**Юджин О’Келли. В погоне за ускользающим светом**

Юджин О’Келли, 53-летний руководитель американского отделения KPMG, одной из крупнейших аудиторских компаний мира, был счастливчиком: блестящая карьера, замечательная семья, успех и достаток. День 24 мая 2005 года стал для него переломным: неожиданный диагноз «неоперабельный рак мозга» сократил перспективы его жизни до трех месяцев. Шесть дней спустя Юджин подал в отставку, чтобы начать новую жизнь, которую предыдущие годы постоянно откладывал на будущее. Он спланировал все так, как и подобает топ-менеджеру его масштаба: провел аудит прошлого, пересмотрел приоритеты, выполнил полный реинжиниринг жизненных бизнес-процессов, разработал подробный бизнес-план с учетом новых горизонтов планирования и успешно выполнил его. Цель: уйти достойно, сделав свои последние на этой земле дни лучшими из всех прежних. Результат: книга о том, чего действительно стоит наша жизнь перед лицом смерти, как меняются человеческие ценности и приоритеты, когда приходит время задуматься над тем, что для тебя действительно важно.

Книга вошла в [100 лучших бизнес-книг всех времен](http://baguzin.ru/wp/?p=1842) по версии Джека Коверта & Тодда Саттерстена.

Юджин О’Келли. В погоне за ускользающим светом — М.: Издательство «Добрая книга», 2007. — 176 с.



**Дар**

Мне повезло. Я узнал, что мне осталось жить три месяца. Увидев рядом эти две фразы, можно подумать, что я шучу. Или спятил. Приговор, вынесенный в последнюю неделю мая 2005 года и означавший, что до первой недели сентября, когда моя дочь Джина пойдет в восьмой класс, я вряд ли доживу, оказался подарком судьбы. Ведь именно он заставил меня всерьез задуматься о собственной смерти, а значит, и о жизни — глубже, чем когда-либо прежде. Я задал себе два вопроса: должно ли завершение жизни быть худшим из ее этапов? Можно ли сделать этот процесс конструктивным и даже лучшим во всей жизни?

К работе, обязанностям и достижениям я привык относиться серьезно, последовательно и ответственно, и все это настолько помогло мне в жизни, что я просто не мог не применить все эти качества, выполняя свою последнюю задачу. Я всегда был целеустремленным человеком. Как и моя жена Коринна. На протяжении всей совместной жизни мы ставили перед собой долгосрочные цели, а затем упорно стремились к ним. Мы выстраивали цепочки мелких промежуточных целей, которые вели к большим и отдаленным. А когда обстоятельства менялись, что происходило постоянно, мы пересматривали краткосрочные и долгосрочные цели и вносили поправки в свои планы, увеличивая вероятность достижения желаемого результата. Цели на ближайшую неделю, к которым я стремился, пока не наткнулся на сочувственный взгляд врача, оказались недостижимыми. Чем раньше меня перестанут тяготить прежние планы на уже завершившуюся жизнь, тем лучше. Мне требовалось поставить перед собой новые цели. И побыстрее.

С детства я развивал в себе способность к почти мгновенным и кардинальным изменениям. То, что уже отслужило свое, я оставлял в прошлом, не испытывая душевных мук. Я никогда не оглядывался и не сворачивал с выбранного пути. Мне казалось, бессмысленно цепляться за то, что некогда имело смысл, а потом утратило его. В первые же несколько дней после рокового визита к врачу я сообразил, что отныне у меня свой ход времени. Таково положение дел, был вынужден при знать я. Осталось только выбрать цели, достижимые в моих нынешних временных рамках.

Я — аудитор не только по профессии, но и по своей сути. Те же качества, которые позволили мне преуспеть в мире финансов и аудита, превратили меня в человека, которому в любом деле нужен план — даже в смерти. Еще в бытность свою руководителем компании я разработал программу наставничества с таким расчетом, чтобы у каждого из сотрудников был свой наставник. Позднее, в ожидании смерти, я невольно думал, что и этот опыт налагает на меня обязанность поделиться им. Я на собственном опыте убедился: каждый из нас должен уделять время мыслям о смерти и делах последних дней, пока он еще в состоянии обдумывать их. О себе я рассказываю для того, чтобы читатели могли понять, как важно осознать собственную смертность и связанные с ней вопросы, причем лучше раньше, чем позже, а мой опыт и взгляды помогут им не только в смерти, но и в жизни.

