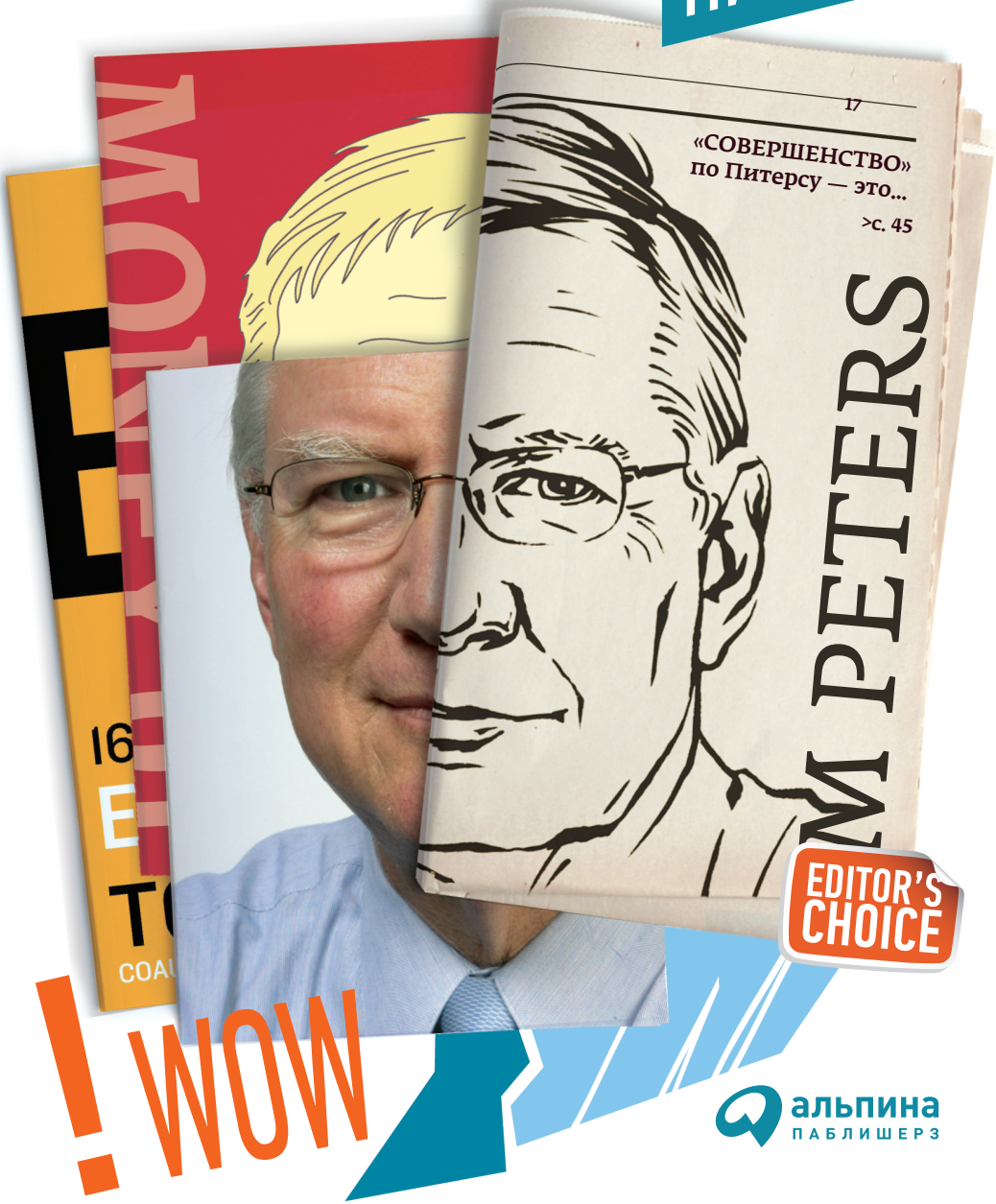
ЭТИ ВАЖНЫЕ МЕЛОЧИ

163 способа добиться СОВЕРШЕНСТВА

ТОМ ПИТЕРС



! WOW

альпина паблишерз

TOM PETERS

The Little BIG Things

163 Ways to Pursue EXCELLENCE



harperstudio

An Imprint of HarperCollins*Publishers*

ТОМ ПИТЕРС

Эти ВАЖНЫЕ мелочи

163 способа добиться СОВЕРШЕНСТВА

Перевод с английского

альпина
ПАБЛИШЕРЗ

2011

УДК 65.01
ББК 65.291.21
П35

Переводчик О. Дахнова
Редактор П. Суворова

Редакция выражает благодарность С. Ямалетдинову
за помощь в подготовке книги.

Питерс Т.

П35 Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства / Том Питерс ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 607 с.

ISBN 978-5-9614-1482-0

Новая книга гуру менеджмента Тома Питерса обращает внимание читателя на мелочи — вещи, которые мы часто не замечаем, но которые в итоге оказываются решающими. Благодаря множеству приемов, в том числе графических, мы слышим живой голос автора, который размышляет, иронизирует, требует, просит понять: в жизни нет мелочей. Если вы хотите достичь СОВЕРШЕНСТВА, важно абсолютно всё — ведь именно мелочи, детали, нюансы формируют отношения между людьми, направляют потребительский выбор и в итоге отделяют победителей от побежденных. Книга дает мощнейший импульс не только к анализу многих «важных мелочей», но и в первую очередь к действию.

Книга ориентирована на широкую аудиторию.

УДК 65.01
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© 2010 by Thomas J. Peters.
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011

ISBN 978-5-9614-1482-0 (рус.)
ISBN 978-0-06-189408-4 (англ.)

Содержание

15 Введение

«Мелочи»

29 *1. И это все о туалетах!*
31 *2. «Пустяки имеют значение». Причем большое!*
31 *3. Сила цветов!*
32 *4. Освойте тонкое искусство... подталкивания!*

Совершенство

39 *5. Если не Совершенство, то что?*
Если Совершенство не сейчас, то когда?
42 *6. Идти по пути Совершенства? Или: заснуть за рулем*
44 *7. «Качество»: вы почувствуете его сразу*
45 *8. Совершенство — это...*

Кризис

57 *9. Если что-то и поднимается все вверх, и вверх, и вверх,*
то это не может продолжаться бесконечно
61 *10. Бог любит (а в трудные времена особенно?) троицу*
63 *11. Помните про Китай! Помните про Индию!*

Возможность

67 *12. Сложные времена? Потрясающая возможность!*
68 *13. Скучное красиво! (Или по крайней мере может им стать)*
72 *14. «Старые» правила. (Да, даже в «век Интернета»)*
75 *15. Стройте «зеленые» дома уже сейчас.*
(Никаких отговорок!)
77 *16. Чистая прибыль в трудные времена:*
постоянно думайте о выручке

Жизнестойкость

83 *17. К вопросу о жизнестойкости*
89 *18. Пожизненной занятости — конец. Вашей карьере — нет*
92 *19. «Неудача» — отпразднуйте ее!*
94 *20. Самый худший совет в мире (прошу его игнорировать)*

Собственное «Я»

103 *21. Вы продукт самого себя — так развивайте его*
106 *22. Дело номер один: развлекайтесь!*
108 *23. Сила хорошей физической формы = жизнестойкость*
109 *24. Умственная гимнастика, актуальность таковой*
110 *25. Вы — автор своей истории! Так работайте над ней!*
115 *26. Создайте свою З.Т38 — немедленно!*

Другие

119 *27. Доброта бесплатна!*
122 *28. Вежливость! Вежливость! Вежливость!*
125 *29. Послушайте Энн — и «так и сделайте»*
126 *30. «Быть нужным», или Как я узнал про первопричины на соборовании дедушки*
128 *31. Оценка великого сражения: информация к размышлению*
132 *32. Чуткость бесплатна (или почти)*

Взаимоотношения

139 *33. Только соедини...*
141 *34. Они любили Айка (потому что Айк любил их)*
143 *35. Всегда отождествляйте себя со слушателями*
147 *36. Совершайте «Акты Преднамеренного Улучшения Взаимоотношений»*

Отношение

151 *37. Внесите «фактор искрящихся глаз» в свое меню*
153 *38. Обходительность, внимательность, заинтересованность — в ШЕСТЬ утра!*
156 *39. Нанимайте «жизнерадостных» — или: Этот проклятый чудак АВ!*
157 *40. Каким «флагом» вы машете?*

Представление

163 *41. Время для шоу! Всегда!*
166 *42. Работайте [не щадя сил] над первым впечатлением о себе*
170 *43. Работайте [не щадя сил] над последним впечатлением о себе*

172 *44. Работайте над навыками проведения презентаций. (Или: 17 минут, которые могут изменить мир!)*

Работа

177 *45. О «профессионализме»*
178 *46. «Все упирается в финансы» (и вам бы следовало)*
180 *47. Что стоит на повестке дня? Почему вы не принимаете решение?*
181 *48. Все мы продаем. Точка*

Инициатива

185 *49. Сделайте же этот «трехминутный звонок»! Сегодня! Сейчас!*
188 *50. Появляйтесь! (Это — начало)*
191 *51. Встаньте раньше, чем другая (в данном случае) девушка*
192 *52. Делайте безумные усилия на благо общества*

Лидерство

197 *53. Лидировать означает ощутимо помогать другим добиться успеха*
199 *54. К их услугам*
200 *55. Проявляли ли вы в последнее время «гостеприимство» по отношению к хорошим сотрудникам?*
202 *56. Священное Доверие*
204 *57. «Крысиная психология» рулит! — Или: использование невероятной силы положительного подкрепления*

Слова

211 *58. «А вы что думаете?»*
212 *59. «Благодарю вас»*
213 *60. «Извините»*
217 *61. Правдивые слова — от беллетриста*

Налаживание связей

219 *62. Одна строка программы: самое короткое расстояние между «критиком» и «соратником»*
222 *63. «Снисходите» ради успеха*
225 *64. Формула успеха: C (I) > C (E)*
229 *65. Какого уровня вы достигли во «внутренней игре»?*

Обед

233 *66. Повсеместно: межфункциональное сотрудничество — это вопрос № 1*

235 *67. Находим общий язык и ходим на обед: решаем проблему межфункционального сотрудничества*

Да

245 *68. Просто говорите «Да!», или Урок моей тещи*
246 *69. Исключительно из любви — настоящей и незыблемой 24/7 — к этому!*

Нет

253 *70. «Ненужные дела» важнее «нужных дел»*
256 *71. Некоторые стоящие вещи не стоит делать чересчур хорошо*

Клиенты

259 *72. Сейчас 11.00 утра — вы сегодня звонили Клиенту?*
261 *73. Нет ничего, абсолютно ничего лучше, чем рассерженный клиент!*
263 *74. Налицо недостаток информирования сверх меры*

Действие

267 *75. «Стараюсь изо всех сил!» Ответ неверный!*
269 *76. Ваше здоровье! Нет!*
272 *77. Капитан «День» и капитан «Ночь»: повесть о двух перебросках. И два совета*
275 *78. Если хотите найти нефть, бурите скважины*

Перемены

279 *79. Дзен-буддизм и искусство достижения перемены там, где она уже существует*
283 *80. Путь демо*
285 *81. Большие изменения — все сразу!*
291 *82. Большие изменения — за короткое время*
293 *83. По-умному? Никогда!*

Страсть

311 *84. Я — за такую эмоциональность!*
312 *85. Одно правило! И так много золота!!!*
314 *86. Ловите момент*

Присутствие

319 *87. Управление методом хождения — и далеко ходить не надо!*

323 *88. Всеми чувствами! И никак иначе!*
324 *89. Оставьте свой кошелек (или бумажник) дома*
327 *90. Сойдите с пьедестала — и остерегайтесь смеха!*
329 *91. Большой План? Нет, мелкие шаги (шаги на месте)*

Талант

339 *92. Наем сотрудников: подходите ли вы к нему с полным фанатизмом?*
340 *93. Повышение по службе: вы готовите смену по принципу «два человека в год»?*
342 *94. Развитие: а вы ищете и взращиваете первоклассных («божественных») руководителей первого уровня?*
345 *95. Люди, которые ведут за собой других: вы = ваши достижения в профессиональном росте сотрудников*

Сотрудники

349 *96. Все [все!] дело в... качестве рабочей силы*
354 *97. Больше думайте о людях! Больше тратьте на сотрудников!*
357 *98. Цените тех, кто доводит последние два процента до совершенства*
358 *99. Аксиома волнения — и вывод о людях*

Роль полов

361 *100. О силе местоимений, или «Клиент» — это существительное женского рода!*
363 *101. Женщины в лидерах! (Могут ли мужчины с этим смириться?)*
366 *102. Мужчины, смиритесь с фактами: женщины сделаны из другого теста*
369 *103. А вы одеты для успеха? Или: что я узнал об упорстве из истории женского движения за избирательное право*

Инновация

377 *104. Безрассудство... исследовательской работы!*
380 *105. Адхократия — все или ничего*
382 *106. За гранью Превосходства: «стандарт Берсерка»*
384 *107. Шаг из тени: возвращаясь к «Мастерской скунса»*
389 *108. ДТВ (не телевизионный канал)*
390 *109. Какие прототипы вы создали за последнее время?*
393 *110. Фурия в аду ничто: чествуйте «нарушителей покоя»*
396 *111. 14 тезисов инновации: из того, что нам пока известно...*

Умение слушать

401 *112. Послушайте! Умение слушать — это важнейшая «ключевая компетенция»*
403 *113. Вы — «руководитель, который слушает 18 секунд»?*
405 *114. Воспримите рассказ*

Пытливость

417 *115. Если у вас есть что спросить, то... спрашивайте (спрашивайте и снова спрашивайте)*
420 *116. Поощряйте НЗ (Не Знаю)*
421 *117. Польза от кулера, или Достаточно ли вы сплетничаете?*

Приобретение знаний

425 *118. Достижение успеха: непрерывное образование — обязательный пункт декларации ценностей*
427 *119. Обгоните их в учебе!*
429 *120. Превзойдите их в чтении!*
430 *121. Превзойдите их в письме!*
432 *122. Спешите записаться: «Народный MBA»*

Время

437 *123. Однажды это окажется слишком поздно*
437 *124. Расслабление означает разумное поведение*
439 *125. Тайм-аут для... мечтаний!*
442 *126. Осваивайте искусство расставления вех*

Дизайн

447 *127. Дизайн присутствует... везде!*
451 *128. Хочется ли это «лизнуть»?*
453 *129. Признак хороших инструкций: вам легко им следовать?*
456 *130. Любовь + Ненависть = Сила Дизайна*

Детали

461 *131. Коробка двухцентовых конфет*
465 *132. Если конверт не подходит, то не о чем больше и говорить!*
467 *133. Все дело в грязи*
470 *134. Какой рекламный щит вы предпочтете: «Нам не безразлично» или «Нам наплевать»?*

Помехи

473 *135. Враг внутри, или Ничто не стоит так дорого, как инертность*
476 *136. Неистово боритесь за децентрализацию!*
481 *137. Сыграйте в... Великую Игру «Устранение Помех»!!*
483 *138. Упражнение «минус один процент»: расчистка царства «помех» всего за 45 минут*
485 *139. Цель: сделать «здравый смысл» более здравым*

Предприятие

489 *140. Организация — это «люди, которые служат другим людям» (Точка!)*
492 *141. Мандат ФОПУ: «Работа, За Которую Стоит Платить»*
496 *142. Не позволяйте «врагу» управлять вашей жизнью*
498 *143. Любите своих конкурентов*

Переосмысление

511 *144. Постройте «храм»! (Или есть альтернатива?)*
513 *145. Помогайте реализовать мечту. (Или есть альтернатива?)*
516 *146. Запустите проект «Рэй»*
518 *147. Реализм? Как бы не так!*

Супер!

523 *148. Если не СУПЕР, то... так дело не пойдет*
525 *149. Что делает вас таким особенным? Или: «единственный» сильнее «самого лучшего»*
530 *150. От этого «захватывает дух»?*
533 *151. Экстремизм при достижении СУПЕР — не порок*

Сейчас

537 *152. Добро пожаловать в эпоху управления метаболизмом*
540 *153. Стены «вчерашних дней». Стены «завтрашних дней»*
541 *154. Транжирите свою жизнь? Хотите вы этого или нет, но работа — это жизнь!*

След

545 *155. Забудьте о долголетии и долговечности — подумайте о «неистовом взлете»*
549 *156. Как насчет замены вашего списка «хорошо бы» на список «сделать это сейчас»?*

Успех

581 *157. Модель успеха «3Х»*
583 *158. «Полный» «Манифест Совершенства» из пяти слов и пяти пунктов*
585 *159. Весь Нельсон, или 13 уроков «навигации» по СОВЕРШЕНСТВУ*
592 *160. Шпаргалка на трудные времена (и другие тоже)*

Важное

595 *161. Выход на пенсию — дело паршивое*
596 *162. Думайте о наследии!*
599 *163. Не забывайте, для чего вы здесь!*

603 Предметный указатель

Именно мелкие, тривиальные знаки внимания оставляют самый глубокий след в благодарном и отзывчивом сердце.

Генри Клей,
американский государственный деятель
(1777–1852)

Мы ведем людей не к лифту, мы ведем их на улицу.

Дэвид Огилви,
отец современной рекламы

Введение

28 июля 2004 г. появилась моя первая публикация в блоге на tompeters.com. Она была посвящена речи тогдашнего сенатора штата Иллинойс Барака Обамы на съезде Демократической партии 2004 г. в Бостоне. В том аполитичном посте я сказал, что это была чертовски замечательная речь — уж поверьте тому, кто разбирается в этом деле. (Мне.) С тех пор я написал более 1700 постов, с помощью друзей блог расцвел — и даже победил в номинации «Топ-500» в 2007 г.!

18 сентября, через шесть недель после начала авантюры с ведением блога, мне довелось зайти в один особенно зачуханный сетевой магазинчик в торговом центре Natick Mall в окрестностях Бостона. Тут же последовал импровизированный пост, который я назвал «100 способов добиться успеха/сделать деньги № 1»: «ЧИСТАЯ И ОПРЯТНАЯ КОМАНДА (АККУРАТНАЯ КОМАНДА?)»; я высказал мысль, что вопиющая грязь этого заведения была равносильна крику.

«Нам на все наплевать!»

Я сказал, что о магазинах и даже о бухгалтерских конторах судят едва ли не больше по внешнему виду, чем по «содержанию». По сути, внешний вид является отнюдь не тривиальной составляющей общей оценки «содержания».

Я пообещал дать 100 таких «секретов успеха» — один Господь знает, зачем я это сделал!

Процесс мне понравился, и к июлю 2009 г. я наваял ровно 176 из 100 обещанных! В процессе работы Боб Миллер, первый босс издательства Hyperion, в настоящее время организующий HarperStudio, прошелся (а точнее, пробежался) по советам, связался с нами и сказал буквально следующее: «Вы нечаянно написали книгу». Он прислал нам контракт, и мы его подписали, невзирая на некогда данную мной (и скрепленную кровью) клятву больше никогда не писать книг. А почему бы и нет, ведь стоит продать несколько книг, искупаться в лучах славы — и можно не работать!

Ха!

У меня очень низкий «порог неудовлетворенности», и мне кажется, что книга станет книгой только после изрядной переделки, — и эта не составила исключения. В 2009 г. я фактически пожертвовал целым летом, бесконечно редактируя книгу на своей восхитительной вилле в Вермонте, — и здесь вы увидите окончательный продукт. (Будь он плох или хорош.)

Замечу лишь, что в каком-то смысле это не совсем «обычная» книга — хотя, наверное, для 2010 г. вполне стандартная. Ведь она родилась из блога — даже если теперь оригинал можно узнать с большим трудом. Среди всего прочего это означает, что в книге нет строгой сюжетной линии. Мы разложили «продукты» по «горшкам», а вы получаете то, что видите перед собой. Это книга секретов, понятий, предложений, идей для реализации, изложенных почти в том же порядке, в каком они поступали на tompeters.com. Они основаны на личных наблюдениях, накопленных во время путешествий (по большей части заграничных, как теперь повелось), позаимствованы из новостей дня или услышаны при обмене мнениями с некоторыми из многочисленных (их было в общей сложности несколько десятков тысяч) слушателей моих семинаров, география которых была весьма обширна — от Бухареста до Шанхая и Таллина. Кроме

того, сюда входят крупные и, в особенности, «мелкие» вещи, которые частенько бесили меня. (Вообще я постоянно — и здесь тоже — утверждаю, что *единственным* действенным источником инноваций являются именно обозленные люди! Поэтому прикусите язычок и отнеситесь к ним с нежностью! Вот меня, например, терпят — или нет — постоянно. Ср. с книгами «Мы с McKinsey, 1974–1981 гг.» (McKinsey and Me, 1974–1981) и «Мы с McKinsey расстаемся» (McKinsey and Me Part Company), около 1981 г.

Не многие из этих так называемых советов грандиозны по масштабу. В основном, как подсказывает название книги, это «мелочи», хоть и «ВАЖНЫЕ». «ВАЖНЫЕ мелочи» — это, скажем, моя реакция на грязное заведение или, наоборот, на безупречно чистую туалетную комнату с несколькими десятками семейных фотографий, которую мне довелось увидеть в Wagon Wheel Restaurant в Гилле, штат Массачусетс. Речь идет *действительно* о «мелочи» — «всего лишь» о туалете в небольшом ресторанчике крошечного городишки, о котором вы вряд ли когда-либо слышали. (Это верно и для Таллина?) Но в действительности они также и ВАЖНЫЕ — в том числе и в Таллине. Иначе говоря, отношение к делу ресторана Wagon Wheel «Мы так любим свое дело» и сетевого заведения в Natick Mall «Нам наплевать», «Нечего нас беспокоить» лежит в основе ВАЖНОЙ идеи так называемого компетентного сбыта — стержня «добавленной стоимости» на переполненном рынке, где, черт возьми, почти каждый говорит об улучшенном качестве, дабы выжить в условиях конкуренции.

В общем, я склонен верить маленькой, понятной, убедительной крупице жизненного опыта, характерной для ВАЖНОЙ и Мощной Идеи; я предпочитаю такую иллюстрацию какому-нибудь изощренному примеру — с диаграммами и графиками (!) — из солидного фолианта, изданного Harvard Business School Press. (Полагаю, такое пристрастие означает, что я далеко ушел от своего технического образования, звания магистра делового администрирования, а также рамок, которыми меня ограничивал McKinsey, — всего того, где правит комплексный анализ;

то, что вы *можете* понять, считается едва ли не чудесной «стратегической проницательностью». Ой, кажется, я невольно объяснил проблему определяющих-понимание-суперпроизводных, которая всех без разбора — вас и меня, мировую экономику — ставит на колени.) Но при всем пристрастии к маленьким историям, в которых главными игроками являются реальные люди, я по крайней мере *проявляю* последовательность в своем подходе и яром, путеводном убеждении в отношении эффективности предприятий. Эти взгляды были впервые обнародованы в 1982 г. в книге под названием «В поисках совершенства»[1] написанной в соавторстве с Бобом Уотерманом.

В моем понимании, главный вывод этой книги и сейчас, почти через 30 лет после ее выхода заключается в «простом» утверждении («ВАЖНАЯ мелочь») из шести слов, которое фактически было нашим девизом:

«Твердое бывает мягким. Мягкое бывает твердым».

Книга в значительной степени была ответом японцам, которые бросили вызов американской экономической гегемонии и сильно потеснили нас на автомобильном рынке в 1970-х гг., причем им это удалось без всякого «сложного анализа рынка США», состряпанного бригадой магистров делового администрирования; они просто… предложили автомобили, которые работали. (Более высокого качества.) Итак, мы с Бобом дали пощечину тогдашним знатокам, повернутым на тезисе «стратегия в первую очередь», и сказали, что «"твердые" числа» бывают *действительно* «мягкой ерундой» — охватывающей смехотворно ограниченную часть реальности. А такие, казалось бы, «мягкие вещи», как «качество», «люди и отношения», «ключевые ценности», «близость к клиенту» и, благодаря компании Hewlett-Packard, прием, получивший название

[1] Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

«управление методом личных встреч», которое иногда также называют «управлением методом хождения» (Management by Wandering Around, MBWA), бывают *действительно* «твердыми» — причем эти аспекты бизнеса вовсе не «пушисто-мягкие», как их презрительно величают служащие консалтинговой компании McKinsey, выпускники школ бизнеса, включая могущественный Стэнфордский университет (где мы с Бобом получили звание магистра делового администрирования) и иже с ними. (Мы оба, кстати сказать, инженеры и партнеры по McKinsey.)

Мы приложили массу усилий, но — вынужден с грустью констатировать — они оказались тщетными.

Фиаско фирмы Enron, которой руководил Джефф Скиллинг, выпускник Гарвардской школы бизнеса и консультант McKinsey, являет собой классический пример (дело рассматривалось примерно в 2001 г.) длительного преобладания «реальности» «цифр» над «здравым смыслом». И, Бог свидетель, мегакрах 2007 г. был вызван фальшиво-«мягкими» цифрами и бредовыми математическими выкладками по последнему слову науки, равно как и полным отсутствием здравого смысла.

Так вот, эта книга — еще одна попытка «выровнять корабль»!

Надо сказать, что в последние пару-тройку лет я решительно увлекся заложенной самой природой идеей «возвращения к истокам». Отчасти это реакция на вполне предотвратимое финансовое сумасшествие, которое охватило нас, но, по-видимому, это также выражение некоторого сопротивления чересчур-раскрученной-сверх-всякой-меры-напряженной атмосферы в духе «абсолютно все, что мы знаем обо всем, изменилось» вокруг атрибутов современности типа поисковика Google, телефона iPhone с возможностью доступа в Интернет, социальной сети Facebook и сервиса микроблогинга Twitter.

Да, я тоже веду блог, причем весьма прилежно, отсюда и эта книга. И я тоже с удовольствием использую Twitter и считаю его мощным, полезным и приятным, поэтому на меня вряд ли можно навесить ярлык луддита.

И все же…

Как ни странно, но последний штрих, движущую силу, последнюю вспышку переосмысления этих «первозданных основ» я позаимствовал из одной тонкой книжки, прочитанной в 2008 г. во время отдыха в Новой Зеландии, когда бесконечная вермонтская зима была в самом разгаре. Книга написана Дэвидом Стюартом и называется «Лето 1787 года» (The Summer of 1787). Она повествует о том, как день за днем создавалась Конституция США — великое событие, послужившее поворотным пунктом в истории человечества, и происходило это безжалостно жарким и влажным летом в безнадежно душном помещении с закрытыми окнами в Филадельфии. (Я знаю, о чем говорю, подчеркивая тяжесть погодных условий, ибо вырос в окрестностях Балтимора.) Я делаю упор на жаре и влажности, поскольку это обстоятельство само по себе является одной из «ВАЖНЫХ мелочей», которые оказали громадное влияние на конечный результат.

Из-за удручающей духоты члены конвента частенько прекращали работу раньше времени и поручали разработку некоторых ключевых положений подкомитету малого состава, который, в свою очередь, удалялся в одну из филадельфийский пивных и там делал свою монументальную (как мы теперь понимаем) работу. Среди членов подкомитета редко встречались выдающиеся личности вроде старика Бена Франклина или молодого Джеймса Мэдисона; чаще всего группа состояла из четырех делегатов бог знает откуда и с бог весть какой профессиональной компетенцией (во многих случаях весьма невеликой). Они просто поднимали руки и получали самое неподходящее задание — как оказалось, «маленькое ВАЖНОЕ» задание — сформулировать некоторые важные разделы конституции для нации, которая в конечном счете стала самой влиятельной в мировой истории.

Однако на исход дела повлиял не только погодный фактор. Приходится с горечью признать, что некоторые штаты попросту не озаботились выделением делегатов, полагая, что все предприятие имело мало смысла. А у делегации от Нью-Йорка, например,

никогда не было кворума в зале, поэтому они ни разу не проголосовали. Более того, штаты, которые побеспокоились прислать делегатов, могли сами устанавливать размер своего контингента, и крошечный (тогда и теперь) Делавэр понял, что настал его звездный час *и* прислал пять представителей, *причем* все пятеро, черт возьми, были на месте каждый день от звонка до звонка. *И*, черт возьми, они голосовали по каждому вопросу, *и*, из-за своей численности — пять из 30 (в среднем) присутствовавших в то лето — они в конечном итоге вызвались быть добровольцами на участие в очень многих критически важных работах подкомитета. Влияние крошечного штата Делавэр на формирование окончательного документа было поистине космическим.

Есть такая «ВАЖНАЯ мелочь», которая называется «появление»; в данном случае это «появление по-делавэрски» и есть, гм… вот такое «появление»: еще один «приземленный», но сверхвсякой-меры-мощный решающий фактор в лице делегатов и делегаций, которые появились в Филадельфии, имея на руках грубые наброски разделов предлагаемого документа. За отсутствием надлежащего руководства (напыщенный язык Мэдисона был явным перебором для изрядного числа членов этой заурядной группы) многочисленные грубые наброски, представленные конвенции, были слегка причесаны и стали основой конечного продукта.

Кроме того, сыграла роль и такая присущая нам простая, гнусная и старая, как мир, вещь — политическая сделка, в которой преобладали самые упрямые и коварные участники. Во многих отношениях успех *той* «вечной основы» и послужил причиной, по которой рабство надолго осталось в окончательном варианте конституции. Северяне выиграли битву по риторике, а южане действовали более жестко, настойчиво и упрямо, а подчас и просто непорядочно.

Несмотря на серьезность обсуждаемых вопросов, я несколько раз громко смеялся над нелепостями, описанными в книге г-на Стюарта, и это навело меня на мысль о решающей роли

в любом деле, включая написание проекта Конституции США, «ВАЖНЫХ мелочей»: к примеру, появление — причем с наброском документа в руках, а потом просто отсиживание от звонка до звонка. И наличие соответствующего характера для работы в команде — так, один из самых влиятельных делегатов сыграл весьма незаметную роль, ибо коллеги считали его «болтуном», склонным к «помпезности», и по этой причине он не был введен ни в один подкомитет. Им хотелось поскорее сделать дело и разъехаться по домам, а этот напыщенный говорун мог бы надолго задержать их в душной комнатке в болотистой Филли в августе.

Экономисты и авторитетные стратеги, как правило… просто не понимают этого. («Это» же «банально» «мелкая» «ерунда с филадельфийским привкусом».) Вот почему здесь я намерен обозначить подтекст «ерунды, которая действительно имеет значение» при выполнении дела, а именно: «ВАЖНЫХ мелочей».

Мы с коллегами предполагаем, что вы будете читать эту книжку, в основном сидя на унитазе. (Буквально или фигурально.) Иначе говоря, мы не думаем, что вы прочитаете ее от начала до конца на одном дыхании — я все-таки не Джон ле Карре и не Алан Ферст. Полагаю, вы оцените ту или иную идею — и я, разумеется, надеюсь, что некоторые из них покажутся вам настолько неотразимыми, что принудят вас к действию и вы захотите опробовать одну из этих «ВАЖНЫХ мелочей», а со временем, быть может, и взять ее на вооружение.

Что вряд ли произойдет — ведь эти идеи так очевидно «просты», что никому и в голову не придет внедрять такие пустяки в повседневную жизнь. Например, в тот день, когда я добил это «Введение», я проводил семинар в Манчестере (Англия). Там у меня произошел долгий разговор с одним технарем, который возглавлял фирму, предоставляющую инжиниринговые услуги. Обсуждали «силу выражения признательности», точнее некоторую регулярность, или частую регулярность, употребления слова «спасибо» как наглядное признание ценности реципиента, будь то горничная или менеджер. Как и многие другие

люди, особенно мужчины, мой инженер-руководитель не только пренебрегает частым употреблением этого слова, но и вообще не понимает, как его надо употреблять. Его вопрос о том, «как это делать», явно был искренним, от всего сердца — и, надо заметить, храброго сердца, ибо он не побоялся прилюдно поднять такую личную эмоциональную тему. И ведь он «понял это», по крайней мере на интеллектуальном уровне, и «понял» смысл *силы* таких слов, произносимых с надлежащей регулярностью. Дискуссия была замечательной — мы подчеркнули значимость ВАЖНОЙ мелочи, а также подлинной дисциплины, достойной пристального внимания методичного инженера, которая связана с этой «изюминкой» явно «прозаического» действия. Я желаю ему добра и хочу, чтобы он перестал быть технарем, которого волнуют «только факты», и если он действительно примет на вооружение «признательность», то уже одно это с лихвой оправдает мою 6000-мильную поездку через Атлантику и обратно.

Перед тем как наставить вас «на путь истинный», хотелось бы упомянуть о двух других важных темах, которые некоторым образом перекликаются с забавной историей о моем коллеге-инженере. Во-первых, я хочу предельно ясно обозначить один важный аспект понятия… «Твердое бывает мягким», «Мягкое бывает твердым», которое красной нитью проходит через всю книгу. Такие поступки, как сознательное выражение признательности, являются ярким выражением человечности — и если вы ввели их в свой обиход, то, по моему глубокому убеждению, вы усовершенствовали себя, став личностью, поведение которой остается пристойным в этом суматошном, беспокойном мире. Но, согласно главной мысли этой книги, такие поступки также существенно улучшают эффективность организации и ускоряют достижение поставленных целей — будь то повышение прибыльности или социальные программы, осуществляемые некоммерческими предприятиями, неправительственными организациями и государственными учреждениями. Кроме того, выражение признательности — это искусный, я бы даже сказал,

не знающий себе равных способ вызвать энтузиазм, который оказывает одинаковое воздействие на работников, партнеров и клиентов и способствует выполнению практически любого дела гладко, «как по маслу». Иными словами, тезис «Мягкое бывает твердым» является чисто прагматическим — и чаще всего его эффективное применение приводит к успешному результату!

Во-вторых, вы, разумеется, учитесь ловить рыбу на муху, играть на фортепиано или делать шкафы, вкалывая до посинения и героически пытаясь добиться мастерства. Так же обстоит дело и с финансовым анализом или планированием рекламных кампаний. В этой книге я привожу доводы, подтверждающие большое значение умения активно слушать и одобрять работу и мудрость других людей, причем всех без исключения. И я доказываю и страстно верю, что вы можете *изучить* эти полноценные приемы, *практиковать* эти полноценные приемы и стать, скажем, сформировавшимся «*профессиональным* слушателем». Например, я высказываю мысль о том, что «эффективное стратегическое слушание» имеет важное, а быть может, и *самое* важное значение для поддержания прочных «стратегических» отношений с клиентами. Кроме того, по силе воздействия первоклассное «профессиональное» «владение» искусством слушания само по себе каждый раз окажется намного мощнее средств количественного маркетингового анализа, будь то масштабы ресторанчика в Гилле, что в штате Массачусетс, или масштабы продажи аэробусов Эмиратам, или искоренение малярии в какой-либо части Африки.

