга.

Отличная возможность для роста, однако вместо радости меня охватил страх. Как оставить нынешних коллег теперь, когда наша работа начала приносить плоды? На этом месте я достиг немалых результатов, потому что пришел в Deloitte из производственной сферы и досконально знал свое дело. Я не имел предрассудков, и у меня была команда, которая способствовала моему успеху.

Deloitte занималась созданием новых консалтинговых компаний с учетом особенностей конкретной страны, объединяя их под одним брендом. (Почти то же самое намеревалась делать Starwood, объединив свои отели в сеть.) Это сложный процесс. Я знал, что быстро найти мне замену будет трудно — каждый компетентный сотрудник на счету. Это вызвало во мне нечто большее, чем чувство вины.

*Сеть контактов* — мне казалось, я достаточно хорошо понимаю, что это такое. Факс от Starwood занесло под мою дверь неслучайно. Собственно, создание сети тесных взаимосвязей было делом моей жизни. Я получил высокую должность в сфере маркетинга в компании Deloitte потому, что сумел наладить хорошие взаимоотношения с ее руководством (включая CEO\* Пата Локонто) еще в бытность студентом Гарвардской школы бизнеса. Понимание важности общения с другими людьми и умение поддерживать с ними отношения — эти качества я, выходец из рабочего квартала Западной Пенсильвании, приобрел еще в детстве, прислуживая богачам из другой половины города. Эти люди не только принадлежали к одним социальным кругам и являлись членами одних и тех же клубов в стране, их связывали друг с другом деловые отношения. Узнав их поближе, я понял, что любой человек может вступить в этот «клуб», если успехи других людей волнуют его больше, чем свои собственные. Этой нехитрой истине не уделяют должного внимания в школах бизнеса, да и многие люди не придают ей значения.

Многие называли меня Мистер Контакт. Разумеется, как любой человек, перед которым встает вопрос о смене работы, я понимал, что потеряю с уходом из Deloitte. Я был новичком среди опытных руководителей, на которых возлагалась ответственность за глобализацию компании, — Пат, его правая рука

---

\* Chief Executive Officer — исполнительный директор, руководитель, высшее должностное лицо. *Прим. перев.*

Боб Кирк и Грег Сил, принявший меня на эту работу и не раз ограждавший от неприятностей. Они покровительствовали мне. Они способствовали моему профессиональному росту. Мы все доверяли друг другу. У нас были общие ценности, несмотря на различия в профессиональных навыках и опыте. Мы оживленно обсуждали проблемы, обменивались мнениями, делились идеями во время надолго затягивавшихся обедов. Мы шли на риск и прощали друг другу ошибки. Мы ездили по всему миру, были полны вдохновения, оптимизма, энергии, творческих идей и надежд. Эти люди стали для меня больше чем коллегами — они стали моими друзьями.

Не было ничего, о чем мы не могли бы откровенно говорить между собой. Поэтому, разумеется, я сразу обратился к ним за советом по поводу того, как должен поступить.

Сделал я это на следующий вечер, когда мы все расселись на кожаных диванах в холле отеля — одного из тех величественных зданий в британском колониальном стиле, которые будто взяты с обложки каталога Ральфа Лорена. Несмотря на наши товарищеские отношения и теплую обстановку, мне трудно было подобрать нужные слова.

(Я вспоминаю этот вечер каждый раз, когда кто-нибудь из сотрудников моей собственной консалтинговой компании Ferrazzi Greenlight сообщает мне, что хотел бы продвигаться дальше, используя новые возможности. Я стараюсь воспринимать такие заявления как церемонию вручения дипломов выпускникам, а не как потерю. Именно так произошло с талантливым коллегой Гевинном Маккеем, ушедшим из моей компании, чтобы осуществить свою мечту и открыть сеть современных студий фитнеса. Он был первым «выпускником» компании Ferrazzi Greenlight.)

От команды Deloitte мне очень хотелось услышать, что быть «выпускником» компании — это замечательно.

Разумеется, я понимал, что Пат будет разочарован. И тем не менее...

— Starwood — это то место, где способный молодой специалист по маркетингу может создать себе имя, Кейт, — сказал он. Остальные согласились с ним. Пару дней спустя, когда наш самолет приземлился в Нью-Йорке, я почувствовал у себя на плече чью-то руку. Это был Пат.

— Кейт, — произнес он, — я хочу напомнить тебе одну вещь: никогда не оглядывайся в прошлое. Ты принял правильное решение, и неважно, что будет. Всегда смотри только вперед.

В тот момент Пат вел себя как мой отец, который всегда говорил мне: «Никогда не оглядывайся назад, сынок. Нет ничего хуже, чем оглядываться назад и задаваться вопросом “А что если?”».

Больше никогда мне не приходилось получать благословения от босса, подобного Пату, но я знаю, что такие боссы есть. Встречая столь выдающихся руководителей, как Джеми Даймон из компании JPMorgan Chase, Девин Вениг из Thomson Reuters Markets, Боб Айджер из Disney, Тодд Лачман из компании Mars, Марк Джордал из U.S. Bancorp's Wealth Management Group или Джон Пеппер, бывший глава компании Procter & Gamble, я думаю о том, как повезло сотрудникам, которые работают под их руководством. И как сказал Пат, смотри только вперед...

Итак, в большей степени благодаря советам моей группы поддержки из Deloitte я расстался с ними.

Спустя несколько лет, когда я сам стал предпринимателем и возглавил свой бизнес, дни, проведенные в Deloitte, то и дело всплывали в памяти, как мимолетная и счастливая случайность, как выигрыш в лотерею. Из опыта своей работы в Deloitte я понял: для меня было невероятно важно, что существует команда людей, которые направляли и вдохновляли меня, помогали быть искренним и справедливым, вселяли чувство ответственности и способствовали проявлению моих потенциальных возможностей во всей их полноте.