**У последней черты**

Поскольку я верил, что способен справиться с ответственной должностью, я хотел занимать ее, и пока это желание сохранялось, меньшим я не удовлетворился бы. Несмотря на всю мою преданность и любовь к близким, по достижении определенного профессионального уровня я просто не смог бы ограничиться примитивной работой, лишь бы каждый вечер возвращаться домой к шести и бывать на родительских собраниях. Люди не просто приходят на руководящие посты. Их туда притягивает.

**Смерть — дело трудное**

Психологический сдвиг такого масштаба я испытывал впервые. Ничто из пережитого даже отдаленно не напоминало его. Чтобы выбраться из пучины отчаяния и извлечь из ситуации хоть сколько-нибудь позитивный опыт, действовать надо быстро, эффективно и правильно с самого начала. Узнав диагноз, я должен был как можно быстрее, вдумчивее и корректнее сформулировать наиважнейшие вопросы и найти ответы. Коринна оказалась права: прежняя жизнь, которую мы строили вместе и которой так радовались, разлетелась вдребезги.

Вдвоем мы долгие годы устремлялись к свету. А теперь вместе должны были погнаться за ним в последний раз — но на этот раз, когда свет угаснет, он станет завершением не просто одного чудесного дня из множества, а нашей прекрасной жизни. В последний раз удлинятся тени. В последний раз опустится ночь. Доигрывать раунд Коринне придется без меня. У меня обнаружили полиморфную глиобластому. Причины болезни неизвестны.

Поскольку к прежней жизни возврата нет, как наладить новую? Пригодятся ли теперь навыки и оптимизм, которые так помогали мне в роли руководителя (например, способность быстро оправляться от потерь в бизнесе, чтобы компания в целом и подчиненные в частности как можно скорее вновь почувствовали вкус успеха)? Не окажутся ли пустышками слова, которыми я так часто подбадривал коллег и подчиненных, ведь стоящая передо мной задача несравнима с прежними?

Вместе с врачами закончив поиск фактов, я решил выполнить три задачи:

1. уйти с работы, а также
2. выбрать лечение, благодаря которому
3. оставшиеся дни будут лучшими не только для меня, но и для всех, на ком отразилась моя болезнь.

С приоритетов, расставленных для нашей фирмы, я немедленно переключил все внимание на новые приоритеты для последних месяцев жизни. Как руководитель я ни на минуту не упускал из виду строительство и планирование будущего. Теперь же мне предстояло познать истинную ценность настоящего.

С поста председателя совета я ушел. Задача номер один выполнена. Компания и ее сотрудники благополучно пережили период смены руководства. Я был вправе гордиться моей фирмой, моей второй семьей, — она работала четко, как часы, ни на секунду не сбиваясь с ритма. А передо мной встала задача номер два: выбор эффективного лечения. Насколько я понимал, химиотерапия таким лечением не являлась. Химиотерапия входила в стандартный курс лечения моей болезни, но не давала ни единого шанса на выздоровление. Химиотерапия только продлит мне жизнь на два-три месяца — *может быть*, продлит. Однако за слабую надежду расплачиваться придется влиянием токсичных веществ на мой организм, которое помешает мне радоваться жизни. В итоге химиотерапия и не спасет меня, и станет *преградой на пути к цели*.

От химиотерапии я отказался через три дня. Столько времени понадобилось, чтобы я ощутил ее воздействие, или решил, что уже ощущаю, а это почти одно и то же. Едва приступив к химиотерапии, я заметил, что владею собой не так хорошо, как прежде. Я делегировал свои полномочия лекарствам. Они отныне будут распоряжаться моей жизнью. Они определят мой распорядок дня. Мне известно: чтобы устранить проблему, порой достаточно на время отступить и взглянуть на нее со стороны — это правило действует и в бизнесе, и управлении. Но создание множества новых проблем для решения одной, и без того серьезной, не оправдано ничем. Иными словами, я травил сам себя. Зачем? Ради лишних часов или недель? Стоит ли мучиться самому и мучить родных и близких только для того, чтобы немного продлить жизнь? И я решил пожить недолго, но качественно.