Об этом мой рассказ, и я твердо стою на этих позициях. Надеюсь, он вам понравится. И я также надеюсь, что он вызовет у вас размышления и желание прилежно поработать над некоторыми из «ВАЖНЫХ мелочей», от которых чрезвычайно зависит и успешное осуществление проекта, и удачная карьера, и удовлетворенность заказчика, и работа сотрудников, и прибыльность коммерческой деятельности, и формирование таких документов, как Конституция США!

ОСЛЕПЛЯЮЩАЯ ВСПЫШКА ОЧЕВИДНОСТИ

Увы, я должен признаться в том, что начал это вступление со лжи. (Не слишком удачное начало.) Я сказал, что стал выдавать «секреты успеха», как мы их первоначально назвали, 18 сентября 2004 г. Это верно лишь в отношении секретов, потому что реально я начал писать книгу примерно 9 августа 1966 г. Иначе говоря, это случилось 44 года, 1 месяц и 26 дней тому назад.

9 августа в округе Сан-Бернардино, Калифорния, я сел на самолет ВВС США, следующий рейсом С-141. Так началось мое путешествие в Дананг (Республика Вьетнам) с промежуточной остановкой на острове Гуам. Я входил в состав подразделения инженерного обеспечения ВМФ США, или, согласно нашей терминологии, военно-морского строительного батальона.

Это была моя первая настоящая работа.

(Помимо летней подработки, в том числе официантом в течение девяти лет учебы в средней школе и колледже, и т. п.)

Эта книга носит личный характер — и на ее написание ушло целых чертовых 44 года. Как в песне Пола Саймона (ему отдельное спасибо), «были происшествия и крушения», которые послужили поводом для написания многих «секретов» в блоге. Но в основном это отражение впечатлений о службе в военно-морском строительном батальоне, Пентагоне, Белом доме, Административно-бюджетном управлении при президенте, учебе в Стэнфордском университете, о работе в McKinsey и моей собственной компании, о 36 годах, посвященных исследованиям, пусть и далеко не регулярным, а также об общении приблизительно с тремя миллионами вдумчивых, любознательных людей, посетивших мои семинары в 67 странах начиная примерно с 1980 г.

Я научился многому. Ну, может, это и не совсем так. Я многое *повидал* — и, видимо, попутно кое-чему научился. Например, мне довелось встретить на своем пути великих лидеров — они могли руководить фирмой, состоящей из двух человек, или фирмой с 200 000 работников, или правительственным учреждением, или начальной школой; и мне довелось познакомиться с несколькими, я бы сказал, необыкновенными

личностями! (Люди обоего типа стимулируют процесс обучения. Так выпьем же за здоровье как грешных, так и святых.)

По правде говоря, несмотря на техническое образование и немецкое происхождение, у меня не ахти какое прямолинейное мышление — поэтому «мой секрет» заключается в том, что я вгрызаюсь в то, что меня чертовски зацепило, и делаю из этого то, что моя жена называет «Томовы страсти», за год или два, а то и за 10 и даже 20 лет. Это не обязательно должно вписываться в тесные рамки, подобно работе Майкла Портера, — на мой взгляд, это просто «нечто чертовски важное, на что люди имеют глупость обращать мало (а то и вовсе не обращать) внимания».

Это нечто включает в себя: немецкие средние компании, так называемые Mittelstand, которые занимают первое место в мире по экспорту; дизайн (!!); исполнение (я называю это «выполнение своего дела — "недостающие последние 98%"») («говорят», что я написал самую первую диссертацию в Стэнфорде по реализации, в то время как большинство студентов занимались созданием интеллектуального фундамента для производных, — ой, это же введение — не надо цинизма, Том); женщин-лидеров (более того, *гораздо* более того) и возможность разработки продуктов и услуг специально для удовлетворения несметных женских потребностей (самый большой в мире и самый неосвоенный рынок); блестящее обслуживание клиентов (я сам оказался в таком «пространстве» в одиночестве в середине 1980-х гг., хотите верьте, хотите нет: тогда «все» занимались качеством, а я — обслуживанием); безопасность пациентов (борьба с «чудовищем в шкафу»); и всегда-всегда-всегда краеугольный камень в каждой капле моей работы «сотрудники во-первых, сотрудники во-вторых, сотрудники в-третьих, сотрудники ad infinitum»[1] (кстати — вы действительно думаете, что Кену Льюису из Bank of America не по барабану, что будет с его сотрудниками? Ну, может, по барабану, а может, и до фени).

Я снова солгал — в начале этого отступления. «Это» началось не в Дананге, а в Северна Парке, штат Мэриленд, где-то в 1946 г. — получается, что процесс создания книги длился «все эти» 63 года. Моя мама, уроженка штата Вирджиния, была ярой перфекционисткой в отношении

[1] Ad infinitum (лат.) — до бесконечности. — *Прим. ред.*

манер. (Ну, вы знаете все эти южные штучки!) Я, естественно, кипел от злости, но за последние 40 с лишним лет научился искусно пользоваться арсеналом таких простых средств, как «спасибо», и «да, сэр», и «да, мэм», — и в свои 66 лет я продолжаю говорить «да, сэр/мэм» 19-летним продавцам магазинов 7-Eleven («С семи до одиннадцати») в бедных центральных районах города. (В этой книге вы увидите уйму примеров любезности, внимательности и хороших манер — такое поведение было сильной стороной и «конкурентным преимуществом» Джорджа Вашингтона, а также помогало мне, хотя и в гораздо, гораздо, гораздо более скромной обстановке.) Мы называем «спасибо» и прочие подобные вещи «ВАЖНЫМИ мелочами» — и предлагаем их вашему вниманию в огромном количестве.

В середине 1980-х гг. Мэнни Гарсиа, тогдашний главный франчайзи сети Burger King, побывал на моем семинаре, проводимом в рамках Организации молодых президентов. В конце семинара он сказал, что все было здорово, что фактически это был лучший семинар в его жизни, но при этом добавил, что не узнал ничего нового. Он назвал услышанное исключительно важной «ослепляющей вспышкой очевидности».

Мне это *понравилось*.

Мне это *нравится*.

Ну что ж, начнем, пожалуй! Вам предстоит ознакомиться с моим опытом, который я накапливал на протяжении 63 лет. Отсчет ведется от выговоров мамы Питерса (что-что, а это она умела!) начиная с четырехлетнего возраста в далеком прошлом в небольшом городке Чесапик. Затем были уроки, полученные от моих боссов и матросов, а также заказчиков Корпуса морской пехоты США во время двух поездок во Вьетнам, и глубокие мысли тех 3 млн человек, с которыми я общался на своих семинарах, — а их было тысячи три — в Сибири и Эстонии, Индии и Китае, Омахе и Омане или в Йорке, штат Пенсильвания.

Да, пора приступить к рассказу, который мне уже очень-очень-очень давно не терпится выложить.

Да, и почти все в этом рассказе так же очевидно, как дважды два и для вас, и для Мэнни Гарсиа.

В добрый путь!

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

«Мелочи»

1. И это все о туалетах!

Обычно я вылетаю на очередной семинар в Огромный Город, находящийся где бы то ни было, из аэропорта Логан. Автомобильная дорога из Тинмута, Вермонт, в Бостон пролегает через Гилл, Массачусетс. Этот городок находится как раз на полпути — на отметке 87 миль на моем одометре — и как нельзя лучше подходит для передышки во время путешествия. При всем богатстве выбора я неизменно остаюсь верен привычке останавливаться в ресторане для автомобилистов Wagon Wheel. По сути, он представляет собой малюсенькую дешевую закусочную. Еда, включая свежие кексы, которые лежат сантиметрах в 30 от меня, когда я подъезжаю (обычно с первыми лучами солнца), просто первоклассная. Отношение к посетителям тоже первоклассное. Но, откровенно говоря, мое справедливо заслуженное постоянство — три-четыре раза в месяц — вызвано...

туалетом!

Он вылизан до блеска. (Подумать только! Несмотря на постоянный наплыв народа, я никогда не видел даже крошечного клочка бумаги на полу.) Свежие цветы — непременный атрибут убранства. А самое потрясающее — это большая, охватывающая несколько поколений коллекция семейных фотографий, которыми увешаны все стены; несмотря на мою вечную спешку, я непременно задержусь на минутку, чтобы рассмотреть то или иное фото, улыбнуться, например, местной компании за ужином, имевшим место годах этак в 30-х прошлого века.

Для меня чистый, благообразный и даже оригинальный туалет имеет самую притягательную силу…

«Нам небезразлично»

написано в розничном магазине или конторе — и (ВНИМАНИЕ! ВНИМАНИЕ! ВНИМАНИЕ!) надпись повторяется в туалетах для *сотрудников!*

Итак…

Шаг № 1: помните о туалетах!

СОВСЕМ НЕ «ТРИВИАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ»

Сегодня (я пишу эти строчки осенью 2009 г.) щупальца экономического кризиса продолжают цепко держать нас в своих объятиях. Стойкая привязанность к «основам» как никогда легко побеждает «великолепие», и я не могу придумать лучшего места для начала работы, чем туалет.

(Или более подходящего человека в сетке прицела, чем *командира* или *начальника*! Вспоминается время службы в ВМФ: «Командир! Командир! Хватайся за швабру!») В общих чертах я предлагаю следующее: посвятите бóльшую часть вашей «утренней встречи» или «еженедельного телефонного звонка» (и т. д. и т. п.) «мелочам» — от чистых туалетов и выполненных или упущенных поставок и звонков для выражения благодарности клиенту за работу после отправки заказа до цветов в знак признания отличной работы персонала «более низкого уровня». Прикалывайтесь друг над другом! Как вам понравится:

борец с кризисом 1-го класса?

Или: главный **маньяк по «мелким основам»?**

И будьте очень-очень-**очень** щедры на прилюдную похвалу тем, кто потрудился пройти лишний миллиметр, чтобы особенно успешно выполнить «тривиальную» работу.

2. «Пустяки имеют значение». Причем большое!

А теперь запишите голосовое сообщение!

«Если вы заявляете, что отличаетесь от конкурентов, для начала было бы ЗДОРОВО сделать звуковую запись». *Джеффри Гитомер. «Маленькая красная книга о продажах» (Jeffrey Gitomer, The Little Red Book of Selling).*

Какие еще мелочи вы могли бы сделать сегодня, чтобы добиться **существенного отличия** в вашем бизнесе?

Пункт из плана действий: *На*... **каждое**... *еженедельное собрание команды приглашайте*... **каждого**... *заслуженного человека (т. е. работника, от которого целиком зависит достижение Совершенства) и послушайте его рассказ о «мелочи», которая может стать Большим Делом.*

Выберите хотя бы одну.
Осуществите.
Сразу же*.

(* Этот пункт очень-очень краткий — и, как хотелось бы думать, очень-очень милый. И я знаю, что его очень-очень легко осуществить. Поэтому... **ноль**... отговорок (оправданий) за неосуществление. Сразу же.)

3. Сила цветов!

1. Расставьте цветы по всему (!) офису — особенно зимой и особенно в таких местах, как Бостон, или Миннеаполис, или Фарго, или Нью-Йорк, или Лондон, или Бухарест. Или Вермонт (!).

2. **Пусть всем будет известно, что «цветочный бюджет» не ограничен.**

3. В течение следующих **24 часов** пришлите цветы…**четырем сотрудникам** из вашей или иной организации… которые оказали вам поддержку, включая — и это обязательное условие — хотя бы одного человека из другого подразделения*.

* Я просто **помешан** на идее укрепления взаимодействия между бизнес-подразделениями — это едва ли не вопрос №1 — с помощью «мягких хитростей», например, можно прислать цветы, и не просто, а в основном с помощью классных компьютерных программ!! (Будьте готовы к тому, что в этой теме я буду повторяться, так как мысли приходят под самыми разными углами.)

4. Освойте тонкое искусство… подталкивания!

Мой, пусть и по большей части дремлющий, но стойкий давнишний интерес к «мелочам» подогрела самым невероятным образом недавняя публикация таких книг, как «Подталкивание» (Nudge) Ричарда Талера и Касса Санстейна (Richard Thaler, Cass Sunstein), «Шпаргалка для счастливчика» (Sway) Ори Брафмана и Рома Брафмана (Ori Brafman, Rom Brafman), и пары других подобных книг. Раньше, в середине 1970-х, я изучил их главного предшественника — работу лауреата Нобелевской премии Дэниела Канемана и его коллеги Амоса Тверски. Шаг за шагом они раскрывали измеряемые грани человеческой «иррациональности» в мире, где на авансцену выходит миф о рациональности и тому подобные аспекты гиперрационального «экономического человека». Канеман и Тверски последовательно изучают чрезмерно

бурную реакцию людей на некоторые мелкие пустячки — и неадекватно слабую реакцию на некоторые крупные вещи. Для технарей, как я, это было особенно ошеломляющее открытие.

Главная мысль перечисленных книг — равно как и этой — монументально проста (а также просто монументальна): «мелочи» могут иметь невероятно — **потрясающе** — ВАЖНОЕ значение в важнейших ситуациях; например, при оказании медицинской помощи, когда речь идет о спасении жизни тысяч и тысяч людей. Рассмотрим небольшую подборку примеров, собранных мной во время блужданий по свету.

- Соберите в одном помещении геологов (поисковиков) и геофизиков (компьютерщиков), вечно воюющих друг с другом из-за чудовищной разницы в мировоззрении, и… вы **найдете больше нефти**… чем ваши конкуренты, у которых специалисты работают в «отдельных помещениях».
- Стэнфордский университет пытается добиться значительного увеличения существующих грантов на междисциплинарные исследования. Ректор университета утверждает, что такие гранты служат основой для решения важнейших проблем в мире. Более того, он называет их не иначе как стержнем, обеспечивающим будущее Великого университета. Одна **(бóльшая)** часть ответа на этот важный вопрос заключается в том, что требуется «просто» здание, т. е. исследовательский корпус, целиком и полностью посвященный междисциплинарным исследованиям, — останется только объединить в одном месте разрозненную команду и наблюдать, как чудеса сотрудничества льются словно из рога изобилия!
- Если расстояние между офисами партнеров больше 30,5 м, то они будут непосредственно общаться друг с другом не чаще, чем те, у которых расстояние между офисами составляет 160 км.
- Компания Wal-Mart увеличивает размер тележек для своих магазинов самообслуживания — и продажи крупных товаров

(например, микроволновых печей) повышаются на… **50 процентов**!

- Замените квадратный стол на круглый — и среди участников беседы резко вырастет процент высказывающихся!
- Если в столовой блюдо с закусками стоит в **двух метрах** от стола, то число «добавок» сокращается на **63 процента**.
- Хотите сделать программу «стратегической»? Пусть она будет первым пунктом *каждой* повестки дня. Возьмите за правило в *любом* разговоре *первым делом* спросить о «ней». Выделите ответственному лицу офис рядом с Большим Боссом. И т. д. (Не говоря уж об ответственных заданиях!)
- Хотите спасти людям жизнь? Передайте всем, кто поступает в больницу, **компрессионные чулки**, снижающие риск тромбоза глубоких вен. Этим вы могли бы сохранить жизнь **10 000 человек** в одном только Соединенном Королевстве.
- Хотите спасти людям жизнь? Один из выживших после теракта 11 сентября имел обыкновение спускаться с верхнего этажа пешком — примерно раз в месяц. Такие «тривиальные» «упражнения» могли бы спасти неизмеримое число жизней.
- Компания Frito-Lay вводит новые размеры упаковок — что не сказывается на объеме продаж товаров в существующих упаковках — и создает совершенно новые (причем громадные) рынки, которые в конечном итоге увеличивают прибыль на миллиарды долларов.
- Избавьтесь от корзин для бумажного мусора под рабочими столами — и переработка бумаги тут же резко подскочит.
- Просто расставьте дозаторы антибактериального геля для рук по всему студенческому общежитию без табличек с призывом использовать его — и число пропущенных по болезни дней и занятий на одного студента уменьшится на **20 процентов**. (Колорадский университет в Боулдере.)
- Если пациенты видят из окон зелень, то длительность пребывания в больнице после операции сокращается на 20 процентов.

- Белый цвет (покрашенные белой краской крыши, дороги и пр.) может снизить выбросы CO_2 на 44 млрд т.
- **«Разбитые окна»**: уберите мусор, замените в окнах разбитые стекла, удержите негодяев от мелких проступков типа праздношатания и открытия банок или бутылок со спиртными напитками — тем самым вы существенно повысите безопасность в микрорайоне. (Этот подход обеспечил комиссару полиции Брэттону и мэру Джулиани грандиозный успех на довольно большой сцене — Нью-Йорк Сити.)
- Если участие в пенсионном плане 401(k), предусматривающем внесение работником части зарплаты до уплаты налога в инвестиционный фонд, предлагается как *выбор по умолчанию* в компьютерной системе, то… **86** процентов людей «участвуют». Если же выбор нужно сделать *самим*, то… лишь **45** процентов выбирают участие в этом плане. (Разница ошеломляющая — цифры отличаются почти в два раза; здесь «тривиальная» разница в схеме выбора оказывает влияние на *решение, имеющее огромное значение для человека*.)

Вышеназванные примеры дают лишь ориентировочное представление о вещах (на самом деле, их несметное количество), на которые нужно обращать внимание. **Самое главное здесь — понять, что для успешной реализации этой идеи нужен соответствующий «настрой».** Настрой на то, что такие вещи *могут* работать, а также желание выискивать, и выискивать, и снова выискивать, пока не поймете, что «это» (о чем бы ни шла речь) — более или менее «то, что надо», а потом делать тонкую подстройку, причем постоянно.

РАЗРЕШИТЕ НАТОЛКНУТЬ ВАС НА МЫСЛЬ… СТАТЬ ПОДТАЛКИВАТЕЛЕМ

Сделайте Подталкивание главным элементом своей стратегии перемен и применяйте его почти всегда или вообще всегда. (Все в ваших руках — будь вы хоть младшим продавцом.)

А вот хорошие новости об Искусстве Подталкивания:

1. Поддается быстрому экспериментированию/провалу.
2. Быстро воплощается/быстро свертывается.
3. Недорого воплощается/недорого свертывается.
4. Тиражируется в больших масштабах.
5. Требует «настроя» — это не состряпанная на скорую руку «программа».
6. В общем и целом **не** требует «властной должности» для запуска экспериментов — это, как правило, нечто «невидимое», остающееся в тени, не выпячиваемое большинством людей.

Примите во внимание:
Изучите* Искусство Подталкивания!
Практикуйте* Подталкивание!
Станьте **Профессиональным*** Подталкивателем!

* Как всегда, «даже если» речь идет о так называемых мелочах, слова *«изучить», «практиковать» и «профессиональный»* являются ключевыми, обязательными, без которых не будет… ничего. Следовательно, не такая и маленькая идея — подталкивание — становится ни много ни мало «призванием».

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.

36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.

46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.

57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.

68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.

79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.

89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.

100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.

108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.

116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.

124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.

132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.

140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.

148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.

156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Совершенство

5. Если не Совершенство, то что? Если Совершенство не сейчас, то когда?

Меня привело на вашу натуральную или виртуальную книжную полку…

Совершенство.

Ибо еще в 1982 г. мы с коллегой написали книгу под названием «В поисках совершенства» (In Search of Excellence).

Многие люди любезно приобрели ее.

И вот я «веду речь о Совершенстве» на протяжении 25 с лишним лет.

(NB[1]: всегда пишите слово «Совершенство» с **заглавной** буквы. Это приказ — правда, у меня нет на это права.)

Я обожаю «Совершенство» — и даже не только потому, что на эти деньги купил ферму в Вермонте в 1984 г.

Я обожаю СОВЕРШЕНСТВО — я даже думаю, что вам следует писать *все* слово заглавными буквами, потому что Совершенство — это таааааак Круто. (С заглавной «К».)

Это так *круто*.

Это так *воодушевляет*.

[1] Nota bene, NB (лат.) — заметь хорошо, возьми на заметку, обрати внимание. — *Прим. пер.*

Это так *возвышает и вдохновляет*.

Ради этого стоит *выбраться из теплой койки*.

(Даже зимой в Вермонте.)

Это так *благотворно*.

Это так *помогает* другим.

(*Стремление* важнее достижения.)

Это так поднимает *боевой дух* — даже в самые дерьмовые дни.

(*Особенно* в самые дерьмовые дни.)

А в средне- и долгосрочной перспективе (да и в краткосрочной тоже) это *сказывается на клиентах* и… **приносит бешеные доходы**.

Профессиональный водитель Билл Янг говорит:

«Стремитесь к совершенству. Игнорируйте успех».

Аминь. (Любите его!)

(Совершенство — «образ жизни», «способ существования», а не устойчивое состояние, которого нужно «добиваться»)

Анон* говорит:

«Совершенство достигается, если вы:

«…проявляете заботу *за пределами разумного — по мнению других*;

«…рискуете *за пределами безопасности — по мнению других*;

«…мечтаете *за пределами практичности — по мнению других*;

«…надеетесь превысить *пределы возможности — по мнению других*».

(* Размещено К. Шрирамом на tompeters.com.)

Аминь. (Любите это!)

«Информация к размышлению»: говорят, когда легендарного босса IBM Тома Уотсона спросили, сколько времени ушло на достижение Совершенства, он ответил примерно следующее: «**Минута.** *Вы “достигаете” Совершенства* обещанием самому себе прямо сейчас, что впредь не будете сознательно делать*

что-либо не Совершенное — даже если босс или обстоятельства будут заставлять вас делать обратное».

(* Уж не знаю, действительно ли Уотсон настаивал на заглавной букве **«С»** — но я бы не удивился. Я *точно* знаю, что он любил это слово.)

Том Питерс: аминь. (Любите его!)

КОГДА СТАНОВИТСЯ ТУГО… НАЧИНАЙТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ

Совершенство в (Сегодняшние) Трудные Времена.

Сейчас.

Как никогда.

В трудные времена напряжение так нарастает, что мы часто испытываем искушение срезать угол.

Направьте мысли на «Совершенство». Не срезайте углы.

В трудные времена боевой дух часто падает и бывает трудно встать с кровати.

Направьте мысли на «Совершенство». Установите будильник на полчаса раньше обычного.

В трудные времена бывает реально трудно быть боссом.

Направьте мысли на «Совершенство». Это действительно трудно — быть боссом в трудные времена, но для вас и вашей команды трудные времена означают Решающую Проверку — и тогда стремление к СОВЕРШЕНСТВУ становится как никогда оправданным.

Независимо от места проведения моих выступлений (Китай, Литва, Майами) или отрасли (здравоохранение, фастфуд) я неизменно даю им одно и то же название:

Совершенство. Всегда.
Если не Совершенство, то что?
Если Совершенство не сейчас, то когда?

Я *ненавижу* слово *«мотивация»* — уверен, что уже говорил об этом.

Я ненавижу его потому, что считаю саму идею *моего* «мотивирования» *вас* оскорбительной — и высокомерной.

Банальная вещь, но…

…только *вы сами* можете мотивировать *себя*.

Что я *могу* сделать (как босс или даже «гуру») — это Написать Портреты Совершенства.

А потом мы вообразим на этих портретах себя — в Поиске Совершенства.

«Поиск»: Совершенство, повторюсь, не «цель» — оно свидетельствует об образе нашей жизни, о том, кто мы.

СОВЕРШЕНСТВО. Всегда.

Если не СОВЕРШЕНСТВО, то что?

Если СОВЕРШЕНСТВО не сейчас, то когда?

6. Идти по пути Совершенства? Или: заснуть за рулем

Джеймс Стюарт, один из наших самых компетентных бизнес-аналитиков, предложил это «простое» объяснение внезапного

краха компании General Motors (*Wall Street Journal* от 3 июня 2009 г.):

«Она долго приближалась, эта медленная смерть крупнейшей корпорации, некогда бывшей одной из самых великих в мире. Среди бессчетного числа причин ее падения, описанных самым подробным образом, я бы особо выделил одну: руководители GM попросту перестали стараться создавать самые лучшие автомобили в мире. **В попытке найти компромисс между противоречивыми интересами акционеров и держателей облигаций, с одной стороны, и рабочими — с другой, они неоднократно жертвовали совершенством.** Как оказалось, подорванную репутацию восстановить было невозможно… Скажет ли кто-нибудь сегодня, что GM производит самые лучшие автомобили в какой-нибудь категории?» (Выделено мной. Отметим, что «с» в слове «совершенство» написано **не с прописной** буквы.)

А вы?

Попробуйте следующее: проанализируйте три (две или пять — неважно) сегодняшние встречи. Вспомните подведение итогов по трем завершенным стадиям проекта — или предстоящее подведение итогов по трем стадиям в ближайшем будущем.

Употреблялось ли слово «совершенство» само по себе в качестве фундамента для оценки ваших действий? Могли бы вы лично назвать итог каждой встречи или характер завершенной стадии (стадий) проекта «совершенными»?

Ключевая идея: «Образец Совершенства» не означает Великих Результатов. С точки зрения дзен-буддизма у нас есть только сегодня. Если в конце дня мы не можем оценить выполненную работу как Совершенную, значит, вся огромная цель Совершенства не достигнута. **Точка.**

Иными словами, «пристальный контроль за Совершенством» должен осуществляться ежедневно — иначе вы попросту несерьезно относитесь ко всему…

Стремлению к Совершенству.

7. «Качество»: вы почувствуете его сразу

Методика «Шесть сигм» (Six Sigma) — не просто «вещь», это великая вещь! В этом нет ни малейших сомнений. Так, в одних только Соединенных Штатах «движение» качества принесло миллиарды и миллиарды долларов чистой прибыли.

Хотя… Ой! Ведь в таком случае повышение качества автомобилей, которое нам, несомненно, обеспечили GM и Ford, должно было спасти автомобильную промышленность США от натиска японских автомобилей.

Но, как я уже сказал: ой.

Думаете, я предлагаю сдать в утиль традиционные программы улучшения качества? Вовсе нет! Но «качество» в общепринятом понимании имеет оттенок «шесть сигм» и легко измеряется. Более того. Причем намного более. Я считаю, что «качество», как и «Совершенство», в первую очередь относится к категории слов из серии… **«я почувствую его сразу»**. Поэтому измеряйте качество сколько хотите (делайте это, прошу вас!)… но не забывайте о том, что качество в такой же мере — нет, главным образом — определяется чем-то неуловимым, таинственным, волнующим, не поддающимся объяснению. *И*… на взгляд постороннего наблюдателя.

Побольше проницательности!

Отдайте должное «мягкой стороне» качества — она заслуживает этого!

8. Совершенство — это...

Совершенство — это самая лучшая оборона.
Совершенство — это самое лучшее наступление.
Совершенство — это решение в добрые времена.
Совершенство — это решение в тяжелые времена.
(Совершенство — это решение в тяжелые времена.)
Совершенство касается больших вещей.
Совершенство касается мелочей.
Совершенство — это отношения.
Совершенство — это философия.
Совершенство — это стремление.
Совершенство не имеет пределов.
Совершенство — это прагматическая норма.
Совершенство — это исполнение.
Совершенство — эгоистично.
Совершенство — бескорыстно.
Совершенство — это то, что не дает вам спать.
Совершенство — это то, что позволяет вам спать спокойно.
Совершенство — это движущаяся цель.
Совершенство — это нечто... не знающее границ.
СОВЕРШЕНСТВО. Всегда.
Если не СОВЕРШЕНСТВО, то что?
Если СОВЕРШЕНСТВО не сейчас, то когда?

Специальный раздел

Промахи гуру

По моему твердому убеждению, что-то в этом мире идет наперекосяк. Взять, например, мир «гуру бизнеса» (включая, конечно же, и меня) с их/нашими навязчивыми идеями в противовес «всем нам» и «существованию в реальном мире».

Центр внимания гуру (ЦВГ): крупные компании и сопутствующие первоочередные стратегические вопросы промышленного переустройства.

Реальный мир (РМ): большинство из нас пока что — в 2010 г. — работают не в крупных компаниях, а на «СМП», средних и малых предприятиях. (Или в государственных учреждениях аналогичного масштаба.) А если мы работаем в крупной компании или учреждении, то для большинства из нас внимание сосредоточивается на своем отделе из 17 человек. (Если говорить об «СМП», то в этом сегменте Германия, опережая Китай, является экспортером № 1 в мире — главным образом благодаря узкоспециализированным, высокопрофессиональным малым предприятиям Mittelstand.)

ЦВГ: государственные корпорации.

РМ: большинство из нас работают в частных компаниях. (Или в тех самых госучреждениях.)

ЦВГ: крутые отрасли.

РМ: большинство из нас работают не в «крутых» отраслях, а выполняют довольно обычную работу — как, например, мой приятель Ларри Джанески, зарабатывающий бакс-другой (вообще-то, $60 млн) на «сухих подвальных этажах», в которых нет вредной для организма плесени и которые могут быть использованы в качестве комнаты для гостей или игр, а также для хранения всякой всячины.

ЦВГ: «совершенство» предназначено для GE, GE и только GE (ну, может, еще для Google и Apple).

РМ: «совершенство», бесспорно, сродни сказочно доброжелательной, познавательной, мгновенно приходящей на помощь и находящейся поблизости аптеке, которая бесстрашно вступает в поединок с врачами и страховыми компаниями и, как правило, одерживает победу. (Для меня это Gary Drug Company на Чарльз Стрит в Бостоне.)

ЦВГ: рабочая обстановка, для которой характерны отсутствие босса, спокойные, ровные отношения, самостоятельность.

РМ: большинство из нас имеют «боссов». Большинству из нас дают задания.

ЦВГ: «достижение успеха» означает получение «вашего фирменного знака» в мире, где коллеги оценивают нас выше, чем босс.

РМ: даже если «пожизненная занятость» и предполагает постепенное продвижение по службе, в какой-то период времени большинству из нас все же приходится угождать боссам, дабы они повлияли на наше продвижение.

«Большинство из нас используют разговорный язык для обозначения официальных терминов; например, мы говорим “как заработать бабки” (вместо “бизнес-модель”); “давайте повысим сосунка” (вместо “а он впишется в формат?”); “наймите нормальных людей, обращайтесь с ними нормально, дайте им шанс проявить себя во всем блеске и благодарите их за все, что они делают” (вместо “стратегическое управление кадровым резервом”); “хоть в доску разбейся, лишь бы клиенты были довольны и снова приходили к нам” (вместо

“политика укрепления лояльности клиентов”) и “как можно быстрее поделитесь полученным опытом, не копите его” (вместо “парадигма управления знаниями”)».

ЦВГ: генеральные директора «с обложки журнала» с айфонами G4, статусными женами и детьми от всех трех браков, получающими образование в подготовительной школе как минимум за $70 000.

РМ: большинство из нас работают в государственных учреждениях, или в школах, или в пожарных депо, или в частных фирмах. Вполне возможно, что последними управляют «миллионеры по соседству», которые владеют двумя просторными квартирами и автомобилем Lexus выпуска 2006 г., заезжают в кофейню по пути на работу и отдают своих детей в привилегированную среднюю школу или частную школу по месту жительства.

ЦВГ: новые формы «виртуальной организации» ведения бизнеса; рабочие места, где принято строго соблюдать иерархию, — «вчерашний день».

РМ: большинство из нас работают в условиях довольно четкой «иерархии» согласно типовому штатному расписанию. (Хотя есть вероятность того, что уровней стало меньше, чем несколько лет назад.)

ЦВГ: ненормального вида креативщики с развитым правым полушарием мозга, вошедшие в моду в наше странное время.

РМ: большинство из нас — не «творческие личности Нового века», но время от времени мы проявляем изрядную сообразительность… и великолепно «командуем парадом», если требуется «сделать то, что нужно».

ЦВГ: неминуемая угроза «аутсорсинга» для бесчисленного количества работников.

РМ: большинству из нас не особенно угрожает перспектива привлечения рабочей силы из Индии, Китая или Румынии для выполнения нашей работы.

ЦВГ: международные компании, «ворочающие большими делами» в «плоском мире».

РМ: многих (большинство) из нас глобализация затрагивает лишь в малой степени, и наши фирмы продают не более чем скромную часть своей продукции и тем более услуг за пределами национальных границ. (Радиус действия бухгалтерской фирмы, в которой заняты 18 человек, в среднестатистическом городе с 84 000 жителей в основном составляет три мили.)

ЦВГ: мир, в котором «Web — это все, Web все меняет».

РМ: для большинства из нас мир не перевернулся «вверх тормашками» с приходом Всемирной паутины, хотя Web и играет значительную роль в нашей жизни. (Мы вызываем из автомобиля по электронной почте с помощью смартфона BlackBerry слесаря-сантехника, а он все-таки опаздывает на целых пять часов!)

ЦВГ: наша способность мгновенно связаться с кем угодно и где угодно.

РМ: мы пользуемся электронной почтой и одновременно широко практикуем личные встречи (теперь это называется MBWA — управление методом хождения), если, конечно, голова повернута куда надо.

ЦВГ: комплексная стратегия информационных систем и информационных технологий, предусматривающая, чтобы все было соединено с чем-нибудь еще.

РМ: признавая всю важность внедрения информационных систем, большинство из нас пользуются ими с грехом пополам, силясь удостовериться в том, что созданные на основе ИТ части системы (основные подсистемы) являют собой чудеса простоты, способные доставить товары тем, кто работает непосредственно с клиентами, и их внутренним и внешним заказчикам.

ЦВГ: составители стратегических планов и генеральные директора, отчаянно ищущие «голубые океаны» новых возможностей.

РМ: большинство из нас не тратят весь рабочий день или даже его часть на составление грандиозных планов. Никогда раньше. Никогда впредь.

Многих (большинство) из нас глобализация затрагивает лишь в малой степени, и наши фирмы продают не более чем скромную часть своей продукции и тем более услуг за пределами национальных границ. (Радиус действия бухгалтерской фирмы, в которой заняты 18 человек, в среднестатистическом городе с 84 000 жителей в основном составляет три мили.)

ЦВГ: «нестереотипное» мышление, естественно.

РМ: большинство из нас одержимы желанием «решать вопросы», но главным образом в рамках стереотипов. (Нам хватает и обычных чертовых проблем, таких как недовольство давних клиентов и т. д.)

ЦВГ: комплексное «системное преобразование».

РМ: большинство из нас верят в быстрые эксперименты «по дешевке» и ограничиваются ими, а также срыванием «низко висящих фруктов», и большие перемены даются нам с трудом.

ЦВГ: навязывание таких словосочетаний, как «бизнес-модели», «масштабируемый», «стратегическое управление кадровым резервом», «политика укрепления лояльности клиентов» и «парадигма управления знаниями».

РМ: большинство из нас используют разговорный язык для обозначения официальных терминов; например, мы говорим «как заработать бабки» (вместо «бизнес-модель»), «давайте повысим сосунка» (вместо «а он впишется в формат?»); «наймите нормальных людей, обращайтесь с ними нормально, дайте им шанс проявить себя во всем блеске и благодарите их за все, что они делают» (вместо «стратегическое управление кадровым резервом»); «хоть в доску разбейся, лишь бы клиенты были довольны и снова приходили к нам» (вместо «политика укрепления лояльности клиентов») и «как можно быстрее поделитесь полученным опытом, не копите его» (вместо «парадигма управления знаниями»).

ЦВГ: самые лучшие базы данных + самые классные алгоритмы — вот что стоит во главе угла на нашем клиентоориентированном предприятии.

РМ: большинство из нас бóльшую часть времени посвящают «тривиальным» делам, связанным с установлением сотруднических отношений с клиентами, поставщиками, руководителями местных органов и т. д.

ЦВГ: неослабевающая погоня за «синергизмом».

РМ: большинство из нас активизируются, активизируются и еще раз активизируются, чтобы получить шанс преуспеть на рынке. (Вспомним еще раз эти удивительные немецкие компании Mittelstand или Ларри Джанески, занимающегося сухими подвальными этажами.)

ЦВГ: сбыт — это ловкость рук!

РМ: продажи, продажи, продажи!

ЦВГ: придавайте первостепенное значение клиенту!

РМ: придавайте первостепенное значение в равной степени непосредственным исполнителям и непосредственным руководителям! (Чтобы максимально повысить вероятность того, что повторные сделки попадут к тем работникам, которые набили на этом руку.)

ЦВГ: слияния и поглощения с целью расширения «сферы влияния», «внедрения на рынок» и повышения «доли участия в рыночных операциях» в условиях игры с нулевым исходом для снижения риска, чему способствуют «разнородность» хозяйственного портфеля и подавление («устранение») конкурентов.

РМ: играть с позиции силы, работать с остервенением для повышения этой силы и выжить и преуспеть с помощью «органического» роста и обеспечения «того, что надо» и работать очень, очень, очень хорошо.

ЦВГ: совершенно «новые правила для новой игры», в корне новые «средства и методы управления», которые «все меняют».

РМ: большинство из нас узнают что-то новое, но ничего такого, что можно было бы назвать «революционным», поскольку мы много трудимся (полный рабочий день) «лишь» для того, чтобы «сделать работу», улучшить взаимоотношения, найти хороших людей и удержать их, выражая одобрение и уважение и предоставляя возможность двигаться вперед.

ЦВГ: фетишизация дьявольски умных.

РМ: большинство из нас знают, что успех приходит к тем, кто «неустанно» долбит, и долбит, и долбит, и потом снова долбит в одну точку согласно пресловутым Золотым Основам.

ЦВГ: надежность и долговечность.

РМ: большинство из нас доводят дело до конца потихоньку, стараясь закончить его к концу недели и при этом оставить

клиентов довольными — и если результат надолго, то «Хвала тебе, Господи!»

ЦВГ: «меняющаяся демографическая ситуация», «новый мир, в котором поселился ген Х», количество отдельных сегментов рынка совпадает с количеством клиентов.

РМ (надеюсь): большинство наших клиентов [85 процентов] — женщины. Так сформируйте подходящую команду [чтобы среди топ-менеджеров было намного-намного больше женщин] — и вперед! Кроме того, чтобы заработать приличные деньги, нам приходится ориентироваться в большей степени на биржевых спекулянтов и «старых хрычей» [вот у кого денежки водятся] и в меньшей — на незрелую молодежь, задающую тон в моде, но, как правило, не имеющую ни гроша в кармане.

Самый главный вывод из «всего этого», суть этой книги заключается в том, чтобы вы… *очень, очень, очень, очень, очень, очень, очень, очень, очень хорошо* усвоили… «основы», такие как проявление заботы о людях, умение внимательно их выслушивать, принимать близко к сердцу даже мелкие неприятности и извиняться до потери пульса даже за крошечные промахи, и пусть повезет вам во всех ваших делах!

Что вовсе не означает отказ от вещей сумасбродных и безрассудных — просто всему свое время.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.

36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.

46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.

57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.

68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.

79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.

89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.

100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.

108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.

116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.

124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.

132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.

140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.

148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.

156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Кризис

9. Если что-то и поднимается все вверх, и вверх, и вверх, то это не может продолжаться бесконечно

В беду попадают не по незнанию. Просто то, что вам известно наверняка, может на деле обернуться иначе.

Марк Твен

Насколько я понимаю, экономика сбилась с пути потому, что экономисты все как один приняли красоту, которую они облекли во впечатляющие математические термины, за истину.

Пол Кругман, экономист,
лауреат Нобелевской премии

Я могу рассчитать движение небесных тел, но не безумие людей.

Сэр Исаак Ньютон

Сейчас, когда я пишу эту книгу (в апреле 2009 г.), положение на мировых финансовых рынках дает чертовски мало поводов для улыбок. И все же... трудно не издать противный смешок, глядя на то, что там произошло за последние пару лет.

Лицезрение этих волшебников Уолл-стрит (тех самых, у которых коэффициент умственного развития IQ составляет 168

и которые приглашают таких звезд, как Пол Саймон и поп-группа Jonas Brothers, выступать на выпускных утренниках в детских садах своих детей), выставляющих в дурном свете и себя, и друг друга, являет собой зрелище воистину потрясающее.

Во-первых, как они облажались: на праздновании 10-летней годовщины мега-, мега-, мегаслияния Citicorp и Travelers бывший глава Citigroup Джон Рид отличился тем, что назвал сделку «ошибкой». Как сообщил Рид газете *Financial Times* в апреле 2008 г., «акционеры от этого не выиграли, работники определенно не выиграли, и клиенты, думаю, тоже не выиграли». (Спасибочки, чувак Джонни.) Г-н Рид и соучастник деяния руководитель Travelers Сэнди Уэйлл, с другой стороны, ВЫИГРАЛИ — заглавными буквами.

Во-вторых, как они поливали друг друга грязью: после того как Рид был смещен и у штурвала Citigroup поставили Чака Принса (кандидатуру которого тщательно взвешивали), Уэйлл обвинил за «плохое руководство» Принса, вместо того чтобы подвергнуть сомнению состряпанную им вкупе с Ридом аферу, суть которой сводится к следующему: «Огромнее лучше, чем просто огромное». (Принс «ушел в отставку» в 2007 г. И при этом получил ОГРОМНОЕ ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ — все заглавными буквами.) Говоря о соучастниках преступления, *Financial Times* также сообщала в апреле 2008 г. о том, что бывший босс боссов Merrill Lynch Дэвид Комански назвал работу своего преемника Стэна О'Нила «абсолютно преступной», не проявив никакой сдержанности и ни малейших признаков зрелости.

Но, как я уже сказал, все это довольно забавно, или было бы забавно, не будь в мире глобального экономического хаоса, последствия которого будут ощущаться еще лет десять. Будучи заклятым врагом практически всякого гигантского объединения, именуемого «синергизмом», а также гигантских магазинов, в которых можно «купить все», я злорадно ухмыляюсь. Да и как не фыркнуть при виде этих гениев, ноги которых, как оказалось, сделаны из дерьма со скотного двора и заражены

личинками мух (я живу на ферме), человеку, у которого всегда были проблемы с явлением типа Гендиректор-Суперзвезда/Лидер от Бога.

Причудливый элемент «очевидности», связанный с этим фиаско, наводит меня на мысль о том, что нам нужно внедрить новые основополагающие принципы ведения бизнеса.

1. Если что-то и поднимается все вверх, и вверх, и вверх, то это не может продолжаться бесконечно. (Возможно, вам даже захочется это записать!)
2. Не надо (даже если ты экономист или математик) покупать или продавать производные производных других производных, если не имеешь представления о том, как оценить упомянутые производные производных других производных.
3. Не надо верить лжепророкам, которые вещают, что эфемерные финансовые инструменты способны стереть риск с лица земли «на веки вечные и на все века, аминь».
4. Не надо ссужать деньги на постройку дома человеку, который не представил справки о доходах, кредите или работе.
5. Если же тебя одолевает соблазн ссудить деньги на постройку дома человеку, который не представил справки о доходах, кредите или работе, ты должен немедленно сбавить обороты счетчика жадности. (Хотя, конечно, и история, и естественные науки свидетельствуют о том, что счетчик жадности *никогда* не сбавляет обороты ни в малейшей степени — так было и так будет всегда.)
6. Мой любимый пункт: в девяти случаях из восьми крупные слияния… терпят крах. В девяти случаях из семи они обеспечивают лишь ничтожную долю ожидаемого «синергетического эффекта» и заодно разрушают огромное множество (умноженное на огромное множество) «реальных ценностей» — не говоря о потере тысяч и тысяч рабочих мест.
7. Оптимизм, даже если это «необоснованный» оптимизм, имеет величайшее значение для тех, кто стремится к инновациям.

ЭТО «БОГЛОРАЖИТ» УМ

Основатель Vanguard Mutual Fund Group Джон Богл написал самую лучшую книгу о «бизнесе» (КНИГУ ЖИЗНИ!), которую мне когда-либо доводилось читать. Название (БЛЕСТЯЩЕЕ!): «Достаточно» (Enough: True Measures of Money, Business, and Life). Вместо того чтобы развести на несколько абзацев содержание этого краткого, но весьма замечательного и весьма вразумительного тома, приведу лишь названия некоторых глав, которые сделают за меня эту работу:

«Слишком высокая стоимость, но недостаточно высокая ценность»;

«Слишком много рассуждений, но недостаточно вложений»;

«Слишком много сложности, но недостаточно простоты»;

«Слишком много расчетов, но недостаточно доверия»;

«Слишком много деловой активности, но недостаточно профессионализма»;

«Слишком много искусства продажи, но недостаточно искусства руководства»;

«Слишком много внимания уделяется атрибутам, но недостаточно внимания уделяется выполнению обязательств»;

«Слишком много ценностей XXI века, но недостаточно ценностей XVIII века»;

«Слишком много "успеха", но недостаточно репутации».

Объясняя главную тему своей книги, г-н Богл начинает ее со следующей сцены.

«На приеме, который давал миллиардер с Шелтер Айленда, Курт Воннегут говорит своему приятелю Джозефу Хеллеру, что хозяин — управляю-

щий хеджевого фонда — за один-единственный день заработал больше денег, чем Хеллер за свой пользующийся бешеной популярностью роман "Поправка-22"[1] за всю его историю. Хеллер отвечает: "Да, но зато мне этого… достаточно, а вот ему **достаточно** никогда не будет"».

Достаточно сказано.

Я прожил в Силиконовой долине 30 лет и смею утверждать, что без «необоснованного» оптимизма не было бы таких марок, как Apple и Intel. Но при этом абсолютно необходимо, чтобы в соседнем офисе сидел пессимист или умудренный опытом наставник, к которому вы испытываете глубочайшее уважение.

10. Бог любит (а в трудные времена особенно?) троицу

Хотя историки еще долго будут спорить по поводу первоочередных действий при наступлении краха финансового рынка, статья в газете *Washington Post* от 19 сентября 2008 г., озаглавленная «В суровых условиях кризиса Полсон, Бернанке, Гейтнер создают Комитет троих», интереснейшим образом анализирует стиль руководства Хэнка Полсона.

[Бывший министр финансов Джон Сноу] закрыл помещение для мониторинга, в котором сотрудники минфина вели круглосуточное наблюдение за глобальными фондовыми биржами, рынками облигаций и валютными рынками, с целью экономии денег. Контакт Сноу с Бернанке, который в то время был на посту всего лишь шесть месяцев, сводился, главным образом, к беседам

[1] Хеллер Дж. Поправка-22. — СПб.: Амфора, 2007.

за официальным завтраком раз в неделю. Общение между Сноу и Гейтнером было минимальным.

С приходом Полсона ситуация мгновенно изменилась. Будучи детищем финансовых рынков и имея обыкновение делать короткие телефонные звонки любому потенциальному источнику информации, он принялся названивать Гейтнеру и Бернанке в любое время суток, чтобы обсудить новую идею или последние новости с рынков по поводу вопроса, требующего пристального внимания.

«Лишнее общение никогда не повредит, — говорил Полсон. — Если возникает важный вопрос, я просто звоню Бену. Я пытаюсь создать атмосферу такой прямолинейности и открытости, такого духа сотрудничества с людьми, которым доверяю, что они сами проникаются этой атмосферой».

Независимо от оценки исхода, этот анализ — вкупе с моими собственными наблюдениями на протяжении ряда лет — позволяет вынести несколько предварительных уроков по поводу того, как действовать в критических ситуациях.

1. Создайте *авторитарную* группу управления, состоящую из трех человек. (Да, все хорошее или по крайней мере полезное состоит из трех — Бог троицу любит.) Я противник авторитарности до мозга костей, но признаю редкие исключения из этого правила.
2. Обменивайтесь информацией «сверх меры». **(!!!)**
3. **Отбросьте всякие условности формального общения.**
4. Оставьте эгоистические устремления за дверями. *(Если эгоисты быстро не перестраиваются, удалите их из ближайшего окружения.)*
5. Обеспечьте разнообразие группы. (Газета *Washington Post* отмечает, что тройка Полсон, Бернанке и Гейтнер состоит из титана Уолл-стрит, академика и государственного чиновника.)
6. Проследите за тем, чтобы каждый член группы обладал высоким уровнем компетентности — и воспринимался таковым.

7. Поощряйте склонность к… **ускоренному методу проб и ошибок**. Во-первых, это создает ощущение, что «они не тратят время впустую», — движение имеет большое значение. Во-вторых, при исправлении ошибок нельзя быть уверенным, что это сделано правильно, поэтому нужно сдвинуть дело с мертвой точки хотя бы ради того, чтобы увидеть, что происходит при нарушении системы. В-третьих, должно быть желание признать, что произошла ошибка, и немедленно остановить неудавшийся эксперимент, а не упорно продолжать его, давая тем самым понять, что вы не признаете его провала.
8. Каждый член должен иметь общепризнанный **авторитет**. (Сноу фактически не пользовался авторитетом на Уолл-стрит, поэтому он все равно лишился бы руководящего поста осенью 2008 г.)
9. Обменивайтесь информацией «сверх меры» не только с членами группы.

   Общий вывод:

   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.
   Обменивайтесь информацией.

11. Помните про Китай! Помните про Индию!

Изучите информацию о Китае. (И об Индии.)
Прочитайте книги.

Прочешите Всемирную паутину.

Поговорите с людьми.

Организуйте группу по изучению опыта этих стран.

Поразмышляйте о Китае. (И об Индии.)

Совершите поездку в Китай. (И в Индию.)

Сделайте «медитацию» о Китае (и об Индии) частью своего ежедневного ритуала.

Это не столько «призыв к действию», сколько «призыв к информированности». Незнание феномена Китая (или Индии)… **просто**… **недопустимо**.

Недопустимо… вне зависимости от возраста.

Недопустимо… вне зависимости от профессии.

Недопустимо… вне зависимости от отрасли промышленности.

Недопустимо… вне зависимости от размеров компании.

Недопустимо… вне зависимости от образования.

Недопустимо… вне зависимости от уровня зарплаты.

Недопустимо… вне зависимости от любой другой названной вами чертовой переменной.

Намек:

Китай — это не «проблема».

Китай — это не «угроза».

Китай может означать «возможность», а может и не означать.

Китай (Индия) — это… **Реальность**…Часть нашей жизни. (Точка.)

Действуйте сообразно вышеизложенному.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Возможность

12. Сложные времена? Потрясающая возможность!

«Это шанс застать своих конкурентов врасплох».

«Немедленно хватайте клиентов ваших растерявшихся конкурентов!»

«Думайте позитивно!»

«Что для одного несчастье, для другого — шанс!»

По мере углубления финансового кризиса 2007++... **такая абсолютная фигня...** встречалась на каждом шагу.

Однако думаю, что для тяжелых времен есть адекватное употребление слова *«возможность»* — и оно даже близко не стоит рядом с той чушью, о которой написано выше.

Иначе говоря, кризис — это самое настоящее (да) и «простое» (нет)... **испытание характера**. И возможно, одно из двух или трех самых важных испытаний, с которыми нам суждено столкнуться во взрослой жизни.

И я думаю, что нам следует думать об этом именно под таким углом.

Вместо того чтобы «хватать клиентов нашего конкурента в его теперешнем шатком положении», нам, быть может, стоит проявить к этому конкуренту глубокое сочувствие, которое выражается не в оплате его счетов, а в недвусмысленном заверении, что у нас нет ни намерения, ни желания отбирать у него клиентов.

Вместо того чтобы «думать позитивно», попытайтесь... «думать вдумчиво». Бездумный оптимизм — он и есть бездумный.

В борьбе с кризисом мы должны проявлять здравомыслие — и, возможно, безграничную порядочность. Такое поведение не подпадает под определения «положительное» или «отрицательное». Оно так и называется: порядочное.

Уверен, вы уловили смысл. Это такое время, когда *появляется* потрясающая возможность — потрясающая возможность… проявить характер. (*Или нет.*)

Хитрый же умысел здесь можно усмотреть в том, что такое проявление характера, вероятно, чертовски поможет в бизнесе, когда с кризисом будет покончено, — ибо люди долго помнят внимательное отношение!

13. Скучное красиво! (Или по крайней мере *может* им стать)

Я *люблю* Jim's Group!
Я *люблю* Basement Systems, Inc.!

Группа компаний Джима Пенмана Jim's Group существует примерно 25 лет. Все началось с Jim's Mowing — «Косьбы Джима», ведь именно этим занятием подпитывал себя Джим в период написания диссертации на соискание ученой степени доктора философии. Не знаю, закончил ли когда-нибудь г-н П. свою диссертацию. Но я точно знаю, что Jim's Group имеет 3000 франчайзи у себя в Австралии, а также в Новой Зеландии, Канаде и Соединенном Королевстве. Отличная работа компании и удивительные возможности, которые она предоставляет своим франчайзи, отмечены многочисленными наградами.

Итак, чем же она занимается?

Ерундой.

Что за ерунда?

Да так, всякая.

Точнее, такая «ерунда», заниматься которой у деловых людей нет ни времени, ни желания.

Судите сами:

Jim's Mowing Canada (Косьба Джима в Канаде)

Jim's Mowing UK (Косьба Джима в Соединенном Королевстве)

Jim's Antennas (Антенны Джима)

Jim's Carpet Cleaning (Чистка ковров Джима)

Jim's Car Cleaning (Мойка машин Джима)

Jim's Dog Wash (Мытье собак Джима)

Jim's Fencing (Ограды Джима)

Jim's Floors (Полы Джима)

Jim's Painting (Малярные работы Джима)

Jim's Paving (Работы по мощению и ландшафтному оформлению Джима)

Jim's Pergolas [беседки] (Перголы Джима)

Jim's Pool Care (Уход за бассейном Джима)

Jim's Pressure Cleaning (Мойка под высоким давлением Джима)

Jim's Roofing (Кровельные работы Джима)

Jim's Security Doors (Двери с повышенной степенью безопасности Джима)

Jim's Trees (Деревья Джима)

Jim's Window Cleaning (Мойка окон Джима)

Если хотите узнать об этом больше, загрузите текст What Will They Franchise Next? The Story of Jim's Group (Какие дополнительные франшизы они собираются предоставлять? История Jim's Group) по ссылке http://www.jimsskipbins.com.au/pdf/what_will_they_franchise_next.pdf

Ранее упомянутая компания Basement Systems, Inc. находится в штате Коннектикут, быстро развивается и имеет более $60 млн годового дохода. Ею управляет Лэрри Джанески. Он осушит ваш полуподвальный этаж. [См. его бестселлер — именно так — под названием «Наука о сухих полуподвальных этажах» (Dry Basement Science).] Преобразованный его усилиями полуподвальный этаж превращается в великолепное складское помещение, гостиную без болезнетворной сырости и плесени или гостевую комнату — это уж как вам заблагорассудится.

Ключевой момент: будущим предпринимателям следует помнить о том, что современные молодые компании занимаются не только биотехнологией, Интернетом и так называемым бутиковым финансовым планированием.

Подумайте о мытье собак!

Подумайте о сухих полуподвалах!

Подумайте, черт побери, еще о чем-нибудь!

Ключевой момент: «некрутое» может быть очень, очень, **очень**, очень, очень крутым.

ПОМНИТЕ О КОСЯКЕ ГУРУ REDUX

Как я уже говорил, современные компании — это не только Большие «Модные» Предприятия с Публично Продаваемыми Акциями, но вы бы никогда об этом не узнали, читая работы большинства «гуру» по менеджменту. Увы, я тоже один из тех гуру, которые знают все подробности деятельности General Electric и Hewlett-Packard, но совсем мало — об остальных 80 процентах, или 90 процентах, или 95 процентах, или 98 процентах экономики.

Например, я лишь недавно удосужился прочитать ставшую классикой книгу Томаса Стэнли и Уильяма Данко «Мой сосед — миллионер»[1], впервые опубликованную еще в 1996 г. Она рассказывает об успешных людях, возглавляющих такие компании, как Jim's Group или Basement

[1] Стэнли Т., Данко У. Мой сосед — миллионер. — Мн.: Попурри, 2005.

Systems, Inc. Посмотрите, какие типичные черты Истинных Суперзвезд Мировой Экономики выделяют Стэнли и Данко у героев своей книги.

- Они… прожили в одном и том же городе всю свою взрослую жизнь.
- Они… являются богачами в первом поколении (и добились процветания без родительской поддержки).
- Они… «не выглядят миллионерами, не одеваются, как миллионеры, не питаются, как миллионеры, не ведут себя, как миллионеры».
- Они… процветают за пределами «гламура по гуру»: «Многие виды коммерческой деятельности, которыми [они] занимаются, можно назвать "скучными и обычными". [Они] подряжаются на сварочные работы, проводят аукционы, занимаются утилизацией металлолома, сдают в аренду передвижные туалеты, чистят одежду, модернизируют дизельные двигатели, мостят по контракту…

Да, вот где настоящая, оставленная-гуру-без-внимания экономика.

И она открывает **в-о-з-м-о-ж-н-о-с-т-ь** для всех тех, у кого есть сила воли и смекалка. (А ученую степень доктора философии пусть получает в Массачусетском технологическом институте парень по соседству, но *не* тот миллионер.) (Несомненно, доктор философии, выпускник MIT найдет себе достойное место — но оно не единственное. Более того, не главное.)

14. «Старые» правила. (Да, даже в «век Интернета»)

У людей, которые сегодня достигли 50-летнего возраста, впереди еще половина взрослой жизни.

Билл Новелли,
«50+: Устроим революцию и заново откроем Америку»
(50+: Igniting a Revolution to Reinvent America)

(Разумеется, утверждение Новелли верно… в ретроспективе. Но я хорошо помню впечатление, которое получил при первом его прочтении, — я был просто ошеломлен. «Старичье» вроде меня выработано лишь наполовину. Это определенно расходится с политикой нынешних разработчиков продукции или продавцов — за о-о-очень редким исключением.)

Американцы покупают за свою жизнь в среднем **13** автомобилей, из них **7** приобретаются после **50** лет.

(Не вывести ли «код» для напоминания обо «всем этом»: **13/7/50**.)

Люди в возрасте… **от 55 и старше**… проявляют… **больше активности**… в… **финансовых операциях через Интернет, совершении покупок и развлечениях**… чем люди до 55 лет (исследование компании Forrester Research).

Американцы старше 50 лет обладают колоссальной долей общего личного имущества в Соединенных Штатах. И здоровьем. (А величина **денежной** доли остается на уровне, достигнутом после Великого Кризиса.)

И: американки **старше 50 лет**... обладают громадной, растущей долей указанного личного имущества.

Потрясающие возможности для стареющего населения существуют в... **Северной Америке, Океании, Западной Европе и Японии**.

Предпочтительная ориентация рынка на возрастную группу «от 18 до 44 лет» абсолютно беспочвенна.

Далее, нет никаких данных о том, что преданность бренду измеряется молодежным аршином. (Я составил список примерно из 25 брендов, продукцию которых регулярно покупал, когда мне было за 20. И список теперешних предпочтений. Совпадений получилось ровно... Ноль.)

Вот что я вынес из «всего этого» как Профессиональный Наблюдатель и Владеющий Карточками (Американской ассоциации пенсионеров, Программы медицинского страхования для пенсионеров), Член Современного Класса Старцев:

Мы австралийцы & новозеландцы & американцы & канадцы. Мы западноевропейцы & японцы. Мы представляем самый быстрорастущий, самый крупный, самый богатый, самый смелый, самый (да) амбициозный, самый экспериментально-исследовательский, самый (само) снисходительный, самый сложный и требовательный, самый помешанный на сервисе и опыте, самый энергичный, самый заботящийся о здоровье, самый женский, самый важный коммерческий рынок в мировой истории — и в ближайшие 25 лет мы останемся Центром вашей Вселенной.

Так-то!

Вы действуете сообразно изложенному выше?

Если вы ответили «да», примите мои поздравления — вы действительно редкая птица! **(Возможно, 1 из 100.)**

Если вы ответили «нет», то как вы будете действовать дальше? В ближайшие шесть месяцев? **В ближайший год?** Два года? (Дайте точный ответ.)

ГЛУПЫЕ ДЕНЬГИ

В бизнесе встречается множество глупостей. Но ни одна из них не сравнится с этими… **двумя большими ошибками:** фактическое игнорирование-недооценка Рыночного Потенциала Женщин… (см. главу 100).

И… фактическое игнорирование-недооценка Рыночного Потенциала Поколения Бэби-Бумеров (которым сейчас за 50).

Одним словом (повторенным три раза):

Глупо!
Глупо!
Глупо!

Вы понимаете, что использование преимущества этого ИВЦБ **(Изумительное Возрастное Цунами Благосостоятельности)** потребует основательной «культурной» и «стратегической» революции в вашей компании?

И вы понимаете, что это относится в равной мере как к малым предприятиям, так и к гигантам?

15. Стройте «зеленые» дома уже сейчас. (Никаких отговорок!)

Думаю, было бы мудро — по разным причинам, начиная от геополитических преимуществ и энергетической независимости и кончая смягчением последствий глобального потепления — в основном отказаться от своих внедорожников и незамедлительно начать поиски альтернативных видов энергии. Однако такие вопросы по-прежнему вызывают споры.

«Зеленые» дома… **не**… вызывают споров. (Или не должны.)

Стать Практическим Пропагандистом «Зеленого Строительства» чрезвычайно легко.

Не может быть… **абсолютно никаких отговорок**… которые заставили бы человека отказаться стать Практическим Пропагандистом «Зеленого Строительства».

Тридцать лет тому назад мы узнали, что «качество — бесплатно». Большинство сначала отнеслись к этому скептически, но при правильной постановке дела повышение качества не только улучшает продукт, но и экономит деньги. Позже компания Minnesota Mining and Manufacturing (3M) провозгласила принцип 3P (Pollution Prevention Pays), который означает, что… предотвращение загрязнения окружающей среды окупается. Оказалось, что это тоже верно. То же самое относится и к «зеленым» домам — новым и модернизированным старым, как маленьким, так и большим. Безусловно, чтобы достичь оптимального сочетания энергоэффективности и «зеленого» потенциала, требуются вложения. Но, как показывает опыт, в преобладающем большинстве случаев эти инвестиции окупаются либо в краткосрочной, либо в среднесрочной перспективе. Более того, в стремлении

к «постоянному совершенствованию» производства можно прибегнуть к множеству мелких шагов, как бесплатных, так и абсурдно недорогих, которые помогут идти в нужном направлении и осуществление которых вполне реально…

Прямо сейчас

(Помимо энергетических и природоохранных преимуществ, связанных с «зеленым строительством», можно привести множество примеров, которые свидетельствуют о… **значительном**… повышении производительности работника в экологически чистых помещениях. Все дело в том, что работать на таких предприятиях более комфортно.)

Предположим, я получил образование в области гражданского строительства, имею ученую степень выше бакалавра по строительному менеджменту и, следовательно, понимаю, что тема просто замечательная! Но я бы настоятельно просил — **умолял** — вас не торопиться приступать к делу и хотя бы сначала прочитать об этом. Вот некоторые из внимательно прочитанных и понравившихся мне книг, каждая из которых содержит множество убедительных конкретных примеров:

«Зеленое домостроение от А до Я» (Green Building A to Z), автор — Джерри Юделсон;

«Руководство по экологичному проектированию компании HOK» (The HOK Guidebook to Sustainable Design) — авторы Сандра Мендлер, Уильям Одел, Мэри Энн Лазарус;

«Зеленая архитектура» — автор Джеймс Уайнс;

«Экологичное домостроение: проектирование и строительство» (Sustainable Construction: Green Building Design and Delivery) — автор Чарльз Киберт.

Читайте с удовольствием!
Действуйте!
Немедленно!

Даже если это «всего лишь» ваш домашний офис!
Никаких отговорок!
Мгновенная отдача!

СТРОИТЬ, ЧТОБЫ ... ТЕРЯТЬ?

Вот цифры, отражающие вклад наших зданий в потребление энергии, выбросы CO_2 и т. п.

Доля общей энергии, потребляемой зданиями: **39%**.

Доля электроэнергии, потребляемой зданиями: **68%**.

Доля выбросов углекислого газа при эксплуатации зданий: **40%**.

Доля сырья, потребляемого зданиями: **30%**.

Доля свалок бытовых отходов, возникших при эксплуатации зданий: **40%**.

Эти цифры лишний раз подтверждают наличие грандиозных возможностей для преобразований в этой области!

Источник информации: Американский совет по зеленому строительству США (U. S. Green Building Council), из книги Джерри Юдельсона «Зеленое домостроение от А до Я» (Green Building A to Z)

16. Чистая прибыль в трудные времена: постоянно думайте о выручке

Легендарный Хорст Шульце, бывший глава Ritz-Carlton, уйдя на пенсию, создал бренд малых гостиниц класса люкс. В 2008 г. он дал интервью журналу *Prestige*, в котором с апломбом объявил о намерении начать новый бизнес во время экономического спада: «Я считаю неверным утверждение, что кризис

отрицательно сказывается на [новом] бизнесе. Люди по-прежнему путешествуют. Нам просто нужно поставить дело таким образом, чтобы они захотели остановиться именно в нашей гостинице».

Такое отношение наводит на мысль о том, что внезапное прерывание рабочих поездок людей, занятых в сфере исследований и разработок, обучения или торговли, в условиях спада деловой активности часто нецелесообразно — если не сказать абсолютно глупо.

Плохие времена?
Станьте Гиперманьяком, Одержимым Выручкой!

Урезание, урезание и еще раз урезание — типичная Навязчивая Идея №1 в Условиях Кризиса. Вероятно, урезание является необходимой мерой, но не допускайте, чтобы из-за нее вы отказали себе в возможности стать Возрожденными Фанатами Торговли. Любыми мыслимыми способами удвойте время и усилия, нацелив себя на расширение коммерческой деятельности при существующей клиентуре — а возможно, и приумноженной несколькими новыми заказчиками.

И этот совет годится не только для трудных времен. Я одержим выручкой. Я хочу, чтобы все, что я ни делал, кричало: «ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТЬ». И поэтому я задаю себе вопрос: каким образом каждая-чертова-вещь, которую я создаю, может обеспечить Ценность-Исключительность Бренда. Естественно, я… то и дело…погружаюсь в отчеты по прибылям и убыткам и дико воюю с затратами… но первое, на что я обращаю внимание, это… ВАЛОВОЙ ДОХОД. Если «ВД» уверенно растет, то я знаю, что дела идут хорошо. Или как минимум не «плохо».

ЧТО НОВОГО? (ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ!)

В сражении за низкую стоимость вам ни за что не удастся выиграть у таких соперников, как Китай. Альтернатива, причем единственная, заключается в том, что вы должны заострить внимание на Инновации и Впечатлении — и, следовательно, на росте выручки. Чем придерживать воплощение новой идеи и основание бизнеса или запускать каждый проект, уделяя главное внимание минимизации себестоимости, поразмышляйте лучше над этой цитатой бывшего генерального директора Lend Lease (Австралия) Стюарта Хорнери: «Каждый свой проект мы начинаем с вопроса:

“Как сделать то, чего никогда еще не было?”»

Сделайте выделенный **жирным шрифтом вопрос** Хорнери своим *автоматическим* вопросом № 1:

«Как сделать так, чтобы этот проект настолько утвердил клиента в мысли о его “особой исключительности” по сравнению с предложениями наших конкурентов, что нам удалось бы привлечь новых клиентов и не только сохранить старых, но и таким образом увеличить объем деловых операций с ними… и заметно поднять выручку?»

«МЫСЛИТЬ ИНАЧЕ» должно войти в привычку и занимать все ваше время, будь то хорошие периоды или плохие. Для начинающих (**крупное дело**) это означает, что вы должны постоянно и целенаправленно получать — и впитывать в себя — разнообразную информацию.

Пригласите на обед… ЗАВТРА… кого-нибудь из новых знакомых из другой сферы деятельности. Или проведите вечер за изучением статей на тему, которая не относится к вашему основному роду деятельности. Или попросите менеджера местного бакалейного магазина выступить перед вашим коллективом на такую тему, как закупки или работа с персоналом.

Продолжайте впитывать новую информацию, причем в больших объемах, потому что нет лучше способа поддерживать в себе одержимое стремление повысить выручку, воплощаемое в жизнь постоянной цепочкой новых продуктов и услуг.

(Можете ли вы в действительности постоянно думать о новом и «особо» исключительном? Разве это не журавль в небе? Разве это не утомительное занятие? Разве это не «болтовня гуру»? Тремя словами: Нет. Нет. Нет. Иначе говоря, «окружение новыми идеями-информацией-людьми» становится «новым нормальным состоянием». Становится странным отсутствие бомбардировки новыми идеями, равно как и предлагающими их лицами — начиная от научных работников и заканчивая закупщиками. Это становится не «утомительным», а Возбуждающим занятием — и тягой к интересным людям и, следовательно, сбывшимся пророчеством.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.