Отказавшись от химиотерапии, я не просто почувствовал себя комфортнее. Я вырвался на свободу. И сразу воспрял духом. Мне казалось, что не уход с работы, а этот отказ стал первым шагом к управлению процессом умирания. Откровенно говоря, поскольку я постановил, что последний этап моей жизни станет самым лучшим, а качество жизни — максимально высоким, принять решение насчет химиотерапии оказалось не просто легко. Решать тут было нечего.

Еще несколько месяцев назад, а до этого — на протяжении всей жизни меня окружали люди, работа которых отвечала самым жестким требованиям, и ничего другого от них я не ждал. Я понял, насколько широк диапазон человеческих возможностей — гораздо шире, чем мне казалось. В прежней жизни я имел дело в основном с людьми, которые многого добились. А теперь меня окружали люди, возможности которых были ограничены — болезнью, сомнениями, усталостью.

События не всегда развиваются согласно плану. В сущности, это не исключение, а почти правило. Сидя в приемной в ожидании, когда мне на лицо наденут маску, уложат меня на стол и будут расстреливать излучением опухоли в мозгу, я учился смирению. Я просто должен был смириться. Ничего другого мне не оставалось. Ни я, ни окружающие ничего не могли изменить. Но если бы они примирились со случившимся, им стало бы гораздо легче. Наблюдая, как нервничают остальные пациенты, я словно видел самого себя в прошлой жизни. Нельзя держать под контролем все сразу, твердил я себе столько, сколько требовалось такой деятельной личности, как я, чтобы проникнуться смыслом этих слов. Я не позволю неполадкам, неудачам и особенно пораженческим мыслям отвратить меня от целей, одна из которых — сделать каждый день лучшим в моей жизни.

**Лучшая смерть из возможных**

За столом в гостиной я составил список дел на последние дни:

* Привести в порядок юридические и финансовые дела.
* Завершить отношения с близкими и друзьями.
* Быть проще.
* Жить каждой минутой.
* Пережить запоминающиеся моменты — замечать и создавать их.
* Постепенно переходить к следующему этапу.
* Подготовиться к похоронам.

А если совсем коротко, мне требовалось немногое: Ясность. Глубина. Завершенность. Есть замечательная поговорка, кажется ирландская: жизнь должна быть хороша, а смерть — еще лучше.

По моему мнению и по мнению многих других, наиболее важна была одна из высказанных консультантом [в мою бытность руководителем KPMG] мыслей: более эффективный способ достижения целей отнюдь не контроль времени, которое нам неподвластно и находится вне нас, а управление энергией, существующей в нас и потому поддающейся контролю.

Для меня ответственность тождественна самоотречению, зрелости, нравственности, определенности – она придает им смысл, по крайней мере, для меня. Увы, ответственность нередко приравнивают ко времени, особенно в мире бизнеса. Слишком часто мерилом ответственности становится количество часов, посвященных работе. Если жертвуешь значительным временем, значит, демонстрируешь ответственность. Если отдаешь работе меньше времени, значит, степень твоей ответственности по определению сомнительна.

Но после того, как в нашей фирме появился консультант, а особенно после двух кошмарных недель, которые чудом пережили я и мои близкие, я задумался об истинном смысле ответственности. На самом деле время тут не главное. Как и безотказность и предсказуемость. Ответственность — интенсивность участия в работе. Это затраченные усилия. Увлеченность. Стремление оказаться не где-нибудь, а в строго определенном месте. Конечно, в расчет принимается и время, и было бы наивно и нелогично предполагать обратное. Но ответственность измеряется не временем и желанием потратить его, а вложением сил и причастностью к работе.