36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.

46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.

57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.

68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.

79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.

89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.

100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.

108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.

116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.

124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.

132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.

140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.

148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.

156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Жизнестойкость

17. К вопросу о жизнестойкости

Меня завораживает Черный лебедь.

Черный лебедь = непредсказуемое чрезвычайное событие, описанное Нассимом Талебом в книге «Черный лебедь» (The Black Swan).

День ото дня, год от года мы вынуждены принимать то, что нам преподносит жизнь. Нередко приходится сталкиваться с неожиданностями — и мы в основном научились справляться с ними или по крайней мере кое-как доводить дело до конца. Но Черный лебедь — это нечто иное, это **событие, которое случается раз в две жизни**. При его совершении, по словам Талеба, наша реакция, наше поведение и проявление личных качеств определяют наш жизненный путь.

Итак, если мы не можем запланировать это событие из-за его неординарности и не можем позволить ему отвлекать нас ежедневно по 24 часа в сутки, то что же нам делать? Готовых рецептов нет, но есть направление мысли — и одно-единственное слово, которое может оказать практическую пользу. Это слово… **жизнестойкость**.

В связи с необходимостью решать невероятные до абсурда проблемы, мы сознательно учитываем это, принимая на работу и продвигая по служебной лестнице таких людей, которые проявили признаки жизнестойкости, и таким образом, вероятно, постепенно формируем у нашей организации способности более-менее реагировать на Черного лебедя.

Ниже приведены некоторые размышления (и не более того) по поводу жизнестойкости. Они сыроваты — это, по сути, «ключевые слова», предназначенные лишь для вовлечения *вас* в процесс размышления на данную тему.

Наблюдаемые черты характера жизнестойких людей (которые стоит иметь в виду при приеме на работу и особенно — при повышении в должности).

- Внутреннее спокойствие.
- Высокая степень самопознания **(им «комфортно в собственной шкуре»)**.
- *Широта* необычного жизненного опыта — они водили такси, занимались строительством, работали экскурсоводами на Аляске, преподавали в рамках программы «Учить для Америки» (Teach for America).
- Склонность к умеренно контролируемому хаосу **(которого в неприятных ситуациях бывает в избытке — для них же это «оживление»)**.
- Они устанавливают контакты с людьми из самых разных кругов легко и без усилий (обычным образом и как бы между прочим).
- Источают энергию.
- Отличаются цельностью натуры, «говорят, что думают».
- **Чувство юмора!** (Чрезвычайно важная черта! Она способна снять безумное напряжение.)
- Сочувствие («Я ощущаю вашу боль» — не просто сентиментальное сочувствие, а явное человеческое сопереживание; они понимают, что некоторые люди обладают слабой стрессоустойчивостью, и проявляют к ним уважение, а не обращаются с ними как с «неудачниками»).
- «Жестокость»! (Они должны принимать жесткие решения мгновенно и безоглядно.)
- Решительны, но не суровы.

- Сильная личность и в равной степени сильный игрок в команде. (Нирвана, конечно, но можно поставить себе цель найти сочетание таких черт характера в одном человеке.)
- Понимают смысл и важность иерархической цепочки — и умеют в необходимых случаях ее обойти.
- Уверенно чувствуют себя в споре с демагогами, оставаясь ярыми приверженцами действий.
- Каждый из них — Человек Надежды. («Религиозноподобный»?)

Наблюдаемые черты жизнестойкой организации

- Она сознательно принимает на работу стрессоустойчивых людей на все уровни и на все должности. (Иначе говоря, в характеристике кандидата стоит «проявил стрессоустойчивость».)
- Повышает в должности за проявленную стрессоустойчивость — четко указывайте, за что повысили.
- **Децентрализация!!!** Это касается в равной степени структуры организации, физической конфигурации и систем. Децентрализация = Меньше зависимости от других подразделений. (Помогает избежать проблемы «карточного домика».)
- Теневая «чрезвычайная организация» — готовая развернуться. **(Имеются «лишние» ресурсы, которые можно бросить на заделывание прорехи, — концепция «точно вовремя» и нулевого запаса работает блестяще, максимально повышая эффективность, когда все идет гладко, но может привести к полной катастрофе, если в организации царят неопределенность, неоднозначность и неразбериха.)**
- Очень серьезная «Игра в войну». (Но пусть это не вводит вас в заблуждение! В некотором смысле, если вы умеете играть в нее, то она не Черный лебедь.)

- **Излишество!!!** (Излишество в «пустяках» обязательно — нет ничего «пустякового» в «дополнительных» фарах-искателях, когда появляется Черный лебедь.)
- Культура: 1) приведения себя в действие, 2) заботы и уважения, 3) **исполнительности как Приоритета № 1**, 4) подотчетности-ответственности у 100 процентов работников. **(Странно, а быть может, не так уж и странно, но нелегальный мексиканский иммигрант, которому удается успешно просочиться через охраняемую границу и который сейчас работает помощником официанта, может обладать куда большей стрессоустойчивостью, чем выпускник Гарварда Summa Cum Laude![1])**
- «Культура жизнестойкости» (как де-юре четко выраженная «планка» заданных ценностей организации).
- **Наваждением** становится придание первостепенного значения проявлению инициативы на переднем крае. **(Одна из существенных трудностей планирования непредвиденных обстоятельств видится в том, что оно в той или иной степени зависит от хорошего, дорогого оснащения «специалистов оперативного реагирования», которые осуществляют руководство процессом. Как показывает опыт, в преобладающем большинстве случаев непосредственные участники события принимают бóльшую часть критически важных решений еще до того, как на сцене появляется самый расторопный из специалистов оперативного реагирования.)**
- **MBWA** (Управление путем личных встреч) — постоянно общайтесь на любые темы на передовой.
- Прозрачность. **(Держать всех в курсе и никого не оставлять в неведении.)**

[1] Summa Cum Laude (лат.) — с наибольшим почетом, т.е. с красным дипломом. — *Прим. ред.*

- Наличие денежной заначки (кассовой наличности и т. д. на случай, если компьютерная система на несколько дней выйдет из строя).
- Отличное оборудование. (Но…)
- **Помните, что… Обучение Берет Верх над Оборудованием**.
- Способность продержаться некоторое (довольно длительное) время без информационных систем и технологий. **(Это условие является обязательным и, вероятно, дорогостоящим; но вероятность серьезного сбоя компьютерной системы близка к 100 процентам.)**
- Проверка всей организации дискомфортными ситуациями — спортивные команды делают это в плановом порядке, так почему бы не устроить такую проверку вашей бухгалтерии?
- Практика повышения необычно высокой доли авантюристов. (Авантюристы считают, что «странное нормально».)
- Разнообразие per se!!!!!!!![1] (Различия во взглядах и образовании бесценны, особенно в исключительных ситуациях: прекрасно, если в штате есть человек, который в возрасте 20 лет был командиром танка в Израиле.)

ПЛАНИРОВАНИЕ НЕПЛАНИРУЕМОГО

Четыре понятия: излишество, запас времени, $$$, дыхание.

Многие из встреч с моим участием планировались за год, а то и больше — и я был единственным выступающим. Следовательно, ни снег, ни слякоть, ни революция, ни месть Монтесумы (ни любая комбинация этих факторов) не могут служить отговоркой для неявки. И все же какое-нибудь дерьмо нет-нет да и появится — единственный вопрос в том, какой консистенции оно будет и откуда его принесет.

Мой «секрет» стрессоустойчивости перед лицом практически невозможных обстоятельств заключается в четырех понятиях.

[1] Per se (лат.) — само по себе, в чистом виде. — *Прим. ред.*

Излишество. Бронирование многочисленных рейсов многочисленными путями. Удваивайте (или утраивайте) все — от паспортов до компьютеров и «всемирных телефонов». Одежда для поездок в двойном количестве, чтобы было что надеть в случае «мероприятия». Назовите любой предмет одежды — у меня, как у NASA, есть такой в двух или трех вариантах. Будучи фанатом статистики, я постоянно высчитываю вероятность тройных или четверных нестандартных ситуаций — это сводит с ума мою жену, когда она путешествует со мной.

Запас времени. Я довольно занятой парень, но, кусая язык до крови, программирую изрядный запас времени в своей системе. Если в пути мне предстоят пересадки, я подбираю рейсы таким образом, чтобы между пересадками оставалось четыре-пять часов, — это уменьшает вероятность того, что один-два случайных грозовых шквала самым ужасным образом нарушат расписание рейсов Бостон — Мумбаи или Бостон — Сеул.

$$$. Стрессоустойчивость не бесплатна. Во-первых, платить нужно за все эти возможности дублирования — компьютеры и т. п. Во-вторых, есть еще и всевозможные платы за обслуживание пассажиров, связанные с двойным и тройным бронированием. (А стоимость множества цветов и конфет для многочисленных помощников, которые сделали невозможное возможным!)

Дыхание. Я, увы, не мистер Спокойствие. Я не Барак Обама и не Тайгер Вудс. Но я обучился некоторым дыхательным упражнениям — и после многолетней практики могу достичь вполне удовлетворительного спокойствия путем «правильного дыхания» в течение одной, или двух, или трех минут (не более).

Я делюсь с вами этими личными «уловками» не потому, что думаю, будто вам есть дело до моей паранойи, а потому, что, по моим понятиям, этот квартет практик годится почти на все случаи жизни. Я не смог бы выжить без излишества-запаса времени-**$$$**-дыхания; и вообще не понимаю, как бы без этого обошлись другие.

18. Пожизненной занятости — конец. Вашей карьере — нет

Мир плоский. (Или по крайней мере гораздо более плоский, чем раньше.) Использование рабочей силы со стороны приняло широкие масштабы. (По крайней мере в крупных компаниях.) «Пожизненной занятости» — конец. (*Никаких пояснений.*) Вы предоставлены самому себе. (Не полностью, но в большей степени, чем в последние десятилетия, и снова это утверждение верно лишь для работников крупных компаний — для тех же, кто работает в крошечном и малом бизнесе, никогда не было *«никаких гарантий»*.)

Поэтому, если многие из нас сейчас предоставлены самим себе в большей степени, чем раньше, то:

1) **отличительное качество нашей работы и...**
2) **жизнеспособность нашей сети определят нашу профессиональную судьбу.**

Хотя я ввел понятие «Личный Бренд» [Brand You] (перевод: вы должны выделяться, чтобы отстоять себя в профессиональном плане) лет 15 тому назад и хотя с тех пор хаос на рабочем месте растет с безумной силой, у огромного числа людей по-прежнему вызывает трудности ситуация, с которой, скажем, живущий по соседству электрик сталкивается ежедневно: тем, кто начал испытывать нестабильность, обязательно нужно видеть (они *должны* видеть, per me) себя «бизнесом», «брендом», который их отличает. А многие до смерти боятся мысли «пойти в предприниматели». Типичный аргумент: «Это не мое». «Во мне нет предпринимательского гена». Или что-то в этом роде.

Я понимаю их беспокойство, но вот что касается «нехватки генетического ингредиента» — увольте! Я абсолютно солидарен с отцом микрокредитования, лауреатом Нобелевской премии мира 2006 г. Мухаммадом Юнусом. Он утверждает — и я всем сердцем поддерживаю его точку зрения, — что мы по большей части утеряли ранее присущую *всем нам* самоэффективность. «Все человеческие существа — предприниматели, — заявляет г-н Юнус. — *Когда мы жили в пещерах, мы все были самозанятыми… которым приходилось искать пищу, кормить себя. Вот как начиналась история человечества… С приходом цивилизации мы подавили эту черту. Мы стали рабочей силой, потому что на нас поставили клеймо "Вы — рабочая сила". Мы забыли, что мы предприниматели».*

Это утверждение не снимает и, возможно, даже не уменьшает наши страхи — в особенности если вам 53 года, вас постоянно увольняли и к тому же пенсия испарилась. Нет, я не предлагаю невыносимую «жестокость из лучших побуждений». Я просто напоминаю нам, что мы, прошедшие весь этот эволюционный путь, представляем собой изначально высококвалифицированных жизнестойких людей. У нас, как у того весьма «обычного» электрика, живущего через дорогу от меня, действительно есть все необходимое.

(Да, я постоянно ссылаюсь на того «живущего по соседству электрика». Проще говоря, таких, как он, — миллионы, а выпускников университетов «Лиги плюща» — мизерное количество. «Эту ерунду» могут выполнить и постоянно выполняют простые смертные — а не люди мира типа Стива Джобса.)

Нам нужно изрядно работать дни напролет, чтобы отполировать мастерство, отточить умение продавать* (*извините — вы должны научиться продавать) и маниакально развивать сеть контактов. Многим будет нелегко, но это по силам «обычным» людям; и хотя жизнь, вне всякого сомнения, полна непредвиденных обстоятельств, у нас довольно хорошие, и даже очень хорошие, шансы на то, что совершенствование навыков и расширение

круга знакомств и контактов усилят жизнеспособность нашей «карьеры» в долгосрочной перспективе — и, черт побери, с точки зрения морального удовлетворения это будет зрелище получше, чем удел рабов в офисной кабинке, так метко описанный Скоттом Адамсом в серии комиксов «Дилберт» (Dilbert).

Ключевой момент: У вас... **действительно**... есть то... Что Надо!

СОЗДАЙТЕ ЛИЧНЫЙ БРЕНД: «ИНК.» ДЛЯ СДЕЛКИ

Первый шаг (если, допустим, вы не сделали этого давным-давно) к формированию «жизнестойкой» карьеры: **переделайте свое резюме.**

Начните с того, что для личного пользования вместо «просто» «Джудит Сандерс» на верху страницы напишите *«Джудит Сандерс, инк.»*. Переделывая резюме, вообразите себя перед группой вкладчиков капитала в рискованные предприятия, которым вы пытаетесь продать свой бизнес-план. Являетесь ли вы процветающим и развивающимся концерном со сказочным набором услуг и блестящей перспективой — или нет?

Если вы честны до мозга костей, то зияющее дыры в вашем проекте *«Джудит Сандерс, инк.»* могут вас жутко напугать. Но если, допустим, вы по-прежнему работаете по найму, нужно немедленно предпринять некоторые шаги. Например: *осмотреть еще раз свои текущие проекты и причесать их таким образом, чтобы они явились в воображении...* **как захватывающе-«выдающиеся» записи...** *в вашем резюме через год или два. Вызывайтесь выполнять проекты, которые будут способствовать вашему росту путем расширения круга ваших основных навыков и заполнения пробелов, скажем, в финансовом менеджменте.*

Я мог бы продолжать — но я просто закончу мантрой, которую придумала мой друг Джули Аникстер:

«Умри, но отличись!»

19. «Неудача» — отпразднуйте ее!

Заметки по Теории Неудачи (или это Теория Успеха?):

1) чтобы преуспеть, вам придется перепробовать больше всякой всячины, чем другому парню, причем быстро;

2) если вы попробуете соорудить больше всякой всячины за счет спешки, то сделаете уйму ошибок. (Это Железный Закон Природы.);

3) отсюда следует, что уйма косяков означает очень хороший признак прогресса в делах — и, видимо, единственный точный признак;

4) если мы нацелены на (более-менее) максимальное количество косяков, мы должны не только их «терпеть», но сделать нечто большее;

5) мы должны «поощрять» косяки;

6) мы должны **празд-но-вать** косяки!

(Блестящую) вариацию на эту тему предлагает успешный австралийский бизнесмен Фил Дэниэлс, который бóльшую долю успеха относит на счет «шести слов», а именно:

«Поощряйте великолепные неудачи».
«Наказывайте [за] посредственные успехи».

Эти слова как нельзя лучше подходят моему клубу «Пяти лучших цитат» (Top Five Quotes), в котором их примерно 5000. Я считаю, что эта идея имеет глубокий смысл и огромное воздействие… **если**… ее понимать буквально. Иначе говоря, если вы буквально… **поощряете**… отличные неудачи. И если вы буквально… **наказываете**… за посредственные успехи.

Как однажды сказал мне Лес Уэкснер, основатель Limited Brands,

«в моде ваш средний уровень достижений, если выражаться языком бейсбола, никогда и близко не доходит к 1000. Число ваших страйк-аутов со временем непременно превысит число удачных ударов — и тем более хоум-ранов. Поэтому покупатель, который не делает ошибок, не ведет себя рискованно, подобен поцелую смерти в этом бизнесе; он же и повод для неудовлетворенности. Покупатель, который выбивает мяч за пределы поля, подобно бейсболистам, способным наносить сильные удары, с таким же успехом будет иметь великое множество страйк-аутов. Я бы лично награждал за эти неудачи в виде страйк-аутов, ибо они — это цена полного успеха в виде хоум-ранов, так необходимых нам для развития».

Аминь.

«ОТКАЗОУСТОЙЧИВАЯ» МУДРОСТЬ

Неудача. Вперед. Быстро.

Топ-менеджер в сфере высоких технологий, Вэлли-Фордж, Пенсильвания

Терпите неудачу быстрее. Достигайте успеха скорее.

Дэвид Келли, основатель IDEO

Терпите неудачу. Снова терпите неудачу. Терпите неудачу лучше.

Сэмюэл Беккетт, лауреат Нобелевской премии по литературе

Успех — это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма.

Уинстон Черчиль

«Выигрывает тот, кто допускает больше ошибок» (Whoever Makes the Most Mistakes Wins)».

Название книги, авторы: Ричард Фарсон и Ральф Кейес

Сэм не боялся неудач.

Дэвид Гласс, бывший генеральный директор Wal-Mart, о самой значительной черте, ведущей к успешности, основателя Wal-Mart Сэма Уолтона

Если люди… говорят мне, что катались на лыжах целый день и ни разу не упали, я советую им покататься на другой горе.

Майкл Блумберг

За свою карьеру я промазал более 9000 раз. Я проиграл около 300 игр. 26 раз мне доверяли решающие броски, а я не попадал в корзину. В жизни я терпел неудачу за неудачей и снова неудачи. И именно поэтому я добился успеха.

Майкл Джордан

20. Самый худший совет в мире (прошу его игнорировать)

Один старый друг приехал ко мне погостить на пару дней. Наберите его имя в Google, и оно вас впечатлит. Или впечатлило бы, если бы я назвал его.

В ходе бесчисленных бесед — какие обычно ведут старые знакомцы — мы рассказывали друг другу истории о радости и горе, гневе и боли, улыбке Фортуны и ее жестоких поворотах, приятелях и неприятелях, а также предателях и сторонниках.

Его карьера, достойная увековечения в галерее славы, сопровождалась уничтожающей критикой в его адрес. На пути к славе были постыдные и вполне заслуженные неудачи. И так годами — фактически десятками лет.

Размышления по этому поводу напомнили мне об одной Очень Разумной Присказке, которую я считаю полной, абсолютной хренью — по сути, **самым** Худшим Советом в Мире:

«Знай, когда попридержать их[1], знай, когда выложить их».

[1] Имеются в виду карты (слова из песни). — *Прим. пер.*

Забудьте про «выложить их» [выйти из игры].
Выбросьте это из своего словаря.
Изничтожьте это.
Похороните это.
Утрамбуйте ногами могилу.

Если вам не безразлично, действительно не безразлично, действительно-действительно не безразлично то, к чему вы стремитесь, то… *стремитесь-к-этому-изо-всех-адских-сил-до-бесконечности-а-потом-еще-и-еще.*

И пусть фомы неверующие поджарятся в аду или замерзнут в Антарктике, или пусть им до смерти надоест звук своих «статистически точных» советов.

Мой анонимный гость подарил мне книгу «Штрихи к портрету Pixar: Становление компании» (The Pixar Touch: The Making of a Company), написанную Дэвидом Прайсом. Подумайте над этим абзацем:

«Один из самых любопытных фактов истории Pixar заключается в том, что в момент появления на сцене каждый из ее лидеров был, по общепринятым понятиям, неудачником. [Мультипликатор-суперзвезда Джон] Лассетер сразу по окончании колледжа был принят на работу своей мечты к Диснею — и как раз перед поступлением в Pixar его уволили оттуда. [Технический гений, учредитель и президент компании Эд] Катмулл, будучи аспирантом, занимался высокоуважаемой работой, связанной с компьютерной графикой, но ему отказали в должности преподавателя, и в результате он устроился разработчиком матобеспечения, считая эту работу тупиковой. Элви Смит, соучредитель компании, вышел из научного сообщества и устроился на работу в знаменитый Исследовательский центр компании Xerox в Пало-Альто, а потом вдруг очутился на улице. [Стив] Джобс испытал унижение и боль, когда ему отказали в Apple Computer; в одночасье чудо-парень

из Силиконовой долины оказался не у дел да еще был осмеян самым откровенным образом».

Иначе говоря, бывает, что жизнь кажется дерьмом. И если у вас его более чем достаточно, то, проявив (статистическую) мудрость, вы выйдете из игры. А Бог (и я) будет любить вас так же сильно, как если бы вы выдержали испытание до конца.

Но тогда мы не прочитали бы о вас в анналах истории.

Предположим, что вы и в самом деле «выдержали» — что ж, возможно, мы и в этом случае не прочитаем о вас, так как ваши шансы попасть в анналы истории о-о-очень малы.

Но если вам действительно, действительно, действительно **(действительно)**, действительно не безразлично… тогда время «выложить их» настанет только тогда, когда вы будете на последнем издыхании, — и даже тогда будет слишком рано, если вы уже успели воодушевить других своим донкихотством.

Выражаясь (безусловно не) бессмертными словами Тома Питерса:

«Время придержать их и время продолжать придерживать их» — если вам действительно, действительно, действительно не безразлично».

Специальный раздел

Кризис 46

46 «секретов» и «стратегий»
для борьбы
с Жестоким Спадом 2007++

Меня постоянно просят рассказать о «стратегиях/секретах выживания в условиях кризиса». Я стараюсь изобразить мудрость и информированность — и излагаю сложные, оригинальные соображения. Но если вам интересно узнать, какие мысли на самом деле посещают мою голову, взгляните на следующий список. (Примечание: я впервые показал этот список в мае 2009 г., когда согласно статистике экономические показатели были ужасны. Тем не менее многие сразу же отметили, что сказанное одинаково верно и для хороших, и для плохих времен.)

1. Вы приходите на работу раньше.
2. Вы уходите с работы позже.
3. Вы работаете упорнее.
4. Возможно, вы работаете за меньшую зарплату; и если это так, вы адаптируетесь к обстоятельствам с улыбкой — даже если на душе у вас кошки скребут.
5. Вы добровольно вызываетесь делать больше.
6. Вы копаете глубоко, глубже, глубже некуда — и всегда выполняете работу с хорошим настроением.
7. Если хорошее настроение покинуло вас, притворитесь, что оно у вас есть.
8. Ежедневно по утрам вы в буквальном смысле ставите себе «сценическое лицо» перед зеркалом и чуть позже еще раз — в туалетной комнате.
9. Вы придаете новое значение идее и интенсивной практике «видимого управления».
10. Вы больше обычного уделяете внимание себе и побуждаете других делать то же самое — физическое здоровье оказывает значительное влияние на умственное и помогает справляться со стрессами.
11. Вы отшвыриваете дерьмо, которое катится на вас с горы, — покупаете лопату или «поношенный» плащ на сайте eBay.
12. Вы стараетесь забыть «добрые старые времена», ибо ностальгия — штука самоубийственная. (И скучная.)

13. Вы подбадриваете себя мыслью, что «это тоже пройдет», но потом напоминаете себе, что это может пройти не так уж скоро; и таким образом перенастраиваете себя на то, чтобы абсолютно оптимально воспользоваться тем, что у вас есть сейчас, — характер определяется, практически на все сто, реакцией на неблагоприятные обстоятельства.
14. Вы прорабатываете телефоны и снова прорабатываете телефоны — и остаетесь в контакте положительно со всеми и всех держите в голове.
15. Вы изобретаете многочисленные способы отрыва от рутины, в том числе «причудливые», — «смена занятий» не дает места отчаянию и вносит свежую струю.
16. Вы остерегаетесь проявления любых форм злоупотребления по отношению к вам.
17. Вы упрощаете.
18. Вы прорабатываете детали как никогда раньше.
19. Вы прорабатываете детали как никогда раньше.
20. Вы прорабатываете детали как никогда раньше.
21. Вы поднимаете до небес — любой ценой — **Стандарты Совершенства**, с помощью которых неуклонно оцениваете свои результаты.
22. Вы становитесь маньяком, когда дело доходит до реагирования даже на малейший промах.
23. Вы изыскиваете возможности чаще бывать среди молодежи и удерживать молодых людей в своем кругу — они в меньшей степени подвержены настроению в духе «все пропало!» (Да будь благословенна naiveté[1] юности!)
24. Вы обучаетесь новым хитростям своего ремесла.
25. Вы передаете старые хитрости профессии другим — сейчас наставничество важно как никогда.
26. Вы всячески повышаете навыки работы в Интернете: изучаете ресурсы Web 2.0, учитесь пользоваться социаль-

[1] Naiveté (фр.) — наивность, простодушие. — *Прим. пер.*

ными сетями Twitter и Facebook, овладеваете «облачными» технологиями.

27. Вы напоминаете себе, причем ежедневно, о том, что это не просто время, которое нужно «пережить», — это Окончательная Проверка Компетентности, Характера и, даже если вы не босс, Лидерства. (В трудные времена люди часто делают большие скачки за короткие периоды времени.)
28. Вы с демоническим упорством заводите новые связи.
29. Вы с демоническим упорством заводите связи *внутри* компании — больше узнаете о людях, которые «делают реальную работу» и которые смогут стать вашими самыми надежными союзниками, когда придет время сделать дело быстро и гладко.
30. Вы с демоническим упорством заводите связи *за пределами* компании — больше узнаете о людях, стоящих ниже по иерархической лестнице, которые «делают реальную работу» в компаниях-поставщиках и компаниях-покупателях. (Они смогут стать — и станут — вашими самыми ярыми союзниками и сторонниками.)
31. Вы рассыпаете похвалы другим, если происходит что-то хорошее, — и принимаете главный удар на себя, если происходит что-то плохое.
32. Вы ведете себя доброжелательно, но не приукрашиваете и не скрываете правду — люди обладают поразительной жизнеспособностью, а сплетни реально подрывают дух.
33. Вы относитесь к небольшому успеху, как к выигрышу Кубка мира, соответствующим образом отмечаете это событие и поощряете причастных к нему.
34. Вы не позволяете неудачам окончательно выбить вас из седла (что бы ни происходило у вас внутри), снова садитесь на коня и немедленно делаете еще одну попытку.
35. Вы стараетесь максимально избегать негативно настроенных людей — такой настрой губителен.

36. Вы делаете строгое предупреждение распространителям мрачных слухов, если иначе их остановить невозможно. (В трудные времена уныние становится крайне опасным «оружием массового уничтожения».)
37. Вы придаете новое значение слову *«чуткий».*
38. Вы не ограничиваете бюджет на цветы — «яркое и колоритное» творит чудеса.
39. Вы удваиваете и утраиваете усилия, чтобы «влезть в шкуру своих заказчиков» — иначе выражаясь, «походить в их башмаках». (Особенно если эти башмаки «с душком».)
40. Вы не забываете о своих манерах — и спокойно относитесь к отсутствию таковых у других в связи с усилившимися нагрузками.
41. Вы добры ко всему человечеству.
42. Ваша обувь всегда начищена до блеска.
43. Вы оставляете за порогом офиса всякое желание искать виноватых.
44. Вы одергиваете, причем в недвусмысленных выражениях, тех, кто продолжает игру под названием «офисные интриги».
45. Вы становитесь образцом личной ответственности.
46. *А потом молитесь.*

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Собственное «Я»

21. Вы продукт самого себя — так развивайте его

Задание. Его следует выполнить в течение 24 часов — и не более — после прочтения следующих строк.

Найдите зеркало. Встаньте перед ним…

Улыбнитесь.

Скажите… «Благодарю вас».

Сделайте… прыжки на месте с переменой положения рук и ног. (Или аналогичные упражнения.)

Спросите: «Ради бога, ЗАЧЕМ?»

Улыбка способствует созданию более теплой атмосферы. (Дома или на работе.)

Выражение благодарности создает атмосферу взаимного уважения.

Энтузиазм (выраженный прыжками и им подобными действиями) **порождает энтузиазм.**

Любовь порождает любовь.
Энергия порождает энергию.
Восторг порождает восторг.
Оптимизм порождает оптимизм.
Честность порождает честность.
Забота порождает заботу.
Выслушивание порождает взаимодействие.

Как вы «мотивируете» других?

Проходите курсы по Лидерству в Школе бизнеса?

Нет! (Давайте лучше не будем об этом.)

Ответ: сначала мотивируйте себя.

Всеми правдами.

И неправдами.

Назовите это: **Руководство методом одностороннего регулирования отношений.**

Существуют ли вещи, которые можно обозначить как «обстоятельства»?

Разумеется.

Происходят ли плохие вещи с хорошими людьми?

Разумеется.

Существует ли такая вещь, как «бессилие»?

Воспринимаемое бессилие?

Да.

Реальное бессилие?

Нет!

Нет!

Нет!

Виктор Франкл, психолог, переживший холокост, о концентрационных лагерях:

«Последняя из свобод человека — возможность выбрать свое отношение к любому данному набору обстоятельств».

Если у вас получится прийти сегодня на работу с улыбкой, я (несмотря на свое техническое образование и сопутствующий багаж магистра делового администрирования, полученный в «школе количественного управления»)... **гарантирую**... вам, что у вас не только будет «более удачный день», но вы

(в конечном итоге) заразите этим других! И показатели работы улучшатся — возможно, даже произойдет Большой Скачок Вверх.

NB: как обычно… «легче сказать, чем сделать». Однако, как грамотный и признанный «бихевиорист» (ревностный поклонник Б. Скиннера, его крыс и «выработки оперантного условного рефлекса»), я действительно **гарантирую**, что если вы сумеете дотащить себя, такого обвисшего, до зеркала, то простая тренировка улыбки — пусть даже явно младенческой — родит у вас другую улыбку, которая даст повод улыбнуться другим, что (вспомните Главноулыбающегося Нельсона Манделу), возможно, изменит облик мира!

Станьте хозяином положения прямо сейчас!
Задача номер один: работайте над собой.
Неустанно!

«СНАЧАЛА Я»

Несколько мудрых слов, объясняющих, почему подход «сначала я» вовсе не… «эгоистичный»:

Вы сами должны стать той переменой, которую желаете видеть в мире.
Ганди

Знать самого себя и то, какое влияние вы оказываете на окружающих вас людей, — вот что отличает высшего лидера.
Эдди Сишор, журнал Strategy + Business, № 45

Прежде чем развивать других, начните с себя.
Маршалл Голдсмит

Сначала поработайте надо мной.
Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Мак-Миллан, Эл Свитцлер. «Переговоры в экстремальных ситуациях»[1]

[1] Паттерсон К., Гренни Дж., Мак-Миллан З., Свитцлер Э. Переговоры в экстремальных ситуациях. Что и как говорить, когда ставки высоки. — М.: Вильямс, 2008.

Как может лидер такого высокого уровня, как ___, быть столь далек от правды о себе? Такое встречается гораздо чаще, чем можно себе представить. Фактически чем выше лестница, по которой поднимается лидер, тем менее точна его самооценка. Проблема кроется в острой нехватке обратной связи, особенно в вопросах, касающихся человеческого фактора.

Дэниел Гоулман и др. «Новые лидеры» (The New Leaders)

22. Дело номер один: развлекайтесь!

Я обожа-а-а-а-ю обратную связь с крупным заказчиком — «конечным пользователем»! В этом вопросе я весьма преуспел. И тружусь на рынке, как каторжный, — все еще, «после стольких лет». Ведя дела на высшем уровне рынка, я люблю хороший задел в бизнесе, особенно если он основан на повторных сделках, — и я аккуратно сверяю его с данными предшествующих лет. И люблю, чтобы мой сдельный доход оказался выше, чем в прошлом году, а также в позапрошлом году.

И вместе с тем... осознавая всю его важность... я все-таки отвожу клиенту — «конечному пользователю» второе место...

А кому первое? Проще говоря (себе, конечно):

произнося эффектную, содержательную речь перед клиентами, я, во-первых & во-вторых & в-третьих, должен сосредоточить всю свою неуемную энергию на «удовлетворении»... *самого себя.*

Я должен быть... *физически & эмоционально & интеллектуально возбужденным & взволнованным & взбудораженным без меры...* если хочу... *сообщить & установить контакт & принудить & схватить за воротник & сказать свое слово...* о некоторых вещах, зачастую спорных и не всегда «имеющих успех

у публики», которые для меня в данный момент являются буквально делом… *жизни* и *смерти*.

Я всегда решительно настаиваю на «обратной связи» с крупным клиентом — но никоим образом не пытаюсь «удовлетворить своего клиента». Вместо этого, повторюсь, я стараюсь удовлетворить *себя,* свою собственную глубокую нужду установить контакт с клиентом, и схватить клиента, и обсуждать с ним идеи, которые занимают меня и не дают мне покоя.

Отсюда следует, что… мое «Дело Номер Один» носит чисто эгоистичный характер и внутренне сосредоточено на том, чтобы рассматриваемый предмет полностью поглощал мое внимание. Иначе говоря, если повторить сказанное слегка другими словами, **Дело Номер Один — это**… *самомотивация.*

ВОЗЬМИТЕ (ВНУТРЕННИЙ) ОТПУСК

Оставайтесь бодрым!

Оставайтесь заинтересованным!

Учитесь!

Уделяйте «адекватное» время саморазвитию!

(Иными словами… *много* времени!)

Это *не* потакание своим желаниям!

Допустим, вы — менеджер по системным продажам?

Итак… Возьмите «выходной».

Иначе говоря: проведите день в лаборатории вместе с учеными и инженерами. Пригласите, скажем, двоих из них на обед. Расспросите их о новых проектах — даже тех, которые окупаются за пять лет.

Делайте это ежемесячно: посвящайте минимум два рабочих дня «вещам, выходящим за рамки основной деятельности», для личной «подзарядки».

Как написал в своем труде «О становлении лидера» (On Becoming a Leader) мой главный наставник Уоррен Беннис, ко-

торому посвящена эта книга, «ни один лидер не имеет намерения стать лидером сам по себе; скорее это ему или ей нужно для свободного и полного самовыражения. Иными словами, лидеры не заинтересованы в том, чтобы проявить себя, но у них есть стойкий интерес к самовыражению».