Управлять временем нельзя. Управлять окружением можно лишь частично. Зато мои силы полностью подчинены мне. Только мне решать, как распределить их. Как их использовать, реагируя на влияние извне.

Вскоре я понял, что жить минутой и по-настоящему осознавать, что происходит вокруг — одна из сложнейших задач, какие мне выпадали. Мне вспомнился наглядных пример. Мы с дочерью Джиной сходили на фильм «Бэтмен возвращается». Прекрасно провели два часа. Знаете, что она сказала, едва мы вышли из кинотеатра? «Хорошо бы сняли продолжение». По вполне понятным причинам она так мечтала продлить настоящее, что, по сути дела, не замечала его! Мечта о несуществующем вытеснила реальность сиюминутного, помешала радоваться ему.

Вскоре я научился отличать целые группы людей, которые не живут настоящим, даже если убеждены в обратном. Их время — прошлое или будущее, или вообще никакое. Вот примеры этих групп: Люди, которые не умеют слушать, задают вопросы и не ждут ответов. Злые и ожесточенные люди. Людям, которым, как и мне, кажется, что они видят и лес, и деревья, но деревьям почти не уделяют внимания. Или лесу?

Я с юности любил книги по истории и ценил уроки, которые она преподносит всем, кто готов их услышать. Мне всегда казалось, что исполненную смысла, полезную жизнь ведет лишь тот, кто ощущает свою причастность к истории. Из книги Томаса Кахилла «Как ирландцы спасли цивилизацию» я узнал, что в период распада Римской империи манускрипты увозили в монастыри далекой в то время Ирландии, где образованные монахи в буквальном смысле слова спасали историю от уничтожения.

Мы изучали корпоративную культуру, стараясь понять, чему придают наибольшее значение наши партнеры. На собеседованиях они объяснили, что именно ценят. Разумеется, свои семьи. Увлекательную работу. Возможность заниматься чем-либо помимо нее. Общество умных, оптимистичных коллег, сплоченную команду. Роль наставника. Затем тот же вопрос о приоритетах мы задали супругам наших сотрудников. Мы считали, что помочь развиться профессионалам можно лишь одним способом: уделяя внимание другим, важным для них жизненным сферам. Чтобы создать в компании более доброжелательную, «человекоцентрическую» обстановку, требовалось внедрить новое мышление, а также атмосферу, в которой можно спокойно отбыть в заслуженный отпуск, не считая себя обязанным дважды в час проверять почту.

До болезни я считал ответственность главной добродетелью. Но после того, как мне поставили диагноз, пришел к выводу, что важнейшая из добродетелей — осознание. По-моему, первоочередная обязанность каждого — ни на минуту не терять осознания, особенно в конце жизни и перед самой смертью.

**Светлые проводы**

Перед смертью мне предстояло закрыть, свести на нет, или, как я говорил, красиво завершить, личные взаимоотношения. Зачем мне это понадобилось? Вот четыре причины, по которым я решил завершить отношения:

* Мне казалось, это доставит мне и тем, с кем я прощаюсь, больше радости, нежели печали (поверьте, я прекрасно понимал, каким горестным может стать прощание).
* У меня появится важное дело, благодаря ему я глубоко задумаюсь обо всем том, о чем следует подумать перед смертью.
* Характер и воспитание не позволят мне уйти, не попрощавшись.
* И, наконец, последнее по порядку, но не по значению — Это в моих силах.

Это упражнение вынудило меня заняться тем самым, что настоятельно советуют мудрые люди — остановиться, оглядеться, задуматься о тех, кого мы любим, понять, почему мы любим их, а затем подробно и понятно объяснить свои чувства, ведь такой возможности может больше не представиться. Прощания порадовали меня тем, что дали возможность вспомнить всех, чья жизнь соприкоснулась с моей, пусть даже ненадолго.

Будучи руководителем, я придерживался мнения, что эффективность невозможна и даже немыслима, пока не определены рамки, не поставлены цели, не очевиден конечный результат. Разве можно успешно руководить компанией, не добиваясь завершения всех дел — аудиторских проверок, проектов, годовых отчетов? Завершенность приносит удовлетворение. Подтверждает проделанную работу. У меня наконец появляются результаты, которые можно изучать и обрабатывать, радоваться им, ценить, делать выводы.