Итак, я вернулся к своему несколько хитроумному посылу: чтобы *по-настоящему* поставить *рыночного* клиента на первое место, я должен поставить человека, обслуживающего клиента (в данном случае себя), «на место первее».

В первую очередь — возбуждение & самостимулирование!
«Обслуживание» — во вторую!
(Подумайте об этом.)

23. Сила хорошей физической формы = жизнестойкость

Приятельница, пребывающая в унынии (с частичными признаками истощения нервных и физических сил) из-за потери работы в сфере высоких технологий, становится тренером по фитнесу. Она говорит мне, что просто «поражена» позитивным отношением к ней людей, с которыми работает.

Будучи проницательным «наблюдателем человеческой натуры», она, по ее словам, сомневается, что этот феномен можно связать с «определенным типом людей», которых привлекает данная работа. И это утверждение отчасти основано на трансформации ее собственных жизненных установок (она именно настаивает на слове «трансформация»). Ее заключение:

«Это просто. Мужчины или, в особенности, женщины бывают “счастливы”, если их устраивает собственное тело.

И при хорошей физической форме они по определению довольны, по крайней мере своим телом. Они просто не могут не быть более позитивными и более оптимистичными. Это довольно необычно».

Я никого не убеждаю, не считаю нужным и не допускаю возможность навязывания силой экстремальной физической подготовки кому бы то ни было. Но в то же время считаю, что введение в основном бесплатных программ и доступных средств, а также подключение «обычных» людей к работе в качестве инструкторов по фитнесу повысят общую эффективность организации — возможно, «значительным образом».

(К вашему сведению: *ценность этой идеи на порядок возрастает в тяжелые времена… когда «интенсификаторы установок» ценятся на вес золота.*)

24. Умственная гимнастика, актуальность таковой

Пока я писал «совет» по поводу физической подготовки, мне пришла в голову мысль о том, как все-таки редко я, ненасытный искатель, впитывающий в себя новые идеи, могу просто положить голову на подушку и сказать:

«Как же мне сегодня хочется съесть претцель».

Или: **«Блин, не могу поверить…»**

Многие из нас убеждены в ценности регулярной физической разминки, о чем только что говорилось. А как насчет ее умственного эквивалента?

За день мы можем, особенно во Всемирной паутине, бесчисленное множество раз наткнуться на нечто «новомодное». По сути, экстраординарное сейчас становится настолько ординарным, что редко фиксируется.

А как насчет действительно причудливых вещей, истинно удивительных вещей, вещей, противоречащих здравому смыслу, вещей, которые не укладываются в голове и заставляют вас копать, и копать, и снова копать, чтобы докопаться до истины?

Если вы три дня подряд ложитесь спать без ощущения, что в мозгу маячат и маячат совершенно новые идеи, которые «цепляют» вас, — ну, тогда я бы посоветовал вам начать волноваться.

(А потом действовать в соответствии с вашей, очень даже закономерной, озабоченностью.)

25. Вы — автор своей истории! Так работайте над ней!

Тот, у кого самая лучшая/самая убедительная/самая яркая история, добивается успеха:

В жизни!
В бизнесе!
Перед жюри присяжных!
Перед паствой!

В карьере, пройдя весь путь от представителя округа до Белого дома!

Истории на **100 процентов** состоят из эмоций — а эмоция может свернуть горы намного круче динамита. (Верьте мне, я только что закончил отличную книгу о том, как копали Панамский канал. Мечта, пронесенная через века чередой сумасшедших мечтателей, воплотила в жизнь канал, который изменил мир, — именно мечта, а не взрывы.) А эффектный рассказ — о вашей карьере, или вашей компании, или вашего текущего проекта, рассчитанного на шесть недель, — это тонкое искусство. Возможно, у вашего 79-летнего дедушки это получается естественно… но со мной такого никогда не бывало и не бывает!

Я РАБОТАЮ НАД ЭТИМ С ОСТЕРВЕНЕНИЕМ!

Вы когда-нибудь делаете «презентации»?
Готов поспорить на что угодно, что ответ — «да».
Так… ОСТАНОВИТЕСЬ.
Больше никаких презентаций.
Никогда.

Я прекратил это много лет тому назад.
Я никогда не делаю презентаций.
Я… за плату, никак не иначе… **рассказываю истории. Одну за другой, потом еще одну (связанную с ними) историю.**

Во время подготовки я понимаю… НА ВСЕ 100 ПРОЦЕНТОВ… каким я хочу видеть развитие *рассказа,* его *сюжет* и *повествование*.

Например: вне зависимости от набора требований клиента («Нам нужно перевести ваши слайды на испанский язык»), я никогда не предоставляю тексты своих презентаций заранее. Это объясняется тем, что я дорабатываю их — продолжаю оттачивать, уточняя *подборку историй, сюжет, ход, ритм,* — вплоть до момента выхода на сцену. Подозреваю, что за несколько часов, предшествующих выступлению, я меняю свой «сценарий» намного более 100 раз.

Ваш план на сегодня включает… короткий рассказ с началом, основной частью, концом и воспоминанием, которое живет в памяти.

Ваш текущий проект заключает в себе… развернутый рассказ о совершенствовании чего-то, пробуждении интереса у пользователей и т. д.

Основной raison d'être[1] вашей организации и, следовательно, ее эффективность — это история.

Ваша карьера — это… история.

ТОТ/ТА, У КОГО САМАЯ ЛУЧШАЯ ИСТОРИЯ, ДОБИВАЕТСЯ УСПЕХА!

ПОЭТОМУ… *РАБОТАЙТЕ*… НАД СВОЕЙ ИСТОРИЕЙ!

ОВЛАДЕВАЙТЕ ИСКУССТВОМ — становитесь «профессионалом» в области — СОЧИНЕНИЯ ИСТОРИЙ/РАССКАЗЫВАНИЯ ИСТОРИЙ/ИСПОЛНЕНИЯ ИСТОРИЙ/ПРЕПОДНЕСЕНИЯ ИСТОРИЙ!

(Выражение *«овладевать искусством»*, как вы уже, без сомнения, заметили, употребляется в данной книге постоянно. **«Совершенство» рассказывания историй — не та штука, которую можно «подхватить попутно».** Это фактически искусство, умение, дисциплина, которыми нужно овладеть — как игрой на флейте. Если вы согласитесь с предложенной здесь «основной сюжетной линией», то будете придерживаться ее принципов с рвением той упорной флейтистки, которая осваивает навыки игры на инструменте.)

В подобных случаях я заключаю на основании анализов, подобных предыдущему, что «бренд», хотя его и считают вершиной успеха маркетинга («сила бренда»), окружен и фактически **подчинен** «истории».

«Игра слов, — скажете вы. — Естественно, "бренд", по сути, рассказывает историю». Да, конечно, это так, но я мог бы доказать, что семантика *и в самом деле* имеет значение.

---

[1] Raison d'être (фр.) — смысл существования.

«Бренд» в некотором смысле превратился в стерильную концепцию, которой дико злоупотребляют и которую сделали практически бессмысленной, которая либо уже изжила себя, либо близка к этому. Никто не кричит об этом громче и по делу, чем глава Saatchi & Saatchi Кевин Робертс и в жизни, и в своей разбивающей общепринятые представления книге «Lovemarks. Бренды будущего»[1].

Далее, когда мы говорим «бренд», мы, скорее всего, начинаем делать клинический анализ рынка, конкуренции и т. д. Но история может быть хорошей небылицей, или халтурой, или триллером — да чем угодно: она выстраивает логическую цепочку и меняет ваше мировоззрение — или не меняет. Сильно упрощая, можно сказать, что, если более-менее убрать слово *«бренд»* из вашего лексикона и зациклиться на «историях-историях-историях» — рассказах, которые горы свернут, рассказах, которые захватывают, рассказах, которые шокируют, — вы, по моему мнению, придете к иному, более целесообразному взгляду на мир. «История» дает намного более живую и привлекательную и в меньшей степени клиническую формулировку, чем бренд, — и является прекрасным критерием действенности. Вопрос «Реально ли наша история захватывает?» может стать самым продуктивным с точки зрения прибыльности и эффективности бизнеса вопросом из всех, которые можно задать, — и, помимо всего прочего, вопросом, который можно с успехом отнести как к модифицированному бизнес-процессу («Что за история с этой новой схемой отчетности?»), так и курсу обучения в связи с появлением более традиционного продукта или услуги.

[1] Робертс К. Lovemarks. Бренды будущего. — М.: Рипол Классик, 2005.

ЦЕЛАЯ НОВАЯ… ИСТОРИЯ

Время рассказывать истории! Вот что говорят умные люди о (*бизнес-)* ценности рассказа.

Один из ключей — возможно, главный — к лидерству заключается в умении эффективно рассказать историю.

Говард Гарднер. Лидирующие умы: анатомия лидерства (Leading Minds: An Anatomy of Leadership)

Лидеры не только создают продукты и принимают решения. *Лидеры создают смысл существования*.

Джон Браун. Xerox PARC

Лидерам приходится давать ответы на множество вопросов. Лидерство есть функция вопросов. И первый вопрос для лидера всегда звучит так: *«Кем мы намереваемся стать?»* Не «Что мы собираемся делать?», а «Кем мы намереваемся стать?"

Макс де При, Герман Миллер

Суть лидерства американского президента и секрет его успеха как президента кроется в умении рассказывать истории.

Эван Корног. «Власть и рассказ: как мастерское повествование определило политический успех президентов от Джорджа Вашингтона до Джорджа Буша» (The Power and the Story: How the Crafted Presidential Narrative Has Determined Political Success from George Washington to George W. Bush).

Но где воевать [после Битвы за Англию], если Британская армия была не способна вступить в бой с Вермахтом в Европе? В политике Черчилля в период 1940–1944 гг. решающую роль сыграло убеждение в том, что театр военных действий имеет большое значение. Он понимал, что должны быть действия, пусть даже не всегда целесообразные; должны быть успехи, пусть даже преувеличенные или вообще воображаемые; должна быть слава, даже незаслуженная.

Известный историк Макс Гастингс, описывающий Уинстона Черчилля как режиссера театра под названием «Британия», поддерживающего моральное состояние общества в суровые дни Второй мировой войны.

В последние два десятилетия главная роль принадлежала определенному типу личности с определенным складом ума — компьютерным программистам, которые умели взломать код, юристам, которые умели искусно составлять контракты, магистрам делового администрирования, которые умели перемалывать цифры. Но ключи от царства переходят в другие руки. Будущее принадлежит совершенно иному типу личности с совершенно иным складом ума — созидателям и сочувствующим, распознавателям образов, и создателям смысла. *Эти люди — художники, изобретатели, дизайнеры, рассказчики, сиделки, утешители, перспективные мыслители — отныне будут заслуженно получать самые лучшие награды общества и разделять его самые великие радости.*

Дэниел Пинк. «Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления»[1]

Мы пребываем в сумерках общества, основанного на данных. С переходом информации и интеллекта в сферу компьютеров общество по-новому оценит одно человеческое качество, которое нельзя автоматизировать: эмоциональность. Воображение, миф, ритуал — язык эмоций — окажут влияние на все, начиная от наших решений о закупках до того, насколько хорошо мы работаем с другими. *Истории и мифы будут способствовать процветанию компаний.* Компаниям придется понять, что их продукция не так важна, как их истории.

Рольф Йенсен, Копенгагенский институт футурологии

26. Создайте свою З.Т38 — немедленно!

По завершении изнурительной серии семинаров с участием 500 партнеров-юристов и пары сотен ведущих специалистов по финансовому планированию мне стало ясно,

[1] Пинк Д. Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления. — М.: Рипол Классик : Открытый мир, 2009.

что профессионалы, с которыми я общался, были людьми, которых я называю «пугающе умными». Сколько же футбольных матчей со своими детьми они пропустили! Иначе говоря, 12-часовые рабочие дни были для них нормой.

Но «таланта» и чрезмерно упорной работы недостаточно! Почему? Потому что, среди прочих других причин, кругом полно талантливых людей, которые делают то, что делают, и делают это хорошо, и при этом работают долгими-долгими днями.

Так в чем же «секрет» различия? Гуру маркетинга Сет Годин предлагает важный ключ к пониманию, утверждая: **«Если вы не можете описать свою позицию максимум восемью словами, то у вас нет позиции».**

Я предпочитаю интерпретировать это не как «секрет маркетинга», а как утверждение с глубоким смыслом. По этой причине два семинара я долбил про «Замечательную Точку Зрения»… или **З.Т.З.** Или, если уж заимствовать идею у Сета… **З.Т.З8**… Замечательная Точка Зрения… выраженная максимум **восемью** словами.

ОТТАЧИВАЕМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Создание, поддержание *и* обновление З.Т.З/З.Т.З8 — дело мучительно трудное. Поверьте, я знаю, о чем говорю. Решив переделать логотип Tom Peters Company к 20-летнему юбилею компании, мы потратили на это 18 месяцев. И к чему же мы пришли через 18 месяцев упорного труда? К красному [PANTONE № 032] восклицательному знаку **(!)** — он был не совсем то, что нам было нужно, но по крайней мере укладывался в семь слов согласно установленному Сетом максимуму. Возможно, вам следует пойти по нашим стопам: как бы странно это ни звучало, ничто не сосредоточивает ум лучше, чем переделка логотипа. Вы должны дать удачное определение себе на грядущие годы одним-двумя словами или простым изображением.

Излагайте суть!

Оставляю вас с «простым» вопросом о себе: является ли то, чем я занимаюсь, в высшей степени отличным от других — и может ли быть кратко выражено простым, убедительным языком с количеством слов 4, 6, 8, 10, не более 15)?

(Примите во внимание: **работа над вашей 3. ТЗ8 намного важнее любого экзерсиса по «стратегическому планированию»!)**

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.

36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.

46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.

57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.

68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.

79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.

89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.

100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.

108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.

116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.

124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.

132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.

140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.

148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.

156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Другие

27. Доброта бесплатна!

Когда речь заходит об оценке пребывания пациента в стационаре, вы считаете, что в основе суждения должно лежать «выздоровление» — это альфа и омега плюс прочие промежуточные буквы.

Неверно!

В ходе широкомасштабного опроса, проведенного Press Ganey Associates, которые считаются мастерами оценки удовлетворенности пациентов больницы, вопросы по этой теме были заданы 139 380 бывшим пациентам из 225 больниц. После сбора данных они отобрали 15 самых значительных факторов, определяющих реакцию пациентов на свой опыт пребывания в стационаре.

Вы готовы?

«Ни один из 15 Главных факторов Удовлетворенности Пациента не имел отношения к улучшению состояния здоровья после лечения. Все 15, по сути, касались качества взаимоотношений пациента с персоналом больницы — и удовлетворенности персоналом со стороны штатных сотрудников».

Ни один.

Н-И О-Д-И-Н.

Ноль.

Н-о-л-ь.

Исследование опубликовано (и упомянутая выше цитата приведена оттуда же) в книге «Ставить пациентов на первое место»

(Putting Patients First), написанной Сьюзан Фрэмптон, Лорой Гулпин и Патриком Чармелом. Авторы занимают руководящие должности в больнице Griffin Hospital в Дерби, штат Коннектикут. В течение ряда лет больница является одним из лидеров в списке (иногда — в Лучшей десятке) Лучших компаний-работодателей по версии журнала *Fortune,* что для учреждений здравоохранения вообще редкость. Она также возглавляет списки по другим всевозможным параметрам от безопасности пациента до финансовой жизнеспособности. Так называемый Альянс «Плэнетри» (Planetree Alliance), штаб-квартира которого находится в Гриффине, является эпицентром движения за «лечение, ориентированное на пациента».

Авторы берут удивительные данные Press Ganey в качестве отправной точки для обсуждения процесса и принципов, которыми они руководствуются при работе с персоналом и пациентами в системе «Плэнетри» в Гриффине:

«Существует неправильное представление о том, что благожелательное отношение требует дополнительного персонала или дополнительного времени и, следовательно, дополнительных финансов. Хотя затраты на рабочую силу составляют значительную часть бюджета любой больницы, сами по себе такие мероприятия никак не сказываются на бюджете».

Доброта бесплатна

«Выслушивание пациентов и ответы на их вопросы не стоят ничего. Можно привести доводы в пользу утверждения, что отрицательные взаимодействия — отчуждение пациентов, невнимательное отношение к их нуждам или ограничение их ощущения контроля — могут обойтись дорого. Сердитые, расстроенные или напуганные пациенты могут вести себя агрессивно, быть замкнутыми и несговорчивыми,

что потребует намного больше времени для налаживания положительных взаимоотношений, чем в самом начале».

Отсюда можно вынести следующие Важные Уроки — а они действительно **важные**:

1) *процесс нередко (обычно? неизменно?) «бьет» результат при оценке полученного «впечатления»* — даже если дело касается такого очевидного, «зависимого от исхода» события, как лечение в стационаре. Высокое качество взаимоотношений с персоналом запомнилось сильнее, чем факт удавшейся или неудавшейся поправки здоровья;

2) *довольный персонал — довольные клиенты.* Хотите «поставить на первое место клиента»? Поставьте персонал на «место первее»! (Подробнее об этом ниже.);

3) *качество бесплатно — и даже больше того.* Мы узнали (ну по крайней мере большинство из нас), когда «движение

> В течение многих лет литература была всей моей жизнью… Однажды, читая лекцию о «Божественной комедии», я посмотрел на своих студентов и понял, что мне больше хочется, чтобы они были добрыми, чем чтобы они знали о Данте. Я сказал им, что если они, зная все о Данте, выйдут отсюда и не проявят доброжелательного отношения к пожилой женщине в автобусе, то я буду считать, что педагог из меня не получился.
>
> *П. Форни. «Вежливость: двадцать пять правил тактичного поведения» (Choosing Civility: The Twenty-five Rules of Considerate Conduct)*
>
> *(Форни — профессор, преподаватель итальянской литературы в Университете Джонса Хопкинса, который в 2000 г. основал Общество вежливости при Университете Джонса Хопкинса (Johns Hopkins Civility Project).)*
>
> Три вещи играют важную роль в жизни человека. Первая — быть добрым. Вторая — быть добрым. И третья — быть добрым.
>
> *Генри Джеймс, цитата из книги «Вежливость: двадцать пять правил тактичного поведения» (Choosing Civility: The Twenty-five Rules of Considerate Conduct), написанной П. Форни*

за качество» преобладало в нашем сознании, что качество не только бесплатно — но и обеспечение хорошего качества реально снижает стоимость, причем зачастую весьма существенно. И здесь то же самое!

И повторюсь (а что может быть более стоящее для повторения?)...

4) *доброта бесплатна!!!*

28. Вежливость! Вежливость! Вежливость!

Сегодня утром (я пишу в октябре 2008 г.) мне позвонил один знакомый, которого я знал совсем немного. Он попросил меня кое-что сделать для одного из кандидатов в президенты. (Это был кандидат, которого я довольно рьяно поддерживал.) Он начал с отвратительной многословной тирады о том, как ужасен другой кандидат. Это продолжалось бесконечно долго.

Пока я не повесил трубку.

Да, во время таких кампаний страсти накаляются.

(Так было всегда.)

Но это не причина вести себя невежливо.

Когда бы то ни было.

Мне так и хотелось обругать этого парня грубо, по-матросски (я когда-то служил во флоте) — но это означало бы действовать себе во вред.

Необузданность проявляется в период выборов — так бывает и в бизнесе, причем каждый день. (Я, вообще-то, обладаю *очень*

вспыльчивым характером — он мне достался от мамы.) Я не против, когда люди «раскрепощаются» в тесном кругу близких друзей где-нибудь в пабе, но решительно возражаю против такой несдержанной болтовни в публичных выступлениях разного рода.

ВЕЖЛИВОСТЬ: «ГРАЖДАНСКИЕ» ПРАВА — И ПРАВОНАРУШЕНИЯ

Как замечает Ричард Брукхайзер в предисловии к «Правилам вежливости» (Rules of Civility), в молодости Джордж Вашингтон переписал в тетрадь 110 правил вежливости. Эти принципы стали руководящими для Вашингтона на многие десятилетия — и, по сути, прославили его как лидера, наделенного исключительным характером. Исходным текстом для Д. В. послужило сочинение «Благопристойность беседы меж мужей» (Decency of Conversation Among Men), написанное французскими иезуитами в 1595 г.

Многие из 110 правил покажутся — и так оно и есть — вышедшими из употребления. Но даже наименее употребительные из них, безусловно, имеют оттенок любезности и благочинности.

«Правила вежливости» отражают социальные установки личности и то, как человек преподносит себя. В век Интернета и социальных сетей, хотя слова и пути исполнения различаются, Большая Идея остается без изменения. (По крайней мере в моем понимании.) Любезность, вежливость, приличие, неприятие унижения человеческого достоинства и просто привычка вставать, когда кто-либо входит в помещение, — вот основные черты характера успешного руководителя и движущая сила в достижении цели через привлечение заинтересованных добровольцев. Возможно, эти понятия важны как никогда, поскольку, благодаря безумному отношению к жизни, мы склонны согласиться, что их «похвальнее нарушить, чем блюсти»[1]. Силиконовая долина, в которой я прожил 30 с лишним лет, представляет собой место всеобщей спешки, где кажется,

[1] Шекспир У. Гамлет, принц датский//Шекспир У. Полное собрание сочинений: В 8 т. — М.: Искусство, 1960. — Т. 6.

что резкость вызывает восхищение. Но проявление внимания к человеку — выражение искреннего сочувствия по поводу болезни супруги или радости по поводу недавних успехов его ребенка — так же, если не более, важно в 2010 г. в округе Санта-Клара, Калифорния, как в 1595 г., когда братья-иезуиты писали свой трактат.

Вот некоторые примеры правил вежливости и достойного поведения, взятые из «Правил вежливости» (выделено мной).

№ 1. Каждый поступок в обществе должен носить знак **уважения** к присутствующим.

№ 22. Не выказывайте радость при виде несчастья другого человека, будь он даже вашим врагом.

№ 28. Если кто-либо заговорит с вами, а вы в это время сидите, встаньте, будь он даже вашим подчиненным… (Забудьте про «подчиненность» — я это делаю с **религиозной дотошностью** с тех пор, как прочитал эту книгу; это «работает».)

№ 49. Не допускайте недостойных выражений в адрес кого бы то ни было; никаких проклятий, никакой брани.

№ 65. Не употребляйте оскорбительных слов ни в шутку, ни всерьез; никого не поднимайте на смех, даже если для этого есть основание. **(!!!!!!!)**

№ 110. Стремитесь к тому, чтобы в груди у вас никогда не погасла искорка божественного огня, именуемая совестью…

На протяжении своей книги Брукхайзер дает пояснения, а в завершение приводит следующее: «[№ 110 — это] единственное прямое напоминание о том, что здесь выражалось в неявной форме, — малые вещи и большие вещи связаны между собой; нет великих личностей, которые не обращали внимания на то и другое одновременно; эти мелкие любезности отражают, как карманное зеркальце, социальное и моральное состояние».

Вежливость в 2010 г. = Вежливость в 1776 г. = Вежливость в 1595 г.

Точка.

Это не дает желаемого эффекта и выставляет вас идиотом.
Совет:

Вежливость!
Вежливость!
Вежливость!

Чем больше вы взбешены, тем больше старайтесь соблюдать правила вежливости.
Точка.

29. Послушайте Энн — и «так и сделайте»

Несколько лет назад на семинаре, который я давал в течение целого дня, покойная Энн Ричардс, бывший губернатор Техаса, выступала на официальном обеде. Дерзкая, потрясающая Энн приводила много ценных наблюдений, но одна «очевидная» (разве так не всегда бывает) вещь меня просто сразила. Мой пересказ:

«Предположим, что вы стоите в длинной очереди у кассы авиакомпании, чтобы взять билет на другой рейс, потому что ваш загадочным образом отменили. У вас ужасное настроение, а тут еще очередь еле движется. Наконец-то вы подошли к кассе и оказались в непосредственной близости от самого противного из всех воображаемых существ — живого служащего авиакомпании.

Сделайте два глубоких вздоха, изобразите улыбку, которая могла бы предназначаться королеве Елизавете II, доведись вам встретиться с ней, и скажите себе: “Эта женщина (или этот

мужчина) — единственное человеческое существо на земле, способное в данный момент времени помочь мне решить эту неотложную проблему". А потом так и сделайте».

Я послушался.
Я попробовал.
Это сработало.
Я ввел это в обиход.
Это… **всегда**… срабатывает.

Ведите себя порядочно, ибо это порядочность.
Ведите себя порядочно, ибо это работает.

(Благодарю вас, Энн.)
(Нам не хватает вас.)

30. «Быть нужным», или Как я узнал про первопричины на соборовании дедушки

Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»[1], однажды произнес ставшую знаменитой фразу:

«Вы приобретете больше друзей за два месяца, интересуясь другими людьми, чем приобрели бы их за два года, стараясь заинтересовать других людей собой».

[1] Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. 5 навыков. — Мн.: Попурри, 2010.

Это наблюдение-заповедь-грандиозное откровение г-на Карнеги вспомнилось, когда один из моих хороших друзей попросил меня внести свой вклад в составляемый им сборник «самых лучших советов, которые мне доводилось получить». Я долго думал об этой «простой» просьбе. И вот что у меня получилось:

«Мой дедушка Оуэн Сноу (по материнской линии) держал небольшую деревенскую лавку в Викомико-Черч, штат Вирджиния. Эта часть штата называлась "Северным перешейком". Как можно предположить, мы, внуки, любили поболтаться в лавке — в конце 1940-х и даже в начале 1950-х там еще было полно всякой всячины. Иногда дедушка Оуэн позволял нам отвесить что-нибудь — и, несмотря на наш юный возраст и его привязанность к нам, превращался в тирана, если мы случайно обвешивали кого-нибудь даже на самую малую толику. Он имел обыкновение отпускать товар «с походом», будь то жестяная банка гвоздей по 10 центов за штуку или что-либо другое. Кроме того, насколько мы, дети, могли заметить, он всегда находил время пообщаться с людьми, выслушивал их рассказы, часто кивал и выказывал всем предельное уважение.

Когда дедушка Оуэн скончался, я служил в ВМС в Порт-Хьюнем, штат Калифорния. И хотя до переброски в Дананг, Вьетнам, остались считанные дни, командир не раздумывая дал мне увольнение на четыре дня, даже несмотря на мое назначение так называемым комендантом погрузки на суда, — из этого я тоже вынес урок на будущее. Как бы то ни было, я отправился в Викомико-Черч заблаговременно до начала панихиды. Я вам говорил, что это совершенно ничтожный городок с населением, я бы сказал, человек 400–500, хотя память мне уже изменяет? Дороги в тех краях были довольно примитивные для того времени, и, насколько я помню, в то время держалась сухая погода. Около восьми утра, а служба была назначена на десять, мне показалось, что в воздухе начинает крутиться пыль. Тотчас же началась настоящая пыльная буря. (Боже мой, у меня мурашки по телу, до того все свежо в памяти.) А дело было в том, что шла процессия

более чем из 1000 человек. Я поговорил с некоторыми людьми, причем никого из них я не знал. Казалось, что дедушка Оуэн в разное время помог каждому из них — хорошим советом, звонком куда-то кому-то, кто мог выручить, продлением кредита, несколькими баксами из кармана и так далее, и так далее, и так далее.

"Урок", который я вынес из похорон, назывался "сила порядочности и чуткости". Дело не в том, что мама с папой не особо отличались таким поведением, просто это было Предельно Яркой Иллюстрацией. Самым непритязательным образом дедушка Оуэн "был нужен" всему местному сообществу, а также живущим за его пределами — об этом свидетельствовала мощная пыльная буря, поднятая ногами людей, которые пришли сказать последние слова благодарности, причем некоторым пришлось для этого преодолеть 160 километров. И что это могло быть, как не ясное послание и фактически совет?

Чтобы очевидное стало еще более очевидным: а что вы можете сказать о себе по поводу Великого Экзамена на «Нужность»? Это решающий «вопрос жизни» — *и* решающий «вопрос бизнеса-карьеры-успеха».

31. Оценка великого сражения: информация к размышлению

> Проявляйте доброту, ибо каждый вами встреченный ведет великое сражение.
>
> *Платон*

Я наткнулся на вышеупомянутую цитату года два или три тому назад. Это высказывание крутится, и крутится, и крутится

у меня в голове и, как мне кажется, довело меня до нирваны — т. е. изменило мое поведение.

Информация к размышлению: вы ведете переговоры — или, попросту говоря, пытаетесь привлечь к работе одного из своих коллег в связи с наступлением важного этапа проекта. Неоспоримый факт:

*тот человек... **всегда**... на 98 с лишним процентов останется вне вашего поля зрения.*

У ее матери проблемы со зрением, и ей чертовски трудно с ними бороться, и в процессе этой борьбы она делает несчастным каждого, кто оказался в пределах досягаемости. Его сын-подросток вдруг начал прогуливать уроки — и отец своими бесконечными приказами «прекратить и впредь воздержаться» никак не может докопаться до истины. Или что-нибудь не такого огромного масштаба: у нее вчера был разговор на повышенных тонах с коллегой и она просто немного выведена из себя. Он собирается в выходные вести семью в поход — и расстроен тем, что, вероятно, ему помешает проблема с клиентом.

Что бы то ни было.

И да, всегда эти «что-бы-то-ни-было» громоздятся друг на друга.

Даже если вы довольно-таки заядлый болельщик за бейсбольную команду из высшей лиги, вам может показаться, что какая-нибудь одна из 162 игр регулярного сезона очень похожа на другую. Но не менеджеру клуба Mariners. Его «отдел» (в составе 25 человек) представляет собой чудовищную мешанину из профессиональных и личных проблем. Имярек не может разгрести всю эту кучу и нуждается в передыхе — но, черт побери, такой возможности просто нет. У имярека было скверное происшествие личного плана, о котором сегодня утром поведала пресса с кровожадными подробностями; проще говоря, «чем занята его голова» сегодня вечером? И все это продолжается.

И все это продолжается, продолжается и продолжается. Дело в том, что у него 162 плановых соревнования, которые именуются «играми», и каждая из них в той или иной степени… **совершенно отличается**… от предыдущей и последующей.

Говоря это, я никоим образом не имею в виду, что наш бейсбольный менеджер, должно быть, в какой-то мере «лопух». Я вполне определенно имею в виду, что хороший менеджер должен справляться со всей этой «посторонней» (нет!) ерундой. И естественно, те, кому известны мои предубеждения, знают, что:

Я не вижу существенной разницы между бейсбольной командой из 25 человек и отделом информационных систем или отделом по работе с персоналом, тоже состоящими из 25 человек; единственная разница состоит в том, что в каждом рабочем «сезоне» (году) у отдела по работе с персоналом или отдела ИС около 220 «игр» — т.е. рабочих дней. И каждый рабочий день у каждого «игрока» (сотрудника) не похож на другие, поскольку они развертывают «великие битвы», согласно нашему учителю Платону, которые в основном невидимы для глаз их коллег и начальников.

«Работа босса не в том, чтобы быть психотерапевтом» — я слышал это сто раз. И это полнейший вздор.

Именно в этом — быть психотерапевтом — и заключается работа босса!

(По крайней мере если ему (или ей) не по барабану, будет сделано дело или нет.)

Предположим, что вы возглавляете группу выездной охраны президента, который завтра будет произносить речь в Де-Мойне. Разве вы не захотите с достаточной степенью точности знать, «чем заняты головы» шести агентов, которые физически ближе всех к президенту? Естественно, эти агенты являются

профессионалами в самом высоком смысле слова — но при этом, вне всякого сомнения, у них может быть множество личных проблем, и я не уверен, что спокойно отнесусь к тому, что у одного из шести ближайших доверенных лиц президента накануне была отчаянная ссора с мужем или 14-летней дочерью и, *в особенности,* если ссора происходила в основном на расстоянии, например по телефону или, боже сохрани, через Интернет.

Итак, требуется *осведомленность* — ради эффективности предприятия. И требуется *умение психологически войти в положение другого человека.* Нет, не «мягкость», как я уже говорил, а человеческое переживание за трудное положение, в котором оказываются все, с кем мы имеем дело. *Сообщалось* (не могу найти точную цитату — хотя разыскал 20 аналогичных), что легендарный футбольный тренер Винс Ломбарди, крутой из крутых в брутальной профессии, сказал: *«Не обязательно, чтобы вам нравились ваши игроки, но вы просто обязаны их любить».* Возможно, эти точные слова не сработают у вас, но сама идея неоспоримо хороша для успешных лидеров, для генерал-полковника, под началом которого служат генерал-лейтенанты, или для директора местного театра, находящегося очень-очень-очень далеко от, скажем, города Сиракьюс, не говоря уже о Бродвее.

Проявляйте доброту, ибо каждый ведет великое сражение — я удвоил личные усилия, чтобы принять на вооружение совет Платона, от первого до последнего слова, и пользоваться им

Переменчивые «Синие дьяволы»?

Ничто не остается неизменным. Вам нужно понять, что меняется не только ситуация в вашем бизнесе, но и люди, с которыми вы работаете, тоже меняются день ото дня. Кто-то заболевает. У кого-то свадьба. [Вы должны] оценивать настроение, уровень мышления команды в такой день.

Майк Кшижевски («Тренер К»), тренер баскетбольной команды «Синие дьяволы» Университета Дьюка

во всех ситуациях, с которыми сталкиваюсь. Стал ли я с тех пор принимать более взвешенные решения в бизнесе? Думаю, да, хотя прямых доказательств нет. Чувствую ли я себя более совершенным человеческим существом — ну, возможно, я стал чуть-чуть лучше. Но здесь нужно подчеркнуть, что, в соответствии с темой этой книги, «малое» может быть чертовски ВАЖНОЙ долей!

(В этом вопросе каждый из нас выберет свой путь, если захочет. Я же перед встречей или важным, а то и обычным, телефонным звонком повторяю чуть ли не как мантру: *Проявляйте доброту, ибо каждый ведет великое сражение.* Я считаю, что это хотя бы немного повышает ценность осведомленности.)

32. Чуткость бесплатна (или почти)

Я люблю и ценю — весьма — слово «порядочность». (См. феноменальную «Книгу менеджера о правилах хорошего тона: Как малые жесты создают большие компании» (The Manager's Book of Decencies: How Small Gestures Build Great Companies) Стива Харрисона.) Мне нравится — весьма — слово «уважение». (См. великолепную книгу «Уважение» (Respect) Сары Лоуренс-Лайтфут.)

Но в наши (бестолковые) дни я обожаю другое слово, на которое я подсел и от которого тащусь, — *чуткость.* Я очарован идеей испытать на личном опыте и затем включить в нашу формальную и неформальную декларацию о видении и ценностях следующие слова:

«Мы проявляем чуткость во всем, что делаем».

Я так захвачен этой идеей, что предлагаю-советую-умоляю включить «чуткость» в «Список десяти великих деловых терми-

нов» наряду с такими словами, как «люди», «клиенты», «продукт», «прибыль», «деятельность», «совершенство» — или некоторыми другими в том же духе.

Времена опасны.
Конкуренция жестока.
Напористость обязательна.
Снижение затрат настоятельно необходимо.

Все верно!

Но тогда как мы «живем в этом мире», где нам на каждом шагу приходится утрясать вопросы, согласовывая свои действия с нашими многочисленными составными элементами — заинтересованными сторонами, с которыми мы надеемся долго работать?

Кто мы?
Как мы живем?
Что мы собой представляем как общественный институт?
Кто я (босс, последователь)?
Какой след я оставлю?

Это, некоторым образом, характер — вне всякого сомнения. (Еще одно потрясающе важное и, увы, недостаточно часто употребляемое слово.) Но в некотором смысле чуткость включает в себя даже больше, чем характер. Это понятие связано с поступками человека — чуткость относится буквально к каждому внутреннему и внешнему действию и, кроме того, являет собой нечто, живущее глубоко в душе.

Мне нравится идея приходить на работу туда, где лелеют... *чуткость.*

Мне нравится идея вести дела с поставщиком услуг, известным своей… *чуткостью.*

Мне нравится быть продавцом для предприятия, которое проявляет… *чуткость.*

Все это следует умножить на десять в тревожные времена.

Чуткий *не* означает «мягкий».
Нет.
Нет.
Нет.
И:

Нет.
Нет.
Нет.

По сути, я смог бы отстоять мнение, что «догматическая чуткость» (вот и термин *появился*) повышает и рост, и прибыльность, и надежность предприятия в долгосрочной перспективе довольно прямым, эффективным, в конечном итоге измеряемым причинно-следственным образом.

Чуткость — это **ключ** к сохранению лояльности клиентов.

Чуткость — это **ключ** к подбору кадров и удовлетворенности.

Чуткость — это **ключ** к восприятию бренда.

Чуткость — это **ключ** к вашей способности смотреть на себя в зеркало — и рассказывать вашим детям о своей работе.

«Чуткость бесплатна».

Чуткость — это **ключ** к ускорению; она уменьшает трение.

Чуткость — это **ключ** к Вопросу о Ведении Бизнеса № 1, т. е. межфункциональных связей, поскольку стирание границ между службами на 98 процентов зависит от социальных факторов.

Чуткость — это **ключ** к прозрачности и даже сдерживанию затрат; она стимулирует, а не подавляет желание говорить правду.

Поэтому подумайте о чуткости, подумайте о правде или не думайте, если вам это не по душе, о приведенном выше списке; подумайте о том, чтобы включить *«Чуткость во всем, что мы делаем»* в декларацию ценностей вашего подразделения (или компании) (или агентства).

Но... сделайте это только после того, как вы со своей командой точно поймете, что означает чуткость в разных контекстах. И сделайте это только после того, как вы приняли на себя обоснованное личное и корпоративное обязательство проявлять чуткость. С этого момента вы должны недвусмысленно придерживаться правила следить за тем, чтобы все вокруг ввели в практику Догматическую Чуткость — увы, с неблагоприятными, а со временем и суровыми последствиями для тех, кто не возьмет на вооружение этот важный атрибут.

Время запуска?

Не «сегодня» — а «сейчас».

Иначе говоря, чуткость является особенно мощным «инструментом» в сумасшедшие-разрушительные-ужасные времена.

Отсюда:

подумайте над идеей: *«Мы проявляем чуткость во всем, что делаем»*.

Что она означает?

Как ее осуществлять на практике?

Говорите об этом со своими коллегами, приятелями, продавцами, заказчиками и т. д. и т. п.

Говорите о чуткости — **«Практике Догматической Чуткости»** — как о мощной, прагматической ценности бизнеса. (Повторюсь, особенно в напряженные времена.)

Продолжайте обсуждение.

Подумайте о том, чтобы включить «Чуткость во всем, что делаем», а может быть, «Догматическую Чуткость во всем, что делаем» в вашу официальную декларацию ценностей — или активно продвигать идею иным способом.

(NB: вы также должны прийти к единому мнению по поводу великолепного «результата в денежном выражении» — прагматизма этой идеи еще до того, как формально приступите к ее осуществлению; она может сделать вас лучше, но ни в коей мере не является «слезливо-сентиментальной» идеей.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Взаимоотношения

33. Только соедини...

Только соедини!
Об этом была вся ее проповедь.
Только соедини прозу и страсть, и оба будут вознесены,
И людская любовь достигнет небывалых высот.
Больше не жить урывками.
Только соедини...

Э. Форстер. «Усадьба Говардс Энд»
(Howards End)

Только соедини!

Разве это не лучший способ подвести итоги достойно прожитой жизни?
(И эффективно прожитой?)

Информация к размышлению (в моей интерпретации):

Все дело — *всегда* — во взаимоотношениях.
Так всегда было.
Так всегда будет.
Только установите контакт.

Следовательно, так было задолго до появления Интернета и социальных сетей:
основа основ в бизнесе — это взаимоотношения;
суть эффективного бизнеса — это эффективные взаимоотношения.

Коэффициент ROI (рентабельности инвестиций)[1], который действительно важен, должен называться… **ROIR**.

Рентабельность инвестиций во взаимоотношения[2].

Более того, мы можем манипулировать связанной с ROIR деятельностью и фактически измерять ее с большей точностью по сравнению со стандартным «финансовым» ROI. Солгать, подтасовав статистику, относительно легко. Солгать о состоянии взаимоотношений никак невозможно*. (*Когда я работал в McKinsey, старшие партнеры имели обыкновение тщательно, кирпичик за кирпичиком, проверять состояние взаимоотношений непосредственно с клиентами, давая оценку младшим партнерам, — таким, как я.)

УВАЖЕНИЕ: ПРОЧИТАЙТЕ ОБ ЭТОМ ВСЕ

Я вас прошу-умоляю проникнуться-и-создать одногодичную учебную группу, программа которой включает изучение следующих материалов:

«Книга менеджера о правилах хорошего тона: Как незначительные жесты создают большие компании» (The Manager's Book of Decencies: How Small Gestures Build Great Companies) — Стив Харрисон;

«Уважение» (Respect) — Сара Лоуренс-Лайтфут;

«Гостеприимство: Искусство дать людям возможность чувствовать себя как дома» (Hostmanship: The Art of Making People Feel Welcome) — Ян Гуннарссон и Олле Блом (лидер как гостеприимный хозяин для своих подчиненных);

«СКОРОСТЬ доверия. То, что меняет все»[3] — Стивен Кови;

«Менеджер мечты» (The Dream Manager) — Мэтью Келли;

---

[1] ROI, или return of investment (англ.) — рентабельность инвестиций. — *Прим. ред.*

[2] ROIR, или Return on Investment in Relationships (англ.) — рентабельность инвестиций во взаимоотношения. — *Прим. ред.*

[3] Кови С., Меррилл Р. Скорость доверия. То, что меняет все. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

«Клиент на втором месте: Поставьте своих подчиненных на первое и увидите, как отлично они будут работать» (The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch 'Em Kick Butt) — Хол Розенблут и Дайан Макферрин Питерс (не родственница);

«Переговоры в экстремальных ситуациях. Что и как говорить, когда ставки высоки»[1] — Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Мак-Миллан, Эл Свитцлер;

«Психология влияния: Как научиться убеждать и добиваться успеха» — Роберт Чалдини[2];

«Эмоциональный интеллект: Почему он важнее IQ» (Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ) — Дэниел Гоулман;

«Созданная для успеха: построение организации мирового класса для ведения переговоров» (Built to Win: Creating a World-Class Negotiating Organization) — Хол Мовиус и Лоренс Сасскинд.

34. Они любили Айка (потому что Айк любил их)

Генерал Дуайт Эйзенхауэр сделал невозможное. Нет, речь идет не об успешной исторической высадке союзных войск в Европе как таковой. И не о последующем походе на Германию. Его «невозможная мечта» — явь — заключалась в том, чтобы удерживать янки и британцев от взаимного истребления до тех пор, пока не придет время начать высадку на побережье и заняться настоящим делом!

Оказывается, у генерала Эйзенхауэра, как единодушно отмечают самые проницательные профессиональные обозреватели,

[1] Паттерсон К., Гренни Дж., Мак-Миллан Р., Свитцлер Э. Переговоры в экстремальных ситуациях. Что и как говорить, когда ставки высоки. — М.: Вильямс, 2008.

[2] Чалдини Р. Психология влияния: Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М.: Эксмо, 2010.

был «секрет», который на самом деле объяснялся его пониманием следующего фактора:

«В управлении союзными войсками большое значение имеет взаимное доверие; такое доверие достигается, помимо всего прочего, путем установления дружеских отношений».

Ага, вот таков *его* Секрет Успеха № 1!
Активно заводите друзей!

В журнале *Armchair General* (май 2008 г.) прослеживаются истоки этой наиболее яркой лидерской черты Эйзенхауэра: «По-видимому, его самой выдающейся способностью [во время учебы в военном училище в Уэст-Пойнте, за несколько десятилетий до дня высадки союзных войск в Европе] была та легкость, с которой он заводил друзей и завоевывал доверие курсантов самого разного происхождения; это качество сыграет великую роль в будущем, когда он будет командовать коалиционными войсками».

Итак, вы руководите группой разработчиков проекта из 11 человек. Скорее всего, члены вашей команды являются сотрудниками четырех подразделений — и двух-трех компаний.

Факт:
вы — полноценный, взаправдашний «командующий коалицией»!

Ключ к Успеху № 1: заводите друзей. Целенаправленно — т. е. сознательно *и* взвешенно (отнеситесь к этому со всем вниманием) «инвестируйте» в процесс приобретения друзей… по-**очень-очень-очень**-крупному.

Ключ к Микроуспеху: возможно, вы считаете себя «одним из тех» многих, у кого просто не получается «заводить друзей» инстинктивно. Даже если в вашей самооценке есть доля

правды — это в основном отговорка. Эйзенхауэр, несомненно, был коммуникабельным от природы. И вы, вероятно, никогда не сможете с ним сравниться. Но — и это большое «но» — нет ни малейшего сомнения в том, что этому **«можно обучиться»** и вы можете приобрести этот навык или усовершенствовать его **Упорным Трудом** и **Тренировкой** в одиночку или с коллегами.

Ключ к Макроуспеху: при найме, повышении, поощрении обращайте (пристальное) внимание на «предрасположенность-умение заводить друзей». Эту черту можно не только заметить, но и фактически «измерить» — и ДДЭ [Дуайт Дэвид Эйзенхауэр], безусловно, учит нас, что это не «мягкая» черта.

ЗАДОЛГО ДО ТОГО, КАК КТО-ТО «ПОДРУЖИЛСЯ» С КЕМ-ТО...

Несмотря на то что мы живем в мире социальных сетей, мире, «где все новое», вы вряд ли поступите правильно, с моей точки зрения, если не воспользуетесь советами Дейла Карнеги, изложенными в его классической книге «Как завоевывать друзей и влиять на людей», названной радиостанцией NPR одной из трех лучших книг по бизнесу XX столетия.

35. Всегда отождествляйте себя со слушателями

Неделя из моей жизни: пять выступлений, пять различных стран, пять различных культур. Наблюдая за реакцией аудитории во время выступления (каждый выступающий может — должен — научиться наблюдать за слушателями с пристальным вниманием и «принюхиваться» к их реакции), я пересмотрел некоторые вынесенные ранее уроки. Прежде всего:

отождествляйте себя со слушателями.

Во-первых, хочу заметить, что я помешан на чтении местных газет и готов болтать с кем угодно, чьим вниманием мне удастся завладеть, лишь бы узнать хоть чуточку о том, какие события нас ждут впереди.

А еще я люблю просто пройтись.

Так, на моем семинаре в Стокгольме, например, я начал с разговора о моем походе в гигантский местный универмаг NK и покупках согласно длинному списку, навязанному мне женой, которая четыре года обучалась в Швеции на профессионального ткача гобеленов. Я легко назвал NK «самым лучшим универмагом в мире» — он вполне этого заслуживает. Положительная оценка чьих-либо местных достопримечательностей имеет мегазначение! (Снова прошу прощения за то, что говорю об «очевидном», — но ведь в этом вся суть книги!) Но иногда я могу и напортачить. Однажды я за что-то небрежно покритиковал местную гостиницу, где остановился. Хотя она была частью большой сети, мои замечания были восприняты не как общие «пожелания клиента» — как я предполагал, — а как фронтальные нападки-выпады в адрес принимающей стороны в г. Тампа, штат Флорида, и практически всех и каждого слушателя! (Черт побери! Хороший же урок я тогда получил!)

В Германии я беззастенчиво играл на своем немецком происхождении и «германском» техническом образовании — и беспрерывно подкалывал слушателей, что, дескать, нам с ними нужно преодолеть косность мышления и поведения в этом мире, где столько толкуют о новых технологиях и новых глобальных игроках.

В Италии я появился перед публикой в роскошной итальянской рубашке при итальянском галстуке, купленными накануне на центральной улице в Милане, отпустил шутку по поводу заоблачной цены — а потом привязал все это к теме выступления: планирование и новые методы повышения добавленной стоимости.

Подводим итог: выступающий **(любой выступающий, любая тема, любое место)** всегда, даже в 10-минутной беседе, первым делом старается найти общую платформу с аудиторией. Любой уважающий себя лектор стремится побудить слушателей к действию. Как подсказывает мой опыт, это достигается только тогда, когда безличное «они» превращается в «мы». «Перед НАМИ… стоит та или иная сложная задача». «МЫ… должны выбраться оттуда, где МЫ… ВСЕ ВМЕСТЕ… сегодня застряли». «МЫ… ослаблены и разгромлены… но МЫ… должны действовать решительно». И так далее.

Сила в «нас»? Аминь!

Вы можете приводить неопровержимые аргументы и неоспоримые данные, но если ваш посыл не будет… **близким и** не будет **«продаваться» как совместная задача**… если он не будет… **исходить от сердца**… то его могут воспринять, особенно если слушатели принадлежат к другой культуре, как… Нападки Неразумного Чужестранца!

Между прочим: *очевидная истина заключается в том, что чем труднее продажа* (а мои идеи — такие как «забудьте все, о чем вы думали, что знаете и что привело вас к успеху» — могут оказаться весьма трудными для переваривания), *тем Крепче должна быть Личная Связь между Людьми!*

Между прочим: это тяжелая, сознательная работа! (Да, работа! Ни одна, нуль, ноль, ничего из этих «маленьких» идей не может быть осуществлено «с кондачка». Их нужно **изучить**, **поработать** над ними и применять **практически**, со всем тщанием. Знаю, что говорю о вещах такого рода не в первый раз — но и не в последний.)

СЛОВО НА БУКВУ «М» (ДАВАЙТЕ БУДЕМ ЕГО УПОТРЕБЛЯТЬ)

Подходу «Сила-в-нас» меня научил Джим Кроуновер, мой первый партнер-наставник по McKinsey еще в 1974 г. «Том, — сказал он далеко не спокойным тоном, — обращаясь к Клиенту, всегда употребляй слово **"Мы"**. Например, "Мы могли бы разобраться с этой ерундой". Идея заключается в том, что мы с Клиентом… *Рыскаем Вместе, как Мощная Команда, в Ожесточенной Погоне за Истиной».*

Я буду первым, кто признает, что это «трюк». Но соглашусь с тем, что тогда, когда я начинал работать в McKinsey, этот трюк сыграли именно со мной: ты достаточно часто употребляешь «мы» и «нас»… и начинаешь считать себя частью команды Клиента, а не наоборот.

По сегодняшний день, т. е. спустя 30 с лишним лет, я по интуиции строго придерживаюсь правила употреблять «Мы» и «Нас» при работе с Клиентами — и никакая сила не сможет вытянуть из меня «Я» или «Вы».

Хотя это, можно сказать, не просто трюк… это еще и Основная Величина, Характеризующая Группы по Созданию Совместных Предприятий, Нацеленных на Поиск Улучшения Взаимопонимания. Поэтому:

Клянемся употреблять слово «нас» до посинения. (Слова имеют значение! Огромное!)

Клянемся употреблять слово «партнер» до посинения. (Слова имеют значение! Огромное!)

Клянемся употреблять слово «команда» до посинения. (Слова имеют значение! Огромное!)

Мы согласны, да?

(NB: кроме того, обратите внимание на «Трюк» № 2 — я с «фанатичным» упорством пишу «**К**лиент» с заглавной буквы. Еще одна жемчужина от McKinsey, которая означает большую разницу. Да, здесь речь идет об **Уважении** и **Слаженной Работе Команды** и **Общем Деле** — и не имеет значения, в случае McKinsey, в какой степени эта задача «технична».)

36. Совершайте «Акты Преднамеренного Улучшения Взаимоотношений»

Будучи главой Goldman Sachs, бывший министр финансов Хэнк Полсон выработал у себя привычку, которая заслуживает пристального внимания. В интервью, данном Патриции Селлерс для колонки «Как я работаю» в журнале *Fortune*, Полсон сообщил, что он позвонит «60 генеральным директорам в первую неделю [года], чтобы поздравить их с Новым годом».

Во время моей недолгой работы в Белом доме в середине 1970-х гг. я делал нечто подобное, проводя в канун Нового года восемь-девять часов подряд за телефоном в своем офисе. Я звонил примерно сотне человек, с которыми работал, — в учреждения по всему Вашингтону и посольства по всему миру, — чтобы поблагодарить их за помощь в прошедшем году. Должен признаться, что помимо приятной болтовни (подозреваю, что Полсон тоже получал от этого удовольствие), я целенаправленно совершал АПУВ… Акт Преднамеренного Улучшения Взаимоотношений.

Я не предлагаю здесь пускать в ход наигранную искренность, так как полностью согласен с доводом, что «если вы будете говорить неискренне, то это сразу станет заметно, как если бы вы говорили в мегафон». Тем не менее я призываю вас разработать некий аналогичный ритуал. Более того, я призываю вас приступить к делу в течение ближайшей пары недель, затем сделать его Новогодним Обычаем.

Держите в уме АПУВ. 12 месяцев в году!

Вспышка!
Вспышка!

Вспышка!
Действовать безотлагательно!
Действовать безотлагательно!
Действовать безотлагательно!
Данное самому себе новогоднее обещание, которое работает в любой день года!

Позвоните (П-О-З-В-О-Н-И-Т-Е!) (НЕ ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТОЙ!) 25–50 ЧЕЛОВЕКАМ… В БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ДНЕЙ… и поблагодарите их за поддержку, оказанную вам за последние 90 дней или шесть месяцев! Затем возьмите за правило, как Полсон, начиная с 20 декабря делать по 25–50 звонков ежедневно в течение трех-четырех дней до Рождества. * **

(* Поверьте мне: это кайф!!!)
(** Поверьте мне: это «работает».)

(Два небольших дополнения. [1] Естественно, человек на другом конце провода знает, зачем вы ему звоните; это не имеет значения — важен сам факт, что вы сделали такое усилие! [2] Позвоните или, что, видимо, еще лучше, напишите несколько слов от руки. Только не пользуйтесь электронной почтой — это понравится как тем, кому за 20, так и нам, старым козлам.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Отношение

37. Внесите «фактор искрящихся глаз» в свое меню

У некоторых людей глаза привлекательно, заразительно «искрят». А вот у других — нет. Принимайте на работу **(только???)** тех, у кого глаза «искрят».

Подумайте над этим.

Я читал лекцию в Швейцарии о «выборе талантов» — и использовании для этих целей «нетрадиционных» (в основном эмоциональных) подходов. В перерыв у меня состоялась беседа с молодой участницей, которая громко интересовалась, почему я все говорю, и говорю, и говорю… **а потом снова говорю**… о таких вещах, как «живость», и тому подобное:

«Предположим, мы с вами открываем ресторан нашей мечты, — сказал я ей. — Мы оба вложили в него $75 000… фактически, сбережения за всю нашу жизнь. Мы "поставили на кон все". Мы были совершенно уверены в том, что идея великолепна, сторговали очень хорошее помещение — и с помощью связей и знакомств заарканили потрясающего шеф-повара. Настало время нанимать "других" — например официантов и официанток и помощников официантов.

У многочисленных кандидатов был удовлетворительный "опыт работы в ресторане".

Но у некоторых такого опыта не было.

Одна молодая женщина (или мужчина), в частности, оказалась новичком в этой области — но у нее была совершенно неотразимая "искорка" в глазах. Такая, о которой мы, американцы, говорим, что она "освещает комнату". Как может повлиять та "искорка, которая освещает комнату" на наш выбор "принять или не принять"? Помните, ради ресторана мы поставили на кон все».

Она нехотя, уже с меньшей эмоциональностью, так свойственной швейцарцам, согласилась, что «искорка», конечно же, «рулит».

В реальной жизни участница, о которой шла речь, управляла не рестораном, а группой, состоящей из 30 сотрудников, которая входила в отдел ИС/ИТ. И моей подлинной целью было убедить ее задуматься о том, что при принятии решения о найме в *ИС/ИТ* (или в любой другой области, коли на то пошло) «фактор искрящихся глаз» должен играть не меньшую роль, чем в индустрии гостеприимства! Факт тот, что большинство проектов в области информационных систем и информационных технологий очень, очень сильно не дотягивают до своего потенциала — и в 9,8 случаях из 10 это объясняется отсутствием энтузиазма у пользователей, а не недостатками программного обеспечения. Отсюда следует, что, как всегда, срыв даже самых технически грамотных «внутренних» проектов — это «дело людей», «дело торговли», «дело слабых навыков».

Информация к размышлению: *так называемые «мягкие факторы» — которые являются самыми настоящими «жесткими факторами» — рулят! Это верно в отношении ученых, которые должны убедить других выделить деньги для поддержки их научных исследований. В отношении начальников отделов ИС/ИТ, которые добьются успеха только в том случае, если*

пользователи примут их разработки с энтузиазмом. И в отношении тех, кто «ставит на кон все» ради ресторана своей мечты.

Может быть, и не надо заходить так далеко, чтобы давать от ворот поворот всем, у кого не-самый-высокий «коэффициент искристости глаз», но, черт побери, вы просто обязаны думать об этом все 100 процентов времени! (А «большим боссам» нужно сделать вот что: настоять, чтобы сотрудники отдела по работе с персоналом поставили эти «мягкие факторы» во главу списка квалификаций для **каждой** *работы!)*

38. Обходительность, внимательность, заинтересованность — в ШЕСТЬ утра!

В ста метрах от моего бостонского дома есть маленькое бистро, где вы найдете меня ровно в шесть утра, когда я бываю в Бостоне. Там кофе — лучше не бывает (и в 100 раз лучше, чем у меня дома), а круассаны — чистый восторг.

И таки да, они открываются в шесть утра.
Это не мелочь для «ранних пташек».
И кофеманов.

Но не в том суть этого отступления. Скорее, я хочу сказать несколько слов о женщине, в которой я души не чаю, хотя и не знаю ее имени. И о трагедии, связанной с тем, что она покинула меня навсегда.

Вот вся история:

1) когда она работала в бистро, ей приходилось каждый день приходить примерно в четыре утра, чтобы все приготовить:

2) она все делала очень умело.

3) она освещала мне жизнь на одно-два мгновения, не более, в любую погоду, будь то дождь или снег, гололед или град, мрак или солнце, 30 градусов жары или 20 градусов мороза.

Ее манеру поведения нельзя назвать «веселой». (Ей на вид лет 45, а в таком возрасте веселость «наводит на размышления», на мой взгляд.) Но, казалось, она делает все с удовольствием, и, когда мы обменивались несколькими предложениями приятного свойства, в этом неизменно проявлялось ее хорошее (именно хорошее, а не «замечательное») отношение.

Я подчеркиваю «хорошее, но не замечательное» потому, что в шесть утра я не рассчитываю на прием типа «Парни, давайте выйдем и зададим жару». Я рассчитываю на обстоятельное, заинтересованное и общительно-дружелюбное отношение и на то, чтобы работа каждодневно выполнялась с удовольствием.

Ее обстоятельность и душевный настрой были тем тоником, в котором я нуждался — не меньше, чем в кофеине. И она давала мне его снова и снова и так до бесконечности.

А теперь ее нет. И мне ее ужасно не хватает, и я не знаю ее имени. Забавно, но самое худшее не в этом. Дело вовсе не в том, что «Мэри — увы — ушла». Дело в том, что «этого человека», чьего имени я не знаю, с которым я в обстоятельно-спокойной атмосфере начинал свои дни на основе здоровых (не легкомысленных) отношений, больше нет на месте.

Информация к размышлению вам как владельцу заведения или офисному начальнику: ищите, отчаянно преследуйте, принимайте именно таких людей — их у нас, конечно, не пруд

пруди. Но они здесь, поблизости, и если вы возьмете на себя труд отыскать их и время от времени будете давать им понять, что вы цените их усилия, то я готов предсказать, что к вам придет Совершенство. (А вместе с ним, вполне возможно, и немалая прибыль.)

Дело в том, что работа в значительной мере является «местом, где мы живем». Нам нужны звездные бухгалтеры. Первоклассные продавщицы. Супер-пупер креативщики по маркетингу и разработке новых продуктов. И т. д. Но поскольку фактически речь идет о «месте, где мы живем», то мы бы получили огромный выигрыш в общем — включая прибыль, — если бы неукоснительно соблюдали следующие позиции на все 100 процентов:

«Обходительность».
«Внимательность».
«Заинтересованность».

Итак, давайте включим эту… **Большую Тройку**… в руководство по практике найма. Давайте включим эту Большую Тройку в каждую оценку и каждое решение о повышении по службе.

Давайте примем обходительных-внимательных-заинтересованных людей в каждый отдел. (Намек: если мы будем стремиться к «этому» в бухгалтерии в той же степени, что и, скажем, в сбыте и рекламе, то сделаем большой шаг по пути превращения… **критически важной**… координации служб в относительно автоматическую — да, «автоматическую».)

Начинайте прямо сейчас.

39. Нанимайте «жизнерадостных» — или: Этот проклятый чудак АВ!

Провожу семинар.
Все пошло шиворот-навыворот!
Маленькие огрехи.
Большие грехи!
Непрофессионально!
Непростительно!

И из-за всего этого я, как мне казалось, вполне заслуженно пребывал в дурном-предурном настроении. (Никак не получалось выступление.)

И тогда я сделал последнюю остановку перед Началом Шоу… это была АВ-проверка (проверка антивирусом).

Этот проклятый чудак АВ!

Я был в дурном настроении.

Я… самодовольно… наслаждался своим Дурным Настроением.

Этот чудак АВ!
Он был в Отличном Настроении!
Доволен Миром!
Он напевал себе под нос!
Вы можете себе представить… НАПЕВАЛ!

И несмотря на черную грозовую тучу, висевшую над моей головой, мое чертово настроение стало улучшаться. Мы начали шутить о том о сем, балагурить на профессиональные темы, даже

смеяться над проколами, и вскоре я почувствовал себя практически… ЖИЗНЕРАДОСТНЫМ.

Уверен, вы все поняли: несмотря на Всевозможные Усилия одного человека Затаить Обиду на Различные Проявления Несправедливости… Жизнерадостность другого человека действует Заразительно!

Этот проклятый чудак АВ.
Он спас мое выступление.
Он выручил меня.
Жизнерадостные люди умеют это.

(Информация к размышлению I: БЕРИТЕ НА РАБОТУ ЖИЗНЕРАДОСТНЫХ!)

(Информация к размышлению II: Избегайте-Увольняйте НСНов… Носителей Скверного Настроения. ОНИ ДОКОНАЮТ ВАС! И **100** ЧЕЛОВЕК ВОКРУГ НИХ.)

(Информация к размышлению III: Слава «этому проклятому чудаку АВ»!)

(Информация к размышлению IV: Один «проклятый чудак АВ» может изменить настроение целому батальону!)

40. Каким «флагом» вы машете?

Я немного боюсь, что, прочитав это, вы обвините меня в том, что я разыгрываю из себя фарисея. Увы, полагаю, я должен сказать: «Пусть так и будет».

Я поехал в город, чтобы выполнить некоторые поручения. В пути у меня вышла задержка из-за того, что у растущих вдоль

дороги деревьев производили обрезку сучьев. Одна полоса Вермонтской трассы-30 была закрыта — и, как водится, на обоих концах зоны проведения работ поставили по одному сигнальщику.

По привычке я махнул человеку с флажком — не то чтобы это был широкий взмах руки, говорящий: «Эй, приятель», а так, легкое движение кисти. Мне-то не трудно, а ему чуток внимания не повредит — правильно?

Парень на переднем конце махнул мне в ответ — такое же легкое движение кисти и, возможно, легкий кивок. Но, подъехав к другому концу, я чуть не отпрянул. Давненько не видывал я такого угрюмого, мрачного выражения, как у того сигнальщика. Не агрессивно-мрачного, как у сторожевой собаки, а просто мрачного-премрачного. (Вероятно, вы знаете, что я имею в виду.) Во всяком случае, я ему тоже махнул, но, как и следовало ожидать, в ответ — никакой реакции.

Может быть, сигнальщика № 2 уволили из банка Lehman, где он получал 200 000 баксов в год. Может статься, его попросили из компании Wal-Mart. Может, жена на него злится. Или у него жуткий насморк. Вероятен любой из перечисленных вариантов, равно как и 100 других — плюс эту работу вряд ли можно назвать большим шагом в карьерном росте.

Или можно?
(Точнее, возможно ли это в принципе?)

В своих выступлениях я привожу много цитат, однако мало что помню наизусть. Но одна из них неизгладимо врезалась мне в память, и эта цитата принадлежит д-ру Мартину Лютеру Кингу-младшему:

«Если человек призван быть дворником, он должен мести улицу так, как Микеланджело рисовал, Бетховен сочинял музыку, Шекспир писал стихи. Он должен так хорошо мести

улицу, что силы небесные и земные остановятся и скажут: "Здесь жил великий дворник, который хорошо делал свою работу"».

Уверен, что существует множество интерпретаций этого высказывания, и какое-то время у меня были некоторые сомнения относительно ее понимания: имелось ли в виду, что наш дворник не должен стремиться к чему-то большему, чем подметание улиц? Я решил, что это не обязательно так. По моему мнению, цитата означает: что бы ты ни делал в настоящий момент и какая бы причина тебя на это ни подвигла, твоя работа может (должна, согласно д-ру Кингу) стать Произведением Высокого Искусства, Выполняемым с Полной Самоотдачей.

Вспоминаю, как во время посещения Рима на Пасху пару лет тому назад я в какой-то момент пытался увидеть из автомобиля всемирно известного (!!! — так и есть) полицейского, который стоял в центре города на перекрестке с круговым движением, регулируя транспортный поток с таким же шиком-энергичностью-артистизмом, с каким Леонард Бернстайн дирижировал симфоническим оркестром или Джон Мэдден давал указания команде Oakland Raiders во время футбольного матча, находясь за пределами поля.

Здесь азбучная истина, насколько я понимаю, заключается в том, что работа Сигнальщика, согласно д-ру Кингу, и нашего Великолепного Римского Полицейского на Перекрестке с Круговым Движением могла бы действительно стать Высоким Искусством. Или по крайней мере работа могла бы выполняться с позитивным-энергичным-заинтересованным отношением.

Мой мрачный сигнальщик расстроил меня — в основном я переживал за него, но и мой день был несколько подпорчен. Мы переживаем экономически сложные времена. Вполне вероятно, что некоторые читатели сейчас выполняют чуть менее престижную работу, чем пару лет тому назад, — что, по-видимому, пагубно сказалось и на самооценке, и на кошельке.

Но никто, но никто, но никто не может отнять у вас ваше отношение. Оно целиком ваше, и только ваше, и только вы можете его сформировать и продемонстрировать.

Может быть, в трудные времена трудно щеголять улыбкой. Но трудные времена по-своему хороши, особенно для проверки «на прочность», когда нам дано узнать свою истинную цену и получить возможность (правильное слово), даже «золотую возможность» отстоять свои Моральную Силу & Решительность & Заинтересованность & Дружбу и, наконец, свою Непоколебимую Приверженность СОВЕРШЕНСТВУ во Всем, что Вы Делаете.

Будь вы сигнальщиком, продавщицей из магазина 7-Eleven или банковским служащим, вам не надо далеко ходить, чтобы найти работу получше, — или, во всяком случае, что-то близкое к гарантии краткосрочной занятости, — если в жизни вы руководствуетесь принципами, заложенными в словах Мартина Лютера Кинга-младшего. И если Прекрасного Отношения вам недостаточно, вы по крайней мере сохраните самоуважение — которое вовсе не мелочь (фактически это Очень Большая Вещь).

Никакие ублюдки не смогут украсть ваше отношение!

(Как бы они, преднамеренно или непреднамеренно, ни старались.)

Ваше отношение целиком ваше!

Вы сигнальщик № 2?
Или дворник по д-ру Кингу?
Сегодня?
Сейчас?

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Представление

41. Время для шоу! Всегда!

Джозеф Пайн и Джим Гилмор сделали нам ценный подарок — книгу «Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена»[1]. Как же мне нравится это название! А также их Основная Гипотеза:

«Впечатления так же отличаются от услуг, как услуги от товаров».

(NB: «впечатления» так же отличаются от «услуг», как услуги от «товаров»: «услуга» есть… *сделка*… которая доводит дело до конца. «Впечатление» есть/может быть/должно быть… *«памятным моментом»*… даже если это нечто явно тривиальное — например, своеобразный стиль, которым портье приветствует Клиента в 7.45 утра.)

Или близкие для нас с вами, с любезного разрешения Дэвида Д'Алессандро, недвусмысленные слова из его книги «Карьерные войны»[2]:

«Время для шоу — всегда!»

«Время шоу» для *меня* =

Каждое выступление!

Каждая презентация с использованием слайдов PowerPoint!

---

[1] Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Вильямс, 2005.

[2] Д'Алессандро Д. Карьерные войны. 10 правил построения успешного личного бренда. — М.: Питер, 2005.

Каждый *отдельный* слайд!

Каждый телефонный разговор с КЛИЕНТОМ!