Однажды ночью, через несколько дней после того, как диагноз подтвердился, я сел за обеденный стол и нарисовал схему (рис. 1).

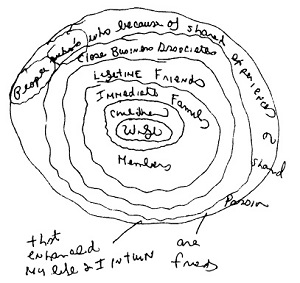


Рис. 1. Круги общения. Диаграмма, нарисованная Ю. О'Келли. От большого круга к маленькому: люди, с которыми меня связывают общие позитивные воспоминания, благодаря которым я сам и моя жизнь изменились к лучшему; близкие деловые знакомые; давние друзья; родственники; дети; жена.

Я задумал начать с внешних кругов и двигаться к центру. Бессмысленно вначале завершать самые важные отношения, а затем переходить к менее значительным — прощаться со знакомыми и товарищами по колледжу. И потом, чем ближе смерть, тем сильнее мне захочется уделять время только самым близким.

**Переход**

Мои ощущения стали простыми и приглушенными. Внимание сосредоточилось на настоящем. Но это не значит, что будущим следует пренебрегать, особенно тем, у кого впереди долгая жизнь. Достижение почти всех целей происходит в будущем. Без него нам не проложить дороги к исполнению мечты. Просто мне кажется, что призрак будущего мешает нам по достоинству оценить день, час, минуту, в которых мы существуем, и извлечь из них всю пользу. Впервые я осознал, что порой последовательность, которую я так высоко ценил раньше, теряет всю свою ценность. А ее место решительно занимает непосредственность.

Пару раз после прощания друзья продолжали мне звонить, не желая отпускать меня.

— Чему быть, того не миновать, — обычно отвечал я. — Встречу я устроил специально, чтобы мы попрощались. Мы создали идеальный момент. А теперь пора двигаться дальше. Думаю, нам больше не стоит встречаться. Попытки сделать идеальный момент более совершенным ничего не дают.

Я умирающий. Мне и устанавливать правила. Для себя я решил так: после встречи я думал о ней еще немного, может, несколько часов, и больше не вспоминал.

**Спонтанность.** Зачастую идеальное и незапланированное идут рука об руку. Проведенный с Коринной и Джиной день оказался идеальным не просто потому, что я провел его в обществе жены и дочери, но и по тому, что события сложились сами собой. Что произошло бы, если бы я чаще уделял внимание спонтанности в моей жизни? Или в какой-нибудь из ее сфер? Неужели пришлось бы пожертвовать успехом в бизнесе, которому я так радовался и ради которого решился на такие жертвы?

Я слышал об одном руководителе, который жил неподалеку от офиса, и потому заезжал туда по выходным, задерживался и проводил за работой по много часов. Верно, а почему бы и нет? Каким-то образом этот человек приобщился к религии. И увидел, что идет по неверному пути. И как же он поступил? Переехал. Поселился так далеко от офиса, чтобы уже не иметь возможности заглядывать туда по выходным. Каждый день ему приходится дольше добираться от дома до работы и обратно, зато по выходным он свободен. И может посвящать это время жене и детям.

А мне и в голову не приходило урезать рабочие часы. Но если бы я поступил так умышленно, кто скажет, что, проводя больше времени с родными, я стал бы меньше думать о работе? Применять менее творческий подход? Работать менее эффективно? Нели бы я знал тогда, что значит жить настоящим, — так, как знаю это сейчас!

Я написал письма внукам — пятилетнему Оливеру и трехлетней Шарлотте, объяснил, как люблю их, как восхищаюсь задатками, которые сумел в них разглядеть, — особенно теми, которых сам лишен. Письма я отдал Коринне; в день окончания школы внуки получат их.

**В погоне за ускользающим светом**

… (читая последнюю главу я периодически пускал слезу… сильный текст)