КАЖДЫЙ РАЗГОВОР С «ПОМОЩНИКОМ ПО АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ» КЛИЕНТА «ЧЕТВЕРТОГО УРОВНЯ» (который может высказать боссу своего босса — который подписывает мой чек! — свое отрицательное — или положительное! — мнение по поводу брошенного мной в спешке нечаянного замечания).

КАЖДОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОТРУДНИКАМИ… особенно если у меня стресс или я в дурном настроении.

Каждый пост на tompeters.com!

Каждая запись в социальной сети Twitter!

Любой 7-СЕКУНДНЫЙ ЗРИТЕЛЬНЫЙ КОНТАКТ с желающим получить автограф в моей книге!

И так далее.

И так далее.

И так далее.

Я безнадежно зацикленный-требовательный-нелепый-абсурдный в этом отношении?

Абсолютно точно.

Но в то же время это не так; «это» (будучи «пущенным в ход») стало образом жизни, таким же естественным, как дыхание. (Моя жена говорит, что мне нужно два-три дня после «гастролей», чтобы перестать «читать проповеди аудитории из 4000 человек».)

И что, «без этого жить нельзя?»

Ни черта подобного!

Я… Отчаянно Стремлюсь… **Изменить Ситуацию к Лучшему!**

Надеюсь, что и вы тоже.

(Вот в чем смысл лидерства!)

Если вы действительно «отчаянно стремитесь» к тому, чтобы ваша команда завоевала Кубок Мира по ИС/ИТ, помните:

Время для шоу — это... всегда.

(*Любое* взаимодействие, пусть даже и с женой, всегда происходит с потенциально болтливым союзником — или противником, или «тормозом».)

НА ЭТОТ РАЗ — «ПЕРСОНА»

Успешные исполнители, во благо и (иногда) во зло, знают, как играть роль. Они надевают так называемую «персону» — маску лидерства (по-гречески буквально «маска»), которая повелевает другим следовать за ними.

Случай № 1. Зимой 1776 г. Континентальная армия была полностью истощена. Англичане пришли в штаб генерала Джорджа Вашингтона в Кембридже, штат Массачусетс, и предложили ему сдаться. Они увидели перед собой человека, который во всех отношениях являл собой пример серьезного главнокомандующего. Выправка. Учтивость. Решительность. Покрой военной формы. Конь. Убранство коня. На **98 процентов** успешный исход переговоров был обеспечен Одеждой-для-Успеха, Театральным Представлением и Великим Замыслом. Англичане поверили, что перед ними Грозный Противник — а не разношерстная банда плохо вооруженных фермеров, которым не терпится поскорее попасть домой, и ушли, не найдя никаких законных оснований, которые бы возбраняли им это.

Случай № 2. Никто, по единодушному мнению специалистов, не выстроил так тщательно каждый элемент своего имиджа, как неожиданно пришедший к власти 44-й президент Соединенных Штатов Америки... Барак Обама. Вот вам и Безумно Великий Замысел! (Быть может, вам не все придется по вкусу — но он умело использовал его, чтобы попасть в Белый дом, легкое ли дело!)

Случай № 3. А теперь о Берни Мадоффе. Люди здравомыслящие считают его ужасным человеком, но тем не менее испытывают благоговейный трепет перед ним за умение надувать такое множество действительно блестящих людей в течение такого длительного периода. Будьте уверены, это был продукт очень тщательно разработанного имиджа («персоны»), который он десятилетиями поддерживал без передышки и без единого неверного шага. Вот вам и яркий пример с замыслом! Вот вам и «Время для шоу — всегда!»

42. Работайте [не щадя сил] над первым впечатлением о себе

Первые впечатления — это ключи к вашей и моей личной карьере, а также ключи к тому, что будет записано в отчетных документах отдела обслуживания клиентов компании. Мы с вами это прекрасно понимаем. (Естественно.) И все же... я вполне уверен, что нам необходимо Постоянное Напоминание не только о Силе Первого Впечатления, но и о том, что существуют целая... **Наука и целое Искусство Построения, Осуществления и Поддержания Фантастического Начала.**

ПЕРВО-НАПЕРВО

Следующее утверждение верно относительно признания не только индивидуальной личности, но и организации: отношение заказчиков к вашей компании в значительной степени формируется уже при первом контакте — кратковременном или продолжительном.

Коллектив больницы Griffin Hospital, знатоки своего дела в области «лечения, ориентированного на пациента», как это иногда называется и как описано в моем отступлении о Доброте, однозначно считают, что первое впечатление имеет большое значение. Поэтому для начала будущим пациентам дают четкие указания о том, как добраться до больницы!

Когда пациент направляется в клинику, он уже волнуется; плохие указания только усилят его тревогу. (Музыка, звучащая на автостоянке больницы Griffin Hospital, тоже является частью их… **Постановки Первых Впечатлений.**)

Неудивительно, что настоящим хозяином «всего этого» является Disney. Эта компания уделяет практически равноценное внимание автостоянкам, обслуживающему персоналу автостоянки и процессу парковки, а также подборке музыкальных композиций. Кстати сказать, соответствующие штатные сотрудники очень тщательно отбираются и еще более тщательно обучаются — они являются настоящими «профессионалами парковки».

Мой «простой» совет: **начало имеет чрезвычайно важное значение — и, несомненно, считается «стратегической сутью» любого диалога.**

Продумайте варианты начала контакта **о-ч-е-н-ь** тщательно — по одному микрошагу за раз. Не жалейте Времени **(много)** & Денег **(много)** & Усилий на Тренировку **(много)** для создания и умелого использования первых впечатлений.

Как насчет новой должности на уровне вице-президента типа:

ВППВ/Вице-Президент по Первым Впечатлениям.

(А если вы считаете, что «уровень вице-президента» — это перебор, что, наверное, так и есть, то я настоятельно рекомендую взять хотя бы ДПВ/Директора по первым Впечатлениям.)

NB: **изучите** (опять это слово!) Искусство & Ремесло Упаковки. Во-первых, по этому вопросу есть масса литературы — не меньше тысячи книг. Упаковщики являются идеальными «пиарщиками» — у них на все

про все около **третьей доли секунды** (не семь секунд, которые Роджер Эйлс дает нам с вами), чтобы пристрастить вас или меня к хранящемуся на складской полке продукту, на создание которого были потрачены три года и $80 млн.

NB*: примерно 20 лет тому назад я сделал баснословно дорогой и весьма обстоятельный ремонт дома. Предполагаемый подрядчик — один из трех, с которыми я провел собеседование, — должен был прийти ко мне на первую встречу в 11.00. Я видел, как он подъехал на грузовике примерно в 10.40. Он посидел в машине до 10.58, затем подошел к парадной двери и постучался. Фактически он получил эту работу, даже не проронив ни слова*.

Например, моя жена частенько ругает меня за то, что я не смотрю прямо в глаза людям, которым меня представляют. Сначала я думал, что она порет чушь, особенно если учесть, что после выступлений меня приглашали на так называемые сессии с рукопожатиями и улыбками перед прессой, где фотографировали вместе с руководством Клиента, директорами по продажам или ключевыми заказчиками. Но, по недолгом размышлении, я в конечном счете вынужден был признать, что она по большей части права — думаю, все дело в застенчивости, спрятанной глубоко в душе. (Никакая это не чушь; многие люди, которые блистают на трибуне, бывают замкнутыми в более интимной обстановке — и наоборот.) В итоге: в свои 66 лет я работаю над визуальным контактом — причем сознательно, но эта работа того стоит.

Но вернемся к основной теме. Главный пиарщик телеканала Fox News Роджер Эйлс заявляет, что мне/вам/нам всем нужно… **семь секунд**… чтобы произвести первое впечатление. И дает нам следующие советы.

Первый: «Зарядите ваше отношение энергией». Некоторые люди излучают энергию, некоторые — нет. Те, кто не излучают, как минимум распрямляют плечи и слегка пружинят походку.

(«Энергию» не следует путать с агрессивностью. Энергия, по моему мнению, — я не могу говорить от имени Роджера Э. — отражается в основном в глазах.)

Второй: «Дайте задание своему посылу». Иначе говоря, если вам что-то нужно от данного взаимодействия, то это будет… ПОСЫЛ ПРОДОЛЖАТЬ. Я искренне считаю, что речи у меня лучше всего получаются, когда я устал. Я сокращаю и вырезаю все эти запутанные тонкости — и скрупулезно придерживаюсь «основной темы».

Третий: «Знайте "цену лица"». «Каменное лицо», по словам Эйлса, хорошо работает в покере — но просто беда в обычном человеческом общении, в том числе на профессиональные темы. Назовите это «оживлением» или «заинтересованностью» (термины мои, не Эйлса); но это не просто энергия; это нечто связанное с участием В Данный Момент. Еще раз подчеркну, что идея заключается не в том, чтобы подражать вращающемуся дервишу, — для меня оживление прежде всего означает глубину сосредоточенности. (Моя жена — на этот раз пример положительный — утверждает, что моя глубина сосредоточенности, когда я слушаю собеседника, пугает ее до полусмерти, особенно когда собеседником является она. А я и не знал.)

«Вывод» здесь важнее конкретных моментов: **сознательно обращайте внимание на то, как вы заинтересовываете людей! Это так же важно, как** (или даже еще важнее, чем) **«содержание» — нравится вам это или нет.**

43. Работайте [не щадя сил] над последним впечатлением о себе

Теперь, когда вы знаете, как произвести первое впечатление за семь секунд и овладеть мастерством «выхода на сцену», пора подумать об «уходе со сцены»...

Как сообщалось в журнале *Psychology Today,* Дэниел Канеман (психолог, который в 2002 г. получил Нобелевскую премию по экономике за революционную работу в области поведенческой экономики) говорит о том, что наши воспоминания носят весьма избирательный характер. В частности, независимо от длительности события (вечеринка, коммерческая сделка), мы формируем свое отношение к нему и даем оценку, основываясь — с *изрядным* искажением — на «самых напряженных» и на «завершающих» моментах.

Это один из многих убедительных доводов в пользу того, что я называю УЭВ, или Управлением Эмоциональными Впечатлениями. Особенно поражают данные о «завершающих» момента»; они объясняют, почему мы, побывав на блестящем четырехчасовом приеме, через три месяца можем вспомнить о нем только то, что на пути к выходу двое гостей обменялись язвительными замечаниями. (Это не просто «наглядный пример». Такие истории подтверждаются массой достоверных данных.)

Решение?

Планируйте-Управляйте-Микроуправляйте «Последними Впечатлениями».

АГРЕССИВНО.

Практически недостаточно просто избежать «проколов» в последнем впечатлении. Естественно, мы не хотим, чтобы что-то «пошло не так» на Последней Стадии Общения. Но, что еще важнее, мы хотим создать… Запланированную Стратегию Атмосферы Ухода & Историю, которая была бы… запоминающейся, убедительной, эмоциональной, такой, которая сделает уход «агрессивно правильным», а не просто «безошибочным».

Врач, который провожает пациента до двери (а не отвлеченно указывает в сторону регистратуры, одновременно беря в руки историю болезни следующего больного), является **Решающим Фактором** и фактически влияет на формирование Впечатления Пациента… больше, чем хороший или плохой диагноз. (И снова достоверные данные подтверждают это на первый взгляд смехотворное утверждение.) Аналогично плохой десерт может испортить превосходный во всех остальных отношениях обед… или, наоборот, захватывающая кульминация, когда зритель сидит на краю кресла и забывает про свой попкорн, может спасти фильм или спектакль, если до этого он страдал некоторыми неуклюжими поворотами сюжета.

Итак… РАБОТАЙТЕ НАД УХОДОМ… С УСЕРДИЕМ!

В каком смысле «работайте над»?

Продумайте последнее впечатление: разорвите его на части, пройдитесь по нему шажок за шажком, шажок за шажком. Продиагностируйте его. Снимите его на камеру. Попросите лиц, не принадлежащих к данному кругу, посмотреть видео. Распишите «последовательность выхода» и разыграйте эту сценку.

ПУСТЬ ОНИ ПРИДУТ РАНЬШЕ И УЙДУТ ПОЗЖЕ

Начало! (См. главу 42.)
Окончание! (См. главу 43.)

Открывайтесь за 15 минут до официального времени открытия.
Закрывайтесь через 15 минут после времени закрытия по графику.

Информация к размышлению: здравый смысл и реалистичное социально-психологическое исследование говорят:

Начало Имеет Значение!
(Огромное!!!)
Окончание Имеет Значение!
(Огромное!!!)

Зацикливайтесь на началах!
Зацикливайтесь на окончаниях!
Ключевое слово: **зацикливаться**.

44. Работайте над навыками проведения презентаций. (Или: 17 минут, которые могут изменить мир!)

Телеграфное сообщение CNN, вторая половина дня, 4 июня 2008 г.: «Он был неизвестным законодателем штата. *Но после 17-минутной программной речи на общенациональном съезде Демократической партии 2004 г.,* сделавшей его знаменитым, и всего лишь двух лет пребывания в сенате США Барак Обама

близок к тому, чтобы стать кандидатом в президенты от своей партии».

Как я упомянул в начале введения, мой первый блог на tompeters.com, который появился 28 июля 2004 г., был панегириком, посвященным речи Барака Обамы на съезде партии. Среди прочего я сказал: «Я имею представление о том, что такое хорошая речь. Здесь конкретно имеется в виду программная речь, которую произнес на съезде Демократической партии Барак Обама, кандидат в сенат от штата Иллинойс. Ее содержание, в зависимости от ваших политических взглядов, может прийтись вам по вкусу или нет, но тот факт, что это Произведение Искусства, не должен вызывать споров. Тема изложена четко и убедительно. Правильно задан тон. Контакт с передними и задними рядами слушателей. Юмор и шутки в свой адрес. Запоминающиеся истории. Фразы, которые поднимают дух. Точный расчет, когда что говорить». (Это довольно хорошо сработало у тогдашнего сенатора от штата Иллинойс Обамы. В то время он даже еще не был сенатором *США*!)

17 минут!

Боже мой:

17 минут!

Прекрасные 17 минут — и вы можете перевозить жену и малолетних дочерей (мужа и малолетних дочерей — когда-нибудь!) на Пенсильвания-авеню, д. 1600!

Факт из «наших», более скромных миров: ужасные, плохие, средние и даже «нормальные» и «довольно хорошие» навыки презентации подвели или затормозили карьерный рост невероятного множества исключительно талантливых в других отношениях людей на самых разных уровнях, на *самых разных* должностях, работающих на предприятиях *самых разных* размеров

и в *самых разных* отраслях промышленности. И тем не менее редко доводится встретить человека, который для улучшения навыков презентации развертывает наступление сроднитренировке-в-боевых-искусствах-с-намерением-взаправду-достичь-совершенства (или-хотя-бы-чертовски-здоровского-улучшения) — в-этом-деле.

Я… просто… отказываюсь это понимать.

Прошу вас.
Прошу вас.
Прошу вас.
Прошу вас.

Сделайте мне *(личное)* одолжение.

Хотя бы… *рассмотрите возможность*… тотального, абсолютно профессионального, длительного, подкрепленного наукой и практикой наступления на ваши навыки презентации.

Тотальное.
Абсолютно профессиональное.
Длительное.
Подкрепленное.
Наукой.
Практикой.
Наступление.

Буду с нетерпением ждать приглашения с выгравированным текстом на ваш Инаугурационный Бал…

МОЩНЫЙ ЧЕЛОВЕК О МОЩИ POWERPOINT

Навязчивая идея «пилить» других на предмет развития высококлассных навыков презентации появилась у меня поздно. Это случилось в 2007 г., когда я сидел за ужином рядом с топ-менеджером, входившим в «Топ-25» в компании, входившей, в свою очередь, в «Топ-25», согласно рейтингу журнала *Fortune*. Эта компания была известна своим подходом к принятию решений на основе «только фактов». Мы болтали о том о сем и обо всем, и в один момент мой визави совершенно неожиданно сказал: «Я изо всех сил пытаюсь довести парней до топ-уровня, и у меня есть, скажем, четверо, которые хорошо зарекомендовали себя и могли бы пойти на повышение. Клянусь, двое или трое из них, а то и все четверо сойдут с дистанции только лишь из-за отсутствия паршивых навыков презентации».

Я довольно хорошо знаю этого человека — от природы молчаливого гениального инженера, речь которого была просто ужасна, пока он, проявив недюжинную силу воли — **и насилие над собой**, — не начал тренироваться/совершенствоваться, и это продолжалось несколько лет.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Работа

45. О «профессионализме»

Какие ассоциации вызывает слово «профессионал»? Доктор. Юрист. Школьный учитель. Музыкант. Бейсболист. Гуру управления качеством по методике «Шесть сигм». Консультант по «облачным» вычислениям. Специалист по управлению запасами по системе «точно вовремя». Указанные профессионалы обладают некоторыми общими характеристиками.

Они…

- Знатоки своего дела.
- Следуют «призванию».
- Постоянно совершенствуются.
- Владеют определенным запасом знаний.
- И т. д.

Собственно говоря, во многих разделах этой книги я пытаюсь расширить или даже переопределить идею «профессионализма», включив в нее несколько основополагающих элементов поведения, эффективное применение которых обусловливает успех или провал дела.

Например…

- Благодарность (Овладение Практическими Навыками Выражения Признательности).
- Извинение (Восстановление подпорченных взаимоотношений).
- Умение слушать (Выслушивание, Понимание и Проявление Интереса к мнениям других).

- Умение задавать вопросы по существу.
- Управление путем личных Встреч/Искусство оставаться в контакте.
- Стремление к достижению мира и установлению плодотворного сотрудничества между враждующими группами в организации (превращение межфункциональной интеграции в Стратегическое Оружие № 1).
- Умение готовить и проводить презентации.

И так далее. Каждый из этих пунктов — я повторял это десять раз и повторю еще десять раз — **может** быть изучен и каждым **можно** мастерски овладеть — практикуясь не меньше чем необходимо для достижения мастерства в живописи или получения степени магистра в области молекулярной биологии. Большинство из нас воспринимает только что перечисленные вещи «серьезно». Но мало кто из нас намеревается достичь настоящего… **«профессионализма»**… в этих и аналогичных областях, которые, несомненно, составляют основу эффективности предпринимательства.

Действие: поразмышляйте над главными идеями, которые обсуждались на этих страницах. Составьте План Формального Исследования на некоторые темы из предложенных выше или аналогичных — для себя и своей группы.

46. «Все упирается в финансы» (и вам бы следовало)

Я слушал презентацию директора по информационным технологиям Sysco, гигантской дистрибьюторской компании. Он говорил о новой преобразовательной системе, которая была успешно создана под его руководством. По словам директора,

существенную помощь в этом в процессе ему оказал длительный опыт работы в финансовой сфере — он там довольно хорошо всех знал и, имея доступ к инсайдерскому коду, мог обмениваться с инсайдерами секретной информацией.

У рядового читателя, вероятно, нет такого опыта, как у нашего друга из Sysco, но идея тем не менее потрясающая. Довольно много из того, чем мы занимаемся, в какой-то момент «упирается в финансы». Неверно говорится в известной шутке, что «у парней из финансового отдела словарный запас сводится к одному слову "нет"». В общем и целом правда заключается в том, что, как правило, с ними бывает не так просто и что они принуждают вас отвечать на некоторые неудобные вопросы.

А для того чтобы работа над вашим проектом шла гладко, неплохо было бы (**необходимо**) знать финансовый язык — а также несколько человек в этой области.

Поэтому я рекомендую вам попытаться попасть в такую проектную группу, где у вас появится возможность научиться Языку Финансов — и всерьез приступить к созданию сети полезных деловых связей в отделе. И попробуйте устроиться на курсы по бухгалтерскому учету или финансам, если вы не специалист по коммерческой деятельности и не магистр делового администрирования. Это — эффективное вложение, и прямая или косвенная отдача может быть необыкновенно высокой — и продолжительной.

(Конечно же, главная «хитрость» заключается в том, чтобы задавать вопросы, даже самые простые, — это свидетельствует о вашем желании учиться и быть учеником одного из «них» — что может быть знаком уважения выше этого?)

Все упирается в Финансы.

Их дело — это ваше дело.

(Перестаньте стонать и жаловаться на их мир.)

(Вкладывайте средства в умение хорошо разбираться в их мире.)

47. Что стоит на повестке дня? Почему вы не принимаете решение?

Тот, кто готовит Документ о Повестке Дня и Резюме (безобидно именуемый «Заметки к совещанию»), обладает… Невообразимой Властью!

Верьте этому!

Вопрос кажется безобидным: «Что нам следует включить в Еженедельное Обзорное Совещание»? Ответ отнюдь не безобиден: *«Повестка дня» является, с одной стороны, частью списка «Текущих Дел» Группы и, с другой стороны, сама по себе является списком «Текущих Дел».* (Более важный, чем любой претенциозный «стратегический план».) И: *список «Ненужных Дел».* (Которые прекращаются… к Крайней Досаде многих Сильных Мира Сего.)

Более того… некоторые вопросы будут в **Начале**… а некоторые — в конце списка. (До последних, вероятно, очередь так и не дойдет, или они будут рассмотрены в ограниченном объеме.) Следовательно… «сама» повестка дня Намечает и Определяет Темы для Обсуждения Группы, скажем, на неделю или даже квартал. (И… чудненький подвох… со стороны тех, кто просит состряпать Повестку Дня, заключается в том, что это обычно считается «паршивым заданием», которым практически никто не хочет заниматься.)

Мое послание вам: **хватайте эту работу!**

(И хихикайте себе на здоровье.)

ЧТО ЗНАЧИТ ХОРОШО КОНСПЕКТИРОВАТЬ

Не менее важной, чем составление повестки дня, работой является презренная-унизительная работа по конспектированию. Это же… ВЛАСТЬ В ЧИСТОМ ВИДЕ!

Все, черт подери, только и делают, что выставляются друг перед другом, перебивают друг друга, снова и снова наезжают на противников в споре и т. д. и… редко слышат, что, собственно, происходит во время совещания. Только секретарь, который кротко и тихо вел записи, знает всю историю; и спустя много времени после того, как участники, чья жизнь и так насыщена событиями, начисто сотрут из памяти воспоминания об этой встрече, появляется Конспект Совещания, который объясняет, что произошло… в Тщательно Отредактированном Виде.

Полагаю, вы поняли направление моей мысли. «Маловлиятельный» человек, который соглашается «разработать повестку дня», «вести протокол совещания» и «опубликовать конспект»… может, попросту говоря, быть … **реальным обладателем власти!**

Говоря о «конспекте», вспомним следующее: Джеймс Мэдисон был секретарем, который вел записи на Конституционном конвенте США 1787 г. в Филадельфии. В немалой степени эти «просто» записи (кстати, невероятно подробные) послужили главной движущей силой, которая вдохнула жизнь в Конституцию Соединенных Штатов Америки!

48. Все мы продаем. Точка

Все живут, что-то продавая.

Роберт Льюис Стивенсон

Несколько лет тому назад во время путешествия по Новой Зеландии, когда мы жили в домике в Новозеландских Альпах, мне довелось познакомиться с человеком, который сделал успешную карьеру продюсера на телевидении, — вам наверняка известна

пара-тройка его шоу. (Дело было во время отпуска, поэтому раскрывать его имя я считаю неуместным.) Он рассказал мне чудную маленькую историю — ну, не такую уж «маленькую», вообще-то. Попытаюсь восстановить ее на основе старых записей:

«По многим причинам, включая, конечно же, самоуверенность, я был совершенно убежден, что придумал несколько потрясающих идей. И тем не менее, как бы я ни старался, — а я буквально с ног сбился, — но найти деньги даже на пробный, более дешевый показ не получалось.

Как-то я ночевал в гостинице, и у меня был включен телевизор, просто для фона, не более. Показывали одну из тех полночных информирующих реклам, которые рассказывают о том, как "за один день" заработать миллион на недвижимости. Там был мужик, и он среди прочего распространялся о сборе информации из многочисленных источников о любом человеке, с которым вы собираетесь встретиться. [Это было задо-о-олго до появления Google.] Дело показалось мне нехитрым, но сто́ящим.

Короче говоря, после того шоу последовал напряженный год или что-то около того, когда я всеми силами пытался научиться торговать Я прочитал каждую чертову книжку, написанную на тему "как надо". В основном там несли чушь собачью, но и в худших из них можно было найти изюминку-другую. Я даже побывал на нескольких однодневных семинарах по продажам, однако и здесь отдача, как правило, была низкой, хотя два-три семинара оказались настоящими жемчужинами.

Как бы то ни было, но моя кампания по овладению торговым ремеслом принесла плоды невероятно быстро. В течение шести месяцев я получил первые серьезные деньги. Может статься, мне просто повезло, но все же, думаю, дело было не только в этом.

Теперь я довольно хороший торговец, — возможно, мне и самому пора начать проводить ночные семинары на тему "Как разбогатеть в одночасье". А вы что думаете по этому поводу?»

Он, конечно, шутил насчет семинара — но, держу пари, это было бы шоу что надо, если бы он за него взялся.

Мы и *в самом деле* живем, что-то продавая, — это относится и к телепродюсеру, и к пресвитерианскому священнику, и к молодому «ботану-айтишнику», пытающемуся навязать пользователю свою любимую систему.

Так что примиритесь с фактом, что, нравится вам это или нет, вы «карьерный» «торговец».

Поэтому… овладевайте этим ремеслом.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Инициатива

49. Сделайте же этот «трехминутный звонок»! Сегодня! Сейчас!

Мало радости иметь дело с неприятными ситуациями. Особенно если, как это часто бывает, вы считаете, что главная вина за эту неприятность лежит на другой стороне. Отсюда и широко распространенная тенденция «переждать» в надежде, что все чудодейственным образом разрешится само собой; подождать, пока другой человек не возьмет инициативу в свои руки («как следовало бы»); и, пока вопрос остается в подвешенном состоянии, мы, как заведено, нервно, но в полном бездействии наблюдаем, как незначительные, разрешаемые заморочки в итоге быстро превращаются в большие трудноразрешимые проблемы.

Вопрос: как раз и навсегда покончить с этим мучительным состоянием?

Ответ: сделать три глубоких вдоха, перестать анализировать сверх меры, перестать *думать* и... *сделать этот проклятый звонок.*

Сегодня.

Сейчас!

Назовите это «Аксиомой Трехминутного Звонка».

Словом, трехминутный звонок, сделанный сегодня (СЕЙЧАС!) по поводу «слегка» ущемленного самолюбия или «незначительного» непонимания, может сыграть решающую роль и помочь вам избежать похода в суд по поводу бракоразводного процесса, потерю Клиента вместе со сделкой на миллиард долларов (тому есть множество примеров) или завтрашнего судебного разбирательства с сотрудником.

Мне известно, что, когда дело доходит до «существенных» ситуаций, наступает такой момент (или два… или пять таких моментов), когда основная проблема, изначально абсолютно поправимая, начинает от вас ускользать. Но в этот решающий, в ретроспективе, момент гордость, или замешательство, или простое нежелание внести еще больший сумбур в тот на редкость паршивый день приводили к увиливанию, отговоркам и проволочкам типа «Я сделаю это завтра…»

Или послезавтра…
Или послепослезавтра…

Нет!
Нет!

Сделайте это сегодня! И у меня для вас есть, что не так уж неожиданно, хорошая новость, даже замечательная новость:

в девяти случаях из десяти звонок приносит гораздо, гораздо лучшие результаты, чем вы ожидали. (Тот факт, что вы проявили инициативу, играет большую роль.) «Звонок» не только помогает «решить» больной вопрос, но и удивительным образом задает новую, положительную траекторию испорченным отношениям.

ЗВОНОК КАК ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ

«Трехминутный звонок» действительно работает. Однако, соглашаясь всем сердцем с правильностью этого утверждения… *сделаете ли вы такой звонок?* И самое главное, *как вы заставите себя позвонить?*

Один ответ — просто с помощью «самодисциплины». У некоторых из нас это сработает. Поздравляю, если вы принадлежите к их клану.

Другой ответ, подсказанный современными техническими средствами, такими как элементы рабочего стола и портативные устройства, предполагает использование Настойчивых Напоминаний — мигающих или звуковых сообщений на экране: ТЫ СДЕЛАЛ СЕГОДНЯ СВОЙ «ТРЕХМИНУТНЫЙ ЗВОНОК»?

Третий ответ — это дневник, посвященный самооценке. (Бен Франклин — переплюнувший органайзер за 200 с лишним лет до его появления — был мастером… по *строгим письменным самооценкам*, которые делал *ежедневно* в течение многих лет. Более того, он тщательно записывал очки, которыми оценивал себя по дюжине факторов!)

Четвертая стратегия заключается в разработке некоего типа отношений с профессиональным «коучем» (хорошие безумно дороги, плохие — деньги на ветер), с коллегой, если вы с ним можете регулярно обсуждать такие вещи, или с Группой Поддержки, которая следит за выполнением этого пункта на манер «анонимных алкоголиков» или «весонаблюдателей». Последний вариант может показаться явным перебором, но если поведенческая черта (черты), необходимая для того, чтобы сделать, например, «трехминутный звонок», является критически важной, то крайние меры могут пойти на пользу.

И последнее (но далеко не последнее по значимости) средство: **П-р-а-к-т-и-к-а**. Одно из моих сильных опасений касается нашей склонности думать, будто практика имеет чрезвычайно большое значение, если речь идет о таких темах, как гольф, игра на фортепиано или военное искусство. Но мало кто (или вообще никто не) задумывается о практике и мастерстве, если тема касается «всего лишь» таких пустяков, как «сделать трехминутный звонок».

Я бы поспорил, что умение «сделать трехминутный звонок» как минимум так же достойно изучения и практики, как игра на фортепиано или сооружение красивого шкафа: страны переживают расцвет или падение, битвы выигрываются или проигрываются в зависимости от 1) не сделанного звонка, 2) эпизодического звонка или 3) регулярного звонка, вошедшего в привычку и сделанного с неизменным мастерством.

Итак… удачи!

Неправильно.

Надо убрать «удачи».

Вместо этого: счастливой упорной работы и профессиональной практики «осуществления-трехминутного-звонка-прямо-сейчас».

50. Появляйтесь! (Это — начало)

При редактировании и проверке фактов для одной из моих последних презентаций моя коллега Кэти Моска нашла слайд, на котором я написал: «Девяносто процентов успеха зависит от появления». Это показалось ей не вполне правдоподобным утверждением. После проверки она исправила на… **80 процентов**. Наше расхождение побудило меня сделать поиск в Google. Я тут же получил подтверждение, что был неправ, а она права, — и в этом не было ничего удивительного; при этом я наткнулся на замечательное маленькое эссе Брэда Айзека на его сайте PersistenceUnlimited.com:

Успех на 80 процентов обусловлен одним лишь появлением.
Вуди Аллен

«Я часто думаю об этой цитате. Казалось бы, можно просто не принимать ее во внимание, но, немного вникнув в нее, мы поймем, что имеется в виду не просто появление у потенциального работодателя для собеседования или стремление повысить успех на 80 процентов.

Появление также означает… **начало**.

Например, вы сегодня появлялись в спортзале? **“Простое появление” означает, что вы на 80 процентов одолели путь, ведущий к хорошей тренировке**. Трудный участок, включающий преодоление себя и надевание спортивного костюма, дорогу с этим ужасным движением и беспокойство по поводу боли, которую может вызвать тренировка, уже позади. Теперь осталось всего лишь приступить к тренировке. Довольно просто, так ведь? Это даже ребенку под силу.

То же самое относится и к возможности. Стоит только просто появиться, чтобы приступить к проекту, и его осуществление пойдет значительно легче. Откровенно говоря, для меня самая трудная задача дня — это “появление” для запуска Development Visual Studio. Вроде все достаточно просто… надо лишь два раза щелкнуть мышью по иконке. Но если я начну чересчур много думать о тех 10 000 вещей, которые мне потребуется сделать, когда я запущу “студию”, то, скорее всего, я “нечаянно” запущу web-браузер или покопаюсь в электронной почте.

Но если уж я зашел в “студию”, то, как правило, работаю легко и с удовольствием. Иной раз даже одолеваю больше заданий, чем запланировал. И в конце дня мне кажется, что день удался.

Вы можете стать кем угодно или сделать что угодно с помощью появления — только и всего. Если вы хотите стать автором, появляйтесь ежедневно для написания своей рукописи, появляйтесь на занятиях для начинающих литераторов, появляйтесь для телефонных звонков редакторам. Разве не логично предположить, что тот, кто появляется у дверей возможности, имеет больше шансов на успех, чем тот, кто просто сидит дома?

Поэтому повышайте свои шансы на 80 процентов. Появляйтесь!»

Итак: появляйтесь!

Это работает!

Вот совет, который реально обеспечит ваше появление: составьте личное обязательство по «появлению» — обязательство, от которого нельзя увильнуть, не опозорившись самым постыдным образом. Вы работаете не покладая рук, и у вас совсем нет времени пойти на собрание правления Провинциального Театра в четверг. Но вы обязаны пойти, и на это есть множество причин. Во вторник отправьте Мэри, коллеге по правлению, электронное сообщение или позвоните и скажите: «А что, если я заеду за вами в четверг и мы поболтаем по дороге на собрание?» Конечно, вы можете «прокатить» Мэри, и мир от этого не рухнет. Тем не менее ваша маленькая… ловушка для самого себя под названием «появиться-или-прокатить-Мэри»… необычайно повышает шансы, что вы сделаете над собой усилие и пойдете на собрание.

ШТАТ МАЛЕНЬКИЙ, А ВЛИЯНИЕ — БОЛЬШОЕ

Я считаю это **Окончательным Доказательством** того, что Появление Имеет Значение. Я сейчас говорю о подготовке Конституции Соединенных Штатов, описанной Дэвидом Стюартом в книге «Лето 1787 года» (Summer of 1787).

Обычно Конвент ассоциируется с Великими Людьми — Вашингтоном, Мэдисоном, Франклином. Но факты свидетельствуют совсем о другом:

1) с учетом различных обстоятельств, включая мучительную жару на протяжении всего лета, в Индепенденс-холле в среднем присутствовало лишь 30 человек. Некоторые штаты, например Нью-Гэмпшир, даже

не побеспокоились прислать своих представителей, а представители некоторых других штатов, например Нью-Йорка, редко появлялись на заседаниях;

2) штатам разрешалось самим установить число делегатов на Филадельфийский конвент. Два самых крупных штата, Вирджиния и Пенсильвания, прислали по семь человек. **А крошечный Делавэр прислал пять! Более того, все пять делавэрских делегатов присутствовали практически на всех заседаниях!** Отсюда следует, что Делавэр оказал огромное влияние на формулировку окончательного текста документа! (Зовите его «Конституцией Великого Штата Делавэр», как это делают все остальные.)

3) **Большой Секрет Делавэра: появиться!!!** Более или менее «неопровержимое доказательство» важности «появления» — один из убедительных примеров, где последствия имели величайшее значение!

51. Встаньте раньше, чем другая (в данном случае) девушка

Как-то субботним утром я летел в Бостон из Лондона. Полет длился семь часов. Передо мной сидела женщина-специалист. Клянусь, за весь полет она ни разу не оторвалась от своего лэптопа. За эти **семь часов** она наработала больше, чем я за неделю. Или за месяц.

Я здесь не агитирую за трудоголизм.

Я констатирую факт.

Тот (будь то он или она), кто *упорнее всех* работает, имеет большое преимущество.

Тот (будь то он или она), кто лучше всех *подготовлен*, имеет большое преимущество.

Тот (будь то он или она), кто всегда… **«сверхподготовлен»**… имеет большое преимущество.

Тот (будь то он или она), кто больше всех *изучает*, имеет большое преимущество.

Я бы не стал проверять на прочность ту женщину, которая летела рейсом Бостон — Лондон на какую-то свою презентацию.

А вы?

52. Делайте безумные усилия на благо общества

Покойный спортивный суперагент Марк Маккормак (который был признан самым могущественным человеком в спорте) однажды морально оправдал и даже одобрил одну из моих собственных сумасшедших привычек.

Маккормак сказал, что бывают времена, причем далеко не редко… **когда целесообразно-*необходимо*… преодолеть 5000 миль ради пятиминутной встречи.**

Я начал применять эту тактику в 1974 г. в бытность младшим референтом в Белом доме, где занимался проблемой злоупотребления наркотиками. Я обнаружил, какая удивительная сила кроется в возможности сказать: **«Когда я разговаривал с послом Мойниханом в Дели [или послом Хелмсом**

в Тегеране] не далее как три дня тому назад, он уверил меня в том, что...» Это впечатляло — даже если собеседники были намного выше меня по рангу.

К ВАШИМ 5000 Я ДОБАВЛЮ ЕЩЕ 7000

Макс Краус переплюнул Марка Маккормака на 7000 миль — назовите это преодолеть 12 000 миль, чтобы убрать пару шурупов. Вот что рассказывает об этом Макс:

«Моя самая интересная история на тему "личных встреч" произошла много лет тому назад, когда я возглавлял Electro-Nite Company. Мы продали китайскому сталелитейному заводу оборудование, которое помогает повысить качество стали. Это произошло сразу же после открытия торговли с Китаем, и нам приходилось с трудом продираться сквозь бюрократические препоны, которые чинило правительство США, получать аккредитив и т. д. Но в конце концов мы отправили груз; он улетел самолетом, а мы стали ждать подтверждения, что все идет нормально.

К сожалению, в письме, которое мы тогда получили по телетайпу, сообщалось о том, что оборудование не работает. Как человек, верящий в продажи на основе «личных встреч» и Управление путем личных встреч [вспомните метод MBWA/Управление методом хождения компании Hewlett-Packard], а также ухватившийся за возможность побывать в Китае, я отправил ответ с заверениями о гарантии на наше оборудование и просьбой обеспечить визовую поддержку мне и одному из наших инженеров, чтобы мы смогли приехать за свой счет в Ухань и решить проблему. В те времена визы практически не выдавали, но в течение суток мы получили ответ, где сообщалось, что наше предложение принято. И снова бумажная волокита отняла у нас пару недель, но в итоге мы все-таки отправились в Китай.

Нас встретили в пекинском аэропорту, проводили в гостиницу и на три дня предоставили автомобиль, гида и переводчика, чтобы мы смогли осмотреть Великую китайскую стену, Летний дворец и прочие достопримечательности, — а затем мы улетели в Ухань. Это был крупный

сталелитейный завод, где число рабочих превышало 100 000 человек, и конечно, собралась толпа посмотреть, что мы будем делать с оборудованием. Я с ужасом и стыдом обнаружил, что проблема заключалась в двух длинных шурупах, которые вызвали короткое замыкание. Я убрал шурупы и сказал, что, несмотря на конфуз, надеюсь, что смог продемонстрировать выполнение наших обязательств по обслуживанию и удовлетворению требований заказчика. Мы пробыли там неделю, чтобы помочь им ввести оборудование в эксплуатацию.

Я мог бы рассказать еще немало историй, связанных с нашей поездкой. Но главное не в этом. В последующие годы я неоднократно ездил туда, радовался удачному бизнесу и многочисленным "Китайским Банкетам". "Личные встречи" реально работают!»

(Полное раскрытие информации: Макс — отчим моего издателя Боба Миллера. Как-то Макс послал эту историю Бобу, а Боб — мне, зная, до чего я люблю хорошие рассказы на тему Управления путем личных встреч. Я прочитал рассказ, и он меня просто заворожил. Боб не хотел, чтобы я его включал в книгу, но я заявил, что если он не даст мне этого сделать, то я вообще забью на эту книгу. Так держать, Боб! Так держать, Макс! Так держать, Марк Маккормак! 5000 миль, 12 000 миль — какая разница! Усилие, которое воспринимается как «умри, но сделай», является решающим средством в торговле! И конечно, парадоксальная часть всего этого: промах, на который отреагировали мгновенно и с «перехлестом», обычно приводит к лучшим взаимоотношениям, чем когда с самого начала все идет как по маслу!)

В итоге я стал делать это, наверное, раз в год. А сила и эффективность таких встреч были буквально безмерны. В этой тактике есть рациональное зерно — вы можете многое успеть за короткую встречу, когда всем ясно, что вы из кожи вон лезли, чтобы на нее попасть. Но доминирующую роль здесь играет психологический фактор. Сила поступка, воспринимаемого как **«безумное усилие»**, почти всегда выводит из тупика — и нередко способствует принятию решения на месте.

(Кстати говоря, в век мгновенной электронной связи эта тактика, вероятно, приобретает особую важность. В наше время становится все труднее и труднее отличить сигнал от шума. Преодоление 5000 миль ради пятиминутной встречи… **это вам не запись в твиттере**.)

Совет: *если вопрос является исключительно важным или застыл на мертвой точке (или же находится в свободном падении), активно ищите возможность «сказать свое слово» с помощью жеста, который безошибочно указывает на отчаянные старания и заинтересованность с вашей стороны, а также на неотложность вопроса.* (Это беспринципно? Конечно, в некоторой степени. Но вы делаете это усилие только в том случае, если переживаете за дело. «Безумный жест» просто выполняет роль неоспоримого доказательства, что вы поедете куда угодно, хоть к черту на кулички, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Лидерство

53. Лидировать означает ощутимо помогать другим добиться успеха

Руководство сводится к распределению ресурсов для выполнения задач. Лидерство сосредоточивает внимание на людях. Мое определение лидера: это человек, который помогает другим добиться успеха.

Кэрол Бартц, Yahoo!

Роль режиссера заключается в том, чтобы создать пространство, где актеры и актрисы могут стать чем-то бóльшим, чем когда-либо были раньше, бóльшим, чем они когда-либо мечтали быть.

Роберт Олтмен, речь при получении премии «Оскар»

В любой ситуации первая реакция [великого руководителя] — подумать о конкретном человеке и о том, как организовать ему помощь в достижении цели.

Маркус Бакингем. «К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны»[1]

«Дело» лидеров на всех уровнях — помогать своим подчиненным развиваться так, чтобы результат оказался выше всяких

[1] Бакингем М. К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

ожиданий, что, в свою очередь, почти автоматически ведет «ко всему остальному» — довольным клиентам, довольным акционерам, довольной общественности.

А как вы характеризуете себя согласно шкале Бартц — Олтмена — Бакингема? Предлагаю, чтобы вы дали себе оценку, исходя из *конкретного* числа людей, которым помогли преуспеть за последние 12 месяцев, а также, по Олтмену, добиться большего успеха, чем они когда-либо мечтали. Это означает, что вы проверяете свою работу с подчиненным (в этом-то и заключается все дело — вы оцениваете свою работу со всеми сотрудниками, но по одному); напишите краткую «историю успеха» этого человека и оцените *конкретную* степень вашего участия в достижении роста-успеха. (Судите себя строго — пожалуйста.) (Повторяйте. Регулярно.)

Главная мысль здесь заключается в том, чтобы изменить процесс аттестации сотрудников, разделив его на две равноценные части.

ПЕРВАЯ часть, которую вы, вне всяких сомнений, уже делаете, включает оценку показателей эффективности сотрудника.

ВТОРАЯ часть, такая же официальная, важная и скрупулезная, включает оценку самого себя в плане работы с этим сотрудником, причем изложить ее нужно очень подробно — это не просто ваша оценка типа «Хорошо ли я помогаю сотрудникам развиваться?», а «Что я сделал, скажем, в первой половине 2010 г., чтобы помочь Сью Чен вырасти и добиться успеха?»

Это чертовски высокий стандарт!

(И крайне важный.)

54. К их услугам

Ежедневно спрашивайте себя:

«Что *конкретно* я сегодня сделал, чтобы оказать "услугу" членам своей группы? Был ли я реально у них "в услужении"?»

Эту всемогущую идею я позаимствовал из незаурядной книги Роберта Гринлифа «Лидерство как служение» (Servant Leadership).

Вот два «экзаменационных» вопроса, которые Гринлиф предлагает лидерам задать себе относительно членов своей команды.

1. Выросли ли как личности те, кому вы служили?

2. Стали ли те, кому вы служили, здоровее, мудрее, свободнее, самостоятельнее, в большей степени способнее сами быть в услужении?

Информация к размышлению (недвусмысленная).

1. Лидеры существуют для того, чтобы служить своим сотрудникам. Точка.

2. Команда, которой хорошо служит лидер, предрасположена стремиться к Совершенству.

Используйте слово **«Служить»**. (Ведь именно этим вы и *занимаетесь*.)

Используйте слово **«Служение»**. (Ведь именно это вы и *обеспечиваете*.)

Используйте слово **«Слуга»**. (Ведь именно им вы и *являетесь*.)

55. Проявляли ли вы в последнее время «гостеприимство» по отношению к хорошим сотрудникам?

Неожиданная мысль: представьте себе, что основная работа лидера заключается в том, чтобы быть… *гостеприимным хозяином для своих сотрудников.* Именно так и предлагают нам думать Ян Гуннарссон и Олле Блом в своей провокационной книге… **«Гостеприимство: Искусство дать людям возможность чувствовать себя как дома»** (Hostmanship: The Art of Making People Feel Welcome).

Идея Гуннарссона и Блома основана на их опыте управления гостиницей. Тем не менее они убедительно демонстрируют, что идея «гостеприимства» применима… **везде**… а не только в гостиничном бизнесе.

Вот что они сделали:

«Мы прошлись по гостинице [вскоре после приобретения] и сделали *"обновление уважения"*. [Выделено курсивом мной. — *Т. П.*] Вместо того чтобы переделать ванные, столовые и гостиные, мы выдали сотрудникам новую форму, купили цветы и фрукты и поменяли общую цветовую гамму. Мы сосредоточили все внимание на персонале. *Именно их мы и хотели сделать счастливее. Мы хотели, чтобы они каждый день просыпались и радовались предстоящему дню на работе».*

И вот что они установили:

«Парадоксально, но путь к культуре гостеприимства лежит не через гостя. По сути, будет не так уж неправильно утверждать, что гость вообще не имеет к этому никакого отношения. [Снова выделено мной. — *Т. П.*] Лидеры истинного гостеприимства уделяют основное внимание своим сотрудникам. Стремление к исключительности означает найти нужных людей, дать им возможность полюбить свою работу и относиться к ней, как к страстному увлечению… Гость же выступает на первый план только тогда, когда вы готовы спросить:

"Вы предпочитаете остановиться в гостинице, где персонал любит свою работу или где руководство отдает важнейший приоритет клиентам?"»

Я люблю слова!

Я считаю, что выбор слова имеет критическое значение для лидеров.

«Обновление уважения».

Блестяще!

Лидирование как «гостеприимство».

Блестяще!

Если лидер с энтузиазмом «проявляет гостеприимство» по отношению к своим сотрудникам, то высоки шансы, что сотрудники будут точно так же вести себя по отношению к «гостям» — т. е. «клиентам».

56. Священное Доверие

Как мне представляется, любой, кто приступает к руководящей работе, независимо от ее уровня — низкого или высокого, принимает не что иное, как… **Священное Доверие**. Понимаю, что это явно экстремальное выражение. Но я его придерживаюсь.

Суть этого священного доверия есть суть самих организаций: *профессиональное (и в определенной степени личностное) развитие сотрудников*. Естественно, работа босса состоит в том, чтобы «обеспечить выполнение работы» и сделать это эффективно. Но «боссство» влечет за собой, прежде всего, строгую ответственность за своих подчиненных. (Само собой разумеется, круг замыкается: заинтересованные люди делают заинтересованную работу. QED[1].)

Рассмотрим пример из вашей собственной карьеры: допустим, вас назначают на руководящую должность. На определенный период времени, будь то проект, рассчитанный на четыре месяца, или назначение сроком на два года на должность начальника отдела, где у вас шесть или 66 человек в подчинении. И по моему мнению, по окончании вашего руководства все до единого из этих шести или 66 должны быть в лучшей форме по сравнению с тем, что было, когда вы заняли эту должность. Они должны продемонстрировать измеряемый, ощутимый личностный и профессиональный рост.

Они должны были вырасти в своей профессии — бухгалтерском учете, маркетинге, преподавании и т. д. Они должны были вырасти через знакомство с новыми людьми и новыми идеями. Даже самым младшим по должности (18-летнему складскому рабочему, например) следовало предоставить какую-нибудь руководящую роль (скажем, организовать перевозку работников компании на пикник).

[1] Quod erat demonstrandum (лат.) — Что и требовалось доказать. — *Прим. ред.*

Вот некоторые ключевые шаги по этому «священному» пути.

- Начните (в ближайшие 30 дней) с кратких бесед с небольшими группами сотрудников или с глазу на глаз с каждым из них, чтобы оценить текущее состояние дел, т. е. рост подчиненных за время вашего пребывания в должности — причем всех без исключения и самым точным образом.
- В рамках, скажем, трехмесячной (не больше) стадии проекта разработайте Формальные Цели Роста для каждого сотрудника — достижение этих целей в течение 90 дней составит значительную часть вашей формальной оценки проекта.
- В ходе осуществления проекта подробно обсудите эти цели с глазу на глаз с каждым сотрудником или в коллективе. Возможно, надо сделать их неотъемлемой частью задачи вашего подразделения или декларации ценностей: *«Мы обязуемся совершить заметный рост всех без исключения членов нашей команды. Мы стремимся к тому, чтобы каждый сотрудник мог сказать о работе здесь: "Это был замечательный период моего развития"».*

ПРАКТИКА «ЛИДЕРСТВА»

Одна из особенностей этой идеи, практикуемой такими компаниями, как W. L. Gore и Quad/Graphics, воплощается в формальной программе наставничества. У каждого сотрудника *(«каждый» — ключевое слово*) есть наставник, а через несколько месяцев работы, когда сотрудники войдут в курс дела, каждый из них («*каждый» — ключевое слово*) сам выступит в роли наставника. Таким образом, каждый (*«каждый» — ключевое слово*) с самого начала приобретает «опыт лидерства и развития сотрудников».

(«Священное доверие» всем без исключения? Не слишком ли много? Сказочная риторика? Ведь «священное доверие» — это ключевое понятие в первую очередь для 18-летнего рядового американской армии в составе группы из четырех человек, которая залегла на самом опасном горном перевале в Афганистане, — так ведь?)

57. «Крысиная психология»[1] рулит! — Или: использование невероятной силы положительного подкрепления

Не следует искать у людей ошибки, нужно искать все хорошее, что люди делают, и хвалить за это.

Ричард Брэнсон

На одном хорошем комплименте я могу прожить два месяца.

Марк Твен

Во время выполнения студенческой работы на соискание ученой степени доктора философии моим преподом какое-то время был «крысиный психолог», т. е. «бихевиорист». Он не был последовательным учеником Б. Скиннера, но взаправду верил в силу основных подкрепляющих стимулов.

И как говорится, на этом собаку съел.
(Впрочем, может, и не всю.)

Когда я учился на магистра делового администрирования в начале 1970-х, профессор, преподававший «организационное поведение», рассказал нам об интереснейшем эксперименте. Студенты находились в чашеобразной аудитории, преподаватель стоял внизу. Экспериментатор попросил студентов кивать не синхронно, но явственно, когда профессор двигался,

[1] Теорию обучения Б. Скиннера, основанную на результатах наблюдения за поведением животных, главным образом крыс и голубей, иногда называют «крысиной психологией», поскольку ученый видел в человеке лишь биологический организм, без учета общественной сущности людей. — *Прим. ред.*

например, вправо. И не кивать, если он был в центре или двигался влево. Рассказывают — и я страстно этому верю, — что очень скоро профессор практически прилип к углу в правой части помещения и оставался там довольно долго, не понимая, как это произошло.

Такова сила положительного подкрепления.

Если описать «всего Скиннера» сотней слов или еще короче (ну, или длиннее, но не слишком): положительное подкрепление — большое или малое — неизменно вызывает движение вперед, т. е. желание сделать больше того хорошего, которое вы одобрили тем простым, малым — между прочим сказанным «спасибо» или «отлично сделано». Отрицательное подкрепление представляет сомнительную ценность. Оно нередко провоцирует общее снижение темпов работы, а не только изменение курса относительно линии поведения, которую вы пытались исправить. Более того, регулярное отрицательное подкрепление обычно ведет к умелым уверткам — при этом «плохое поведение» не прекращается, а человек, получивший отрицательное подкрепление, просто придумывает новые изощренные способы для того, чтобы не попадаться. Я не предлагаю вам прекратить коррекцию курса — я лишь намекаю на то, что вы будете неприятно удивлены непредвиденными последствиями.

Я выступал и всегда буду выступать за положительное подкрепление. И вы тоже — нравится вам это или нет.

И что*???* Почему, к чертям собачьим, мы должны осторожничать с этим волшебным зельем?

Единственный ответ, который приходит мне на ум: безумие!

Положительный отзыв без бурных восторгов, просто положительный отзыв. Небольшой значок, брошка, праздничный банкет

(или обед!) по окончании маленького, но успешного проекта, улыбка, «спасибо», сказанное один, два, три или 11 раз. Причина ясна — людям не хватает положительного подкрепления! Потому что мы с вами как лидеры не даем его. Повторяю: просто безумие!

Вы можете быть «одним из тех» — одним из тех, кто считает: «Им еще надо пахать и пахать, чтобы заслужить похвалу, — иначе получается, что вы их награждаете за то, что они выполняют свою работу».

Безумие!

Естественно, дополнительная работа заслуживает дополнительной награды. А как насчет преодоления маленького препятствия? Предложения небольшой, но важной помощи? Этапа, пройденного с двухдневным опережением графика? Я, черт побери, самым наирешительнейшим образом предлагаю, чтобы вы... **постоянно**... выражали признание (предлагали положительное подкрепление) за самые незначительные шажки в нужном направлении. Например, после собрания всячески старайтесь одобрить крошечный вклад в дело сотрудника высокой квалификации, но тихого по натуре.

И т. д.

Люди.

Любой из нас.

Все мы.

Никогда не уставайте делать «это»!

Я, в свои 66, получивший за свою карьеру множество благоприятных отзывов, переполняюсь радостью, когда кто-нибудь говорит мне даже самые незначительные слова положительного содержания: «Как мило, Том, что вы сегодня утром принесли цветы секретарю». (Я сияю часами — в 66-то! — и все из-за одобрения.)

Это просто… «Мать Всех Мощных Инструментов»!
Верьте этому!
Применяйте это!
Не скупитесь!
(Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня!)

Дело в том — и это **факт** — что отношение (*которое вам следует сознательно поддерживать*) ваших Положительных подкреплений к Отрицательным должно быть очень-очень высоким. Но, увы, исследование показывает, что в жизни все наоборот: за весь период воспитания ребенка до начала трудовой деятельности частота Отрицательных подкреплений обычно превышает Положительные подкрепления во много раз — да и потом многие руководители ни за что не хотят давать положительного подкрепления. Как я уже говорил… **безумие**.

Так исправьте это!
Вы не крыса!
Или все-таки крыса?
Я-то точно да!

МАЛЕНЬКОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Вот история, позаимствованная из недавней книги Рика Фолка и Барри Либерта «Barack, Inc.: Убедительные уроки предпринимательства, вынесенные из предвыборной кампании Обамы» (Barack, Inc.: Winning Business Lessons from the Obama Campaign), которая замечательно описывает силу положительного подкрепления:

«Капитан [ВМС США в отставке] Майк Абрашофф знает, как важно говорить "спасибо". В своей первой книге "Это ваш корабль" (It's Your Ship) он поведал о том, как отправлял письма родителям членов команды эскадренного миноносца USS Benfold с управляемым ракетным оружием… Представляя себя на месте тех родителей, он думал, что они обрадуются

весточке от командира своих сыновей и дочерей о том, что дела у них идут хорошо. И капитан думал, что родители, в свою очередь, позвонят своим детям и скажут, как они ими гордятся.

Абрашофф колебался, стоит ли посылать письмо родителям одного молодого моряка, у которого были далеко не звездные успехи. Взвесив все, он принял решение написать. Спустя пару недель моряк пришел к нему, по лицу его катились слезы. По всей видимости, отец всегда считал его неудачником и говорил ему об этом. Прочитав письмо капитана, он позвонил сыну, чтобы поздравить его и сказать, как им гордится. "Капитан, вы не представляете, как я вам благодарен", — сказал молодой человек. Впервые в жизни он ощутил любовь и одобрение отца.

Как говорит Абрашофф, "лидерство — это искусство практиковать простые вещи — жесты здравомыслия, которые обеспечивают высокий моральный дух и в огромной степени повышают шансы на победу". Другими словами, маленькие изменения могут иметь важные последствия».

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Слова

58. «А вы что думаете?»

Наш коллега Дэйв Уиллер сказал в комментарии на tompeters.com: «В менеджменте **четыре** самых важных слова — это... **«А вы что думаете?»**

Я согласен!

А старый инженер во мне кричит: *выражай количественно*!

Итак: сколько раз... *сегодня*... вы «употребили эти четыре слова»? Иначе говоря... **конкретно** сколько раз вы произнесли: «А вы что думаете?»

ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИТЕ ЗА ЭТИМ!

Считайте эти вопросы.

Составьте график употребления этих вопросов.

Настаивайте, чтобы все руководители внимательно следили за этим.

И ПО ВОЗМОЖНОСТИ ВКЛЮЧИТЕ В «ДЕКЛАРАЦИЮ ЦЕННОСТЕЙ»:

«Мы одержимо спрашиваем "А вы что думаете?" — Мы понимаем, что наши успехи или неудачи связаны с заинтересованностью и интеллектом и постоянными вкладами в общее дело всех нас на 100 процентов».

«А вы что думаете?» — это т-а-а-а-к важно, потому что...

1. «Они» фактически находятся «ближе к гуще событий» — они в курсе происходящего.

2. Этот вопрос прямо-таки кричит: **«Вы бесценный человек. Я уважаю вас. Я уважаю ваши знания. Я уважаю вашу рассудительность. Мне нужна ваша помощь».**

3. Он показывает, что вы знаете правду жизни — т. е. понимаете, что в одиночку вам не справиться, что не на все вопросы вы знаете ответы.

4. Он кричит: «Это… **работа в команде**. Вместе мы добиваемся успеха или терпим неудачи».

59. «Благодарю вас»

Самая сильная потребность человека — быть оцененным по достоинству.

Уильям Джеймс,
самый видный американский психолог (1842–1910)

(Кажется, я приводил это высказывание примерно в пяти книгах — и наверняка приведу еще как минимум в пяти.)

Сколько раз… *сегодня*… вы «употребили эти два слова»?

Иными словами… **конкретно** сколько раз вы произнесли:

«Благодарю вас»?

ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИТЕ ЗА ЭТИМ!

Считайте их.

Составьте график употребления этих слов.

Настаивайте, чтобы все руководители внимательно следили за этим.

И ДА — РАССМОТРИТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ВКЛЮЧИТЬ ИХ В «ДЕКЛАРАЦИЮ ЦЕННОСТЕЙ»:

«Мы постоянно одобряем усилия друг друга — потому что мы сознательно оцениваем "обычный" "ежедневный" вклад каждого, и тем более выдающийся».

(NB: Я никоим образом не смог бы переоценить… **«Силу благодарю-вас»**. Если это не присуще вам по природе, а такое бывает, — делайте это в любом случае. Вас так поразит эффект от употребления «благодарю вас», что скоро такая привычка войдет у вас в обиход. Да, мы «платим им», но хорошее отношение люди проявляют на 100 процентов добровольно — т. е. оно *всегда* «не по обязанности, а от души» и поэтому его всегда ценят — как и искреннее «благодарю вас».)

(NB: в главе 57 я говорил о «психологии крысы» и положительном подкреплении. Здесь я, несомненно, повторяюсь. Но суть в том, что в этом прочувствованном отступлении я хочу сузить дискуссию и сосредоточиться исключительно на двух словах, и только на двух словах: «БЛАГОДАРЮ ВАС».) (Их нужно выделить особо!)

60. «Извините»

Я рассматриваю извинение как самый волшебный, целительный, живительный жест, на который способны человеческие существа. Он занимает центральное место в моей работе с руководителями, которые стремятся измениться в лучшую сторону.

Маршалл Голдсмит. «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»[1].

(Голдсмит, вероятно, является самым выдающимся в мире коучем топ-менеджеров.)

[1] Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М.: Олимп-Бизнес, 2009.

> Извинения выявляют все надежды, желания и неопределенности, которые делают нас человечными, потому что в момент искреннего извинения мы наиболее полно проявляем человеколюбие. В момент извинения мы срываем маску и обнажаем свои недостатки. Неудивительно, что мы при этом запинаемся.
>
> *Джон Кадор. «Эффективное извинение: укрепление дружеских отношений, наведение мостов и восстановление доверия» (Effective Apology: Mending Fences, Building Bridges, and Restoring Trust)*

Вот какой сильный и ясный язык!
(«…самый волшебный, целительный, живительный жест…»)
Неужели оно того заслуживает?

Ну, в общем, да. Как Голдсмит и Кадор, я считаю, что искреннее извинение (я мог бы много написать — но ограниченный объем книги не позволяет — о 100 оттенках и разновидностях слова «искреннее») имеет исключительное значение в личном *и* стратегическом плане — и действительно заслуживает такого определения, как «волшебное».

Мое мнение сложилось давно — и по большей части представляет собой побочный продукт как личного, так и профессионального опыта. Прискорбно, но, как это часто бывает со многими (мужчинами, во всяком случае, — здесь гендерные различия огромны), мой самый запоминающийся опыт извинения связан с тем, что я *не принес* извинения — и последствия были ужасны.

Придя к пониманию силы (снова: личной, профессиональной, волшебной) извинения, я собрал небольшую библиотечку, которая помимо указанной выше книги Кадора включает «Я был неправ» (I Was Wrong) Ника Смита и «Об извинении» (On Apology) Аарона Лазара. Все три знакомят нас как с глубокими философ-

скими рассуждениями, так и с множеством частных случаев, начиная с «мелких» личных извинений и заканчивая извинением Линкольна за рабство.

Мы остаемся с полным пониманием того, что необычайная сила… **Искусства Извинения**… правомерно заслуживает внимательного рассмотрения. Думаю, что в сочетании с профессиональным контекстом речь — с точки зрения практического бизнеса — идет о… **«непревзойденном стратегическом рычаге»**. (Да, черт его дери, стратегическом. Да, черт его дери, непревзойденном.) В арсенале средств, оказывающих реальное влияние на достижение/осуществление/выполнение цели, очень мало — **а то и совсем нет** — «мощных инструментов», которые имеют такой же вес, как:

«Прошу прощения».

«Извините».

«Это моя вина».

«Попросту говоря, я облажался».

«Я несу полную ответственность за эту хрень».

«Я завалил это. И точка».

«Наверное, помогли и "другие факторы", но я, черт меня дери, все-таки изрядно поспособствовал этому безобразию — и жутко извиняюсь».

Ключевой момент/Бонус: *Зачастую Эффективное Извинение далеко не всегда означает «уклонение от расплаты». С одной стороны, оно помогает выяснить вопрос, а с другой — блестяще —* **и всеобъемлюще, и недвусмысленно** *— загаженная ошибка укрепляет взаимоотношения… и… поднимает их на более высокий уровень.*

(Еще несколько очень веских аргументов: помимо того что книга Кадора «Эффективное извинение» является отличным

руководством в духе «как надо», в ней приводятся примеры, демонстрирующие положительный результат резкого снижения суммы компенсации. Претворяя в жизнь новую политику удовлетворения претензий, компания Toro, занимающаяся уходом за газонами, снизила среднюю сумму выплат для урегулирования претензии со **$115 000** в 1991 г. до **$35 000** в 2008 г. — и в результате компанию не привлекают к суду уже **15** лет! Ведомственная больница Администрации по делам ветеранов в Лексингтоне, штат Массачусетс, разработала абсолютно нетипичный для системы здравоохранения подход, предусматривающий денежную компенсацию как извинение за ошибки, — причем ее выплачивают даже в том случае, если пациент не требует этого и не возбуждает соответствующий иск. Если в 2000 г. средняя по больнице в системе госпиталей Администрации по делам ветеранов сумма выплат по урегулированию исков о врачебных ошибках в Соединенных Штатах составила **$413 000**, то лексингтонская больница для ветеранов выплатила **$36 000** — к тому же у них было меньше претензий в пересчете на одного пациента.)

Напрашивается вывод:

1. Начните с книги «Эффективное извинение» Кадора **(немедленно)** и станьте полноценным… Студентом, Изучающим Курс «Извинения».

2. Побеседуйте со своими однокурсниками о… Коммерческой Эффективности Стратегического Извинения.

3. Если вы признаете «стратегическую» силу извинения, начинайте относиться к Искусству Извинения как к «профессиональной *практике*». (Это совет Кадора — и я его энергично поддерживаю!)

4. Согласитесь с тем, что эта «практика» может стать одной из небольшого числа «ключевых стратегических компетенций» — и никак иначе!

К ВОПРОСУ ОБ «ИЗВИНИТЕ»

Существует и такая вещь, как… **«добродельный круг».** Предположим, возникает проблема, и нет сомнений, что основная вина лежит на вас. Но мои действия тоже внесли определенный вклад в эту ситуацию; редко или почти никогда не бывает так, что одна сторона на все 100 процентов виновна или невиновна. Поэтому я стискиваю зубы, звоню вам и беру общую вину на себя. (Я *не* говорю: «Что ж, я не безупречен». Я просто говорю: «Это из-за меня задержали ту отгрузку».) Опыт подсказывает, что когда берешь инициативу извинения на себя, то, как правило, возникает «добродетельный круг». Вы, осознавая свой основательный вклад в данную ошибку, почти наверняка энергично запротестуете: *«Нет-нет, это из-за меня. Это я все испортил»*. После чего мы оба будем из кожи вон лезть, лишь бы доказать, что сам виноват больше. **(!!!)** Правильный поступок. Через три-четыре минуты мы будем смеяться или плакать над ситуацией — и сойдемся на том, что в ближайшие дни вместе пообедаем или выпьем кружку-другую пива.

61. Правдивые слова — от беллетриста

Почему бы просто не сказать правду?

Раймонд Карвер

(Покойный Раймонд Карвер был одним из самых искусных новеллистов Америки — никто лучше его не знал возможностей человеческой психики.)

(Проблема лжи помимо нравственных потерь включает в себя массу времени и сил, которые тратятся на поддержание «легенды», — и меру, в которой все это губит душу. Или душит желание двигаться вперед у всей организации.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Налаживание связей

62. Одна строка программы: самое короткое расстояние между «критиком» и «соратником»

«Говорят», что проекты комплексного программного обеспечения почти всегда не дотягивают до обещанной эффективности. При этом «добавляют», что проблема редко заключается в программном обеспечении; почти всегда дело в недостатке энтузиазма со стороны конечных пользователей (или их махровом упрямстве).

У меня есть ответ! Иначе говоря, ответ не как таковой, конечно, но все же реальный: **одна строка программы!**

Вы работаете в отделе информационных технологий.

У вас готово для продажи программное обеспечение, которое изменит мир!

Оно практически совершенно — сбылась мечта инженера!

Но реализация осуществится далеко от дома. Как найти ответ, который поможет справиться с этой задачей? Ну, по большому счету, если вы умны, то это продажи; вы отправляетесь в путь и… продаете, продаете, продаете… потенциальным пользователям… в розницу… по одному программному обеспечению за раз.

Вы садитесь, например, вместе с Эриком Х. из отдела маркетинга. Он выслушивает вас, соглашается с важностью проекта — **но** — находит кучу вопросов, которые надо решить. Вы выслушиваете его, идете домой; и в действительности… **меняете**… **одну**… **строку в программе, которая решает… один… из вопросов Эрика.**

Вот!

Девять из десяти вопросов Эрика остались нерешенными… **но**… вы изменили… **что-то**… **именно**… **из-за Эрика!**

В 4,2 случаев из 5 он из бельма на глазу превращается в сподвижника! В мгновение ока вся эта проклятая штука становится «проектом Эрика»! По мнению Эрика, вся эта проклятая штука провалилась бы без его ценного участия, которое спасло вашу задницу!

Я, конечно, преувеличиваю в деталях, но вот это: «одна строка программы» per se[1] я услышал от одного айтишника из небольшой австралийской компании, предоставляющей финансовые услуги. **(«Даю гарантию, это поможет, напарник».)** (Да, он так и сказал: «напарник».)

Суть дела очевидна.

Дайте людям шанс включиться в процесс еще на *стадии разработки*.

Реагируйте *непосредственно* и *по существу* на пару их вопросов.

Превращайте врага в друга (это происходит в 4,2 случаев из 5, если вы помните).

Я бы не осудил вас за то, что вы считаете этот подход ловкой манипуляцией. Хотя совершенно ясно, что в этом есть доля

[1] Per se (лат.) — само по себе. — *Прим. ред.*

правды, факт остается фактом: у большинства таких эриков *действительно* есть идея (или семь, или десять, и они в основном довольно хороши, а некоторые из них вообще жемчужины), которая способна усовершенствовать ваш проект в целом!

Окончательный вариант вполне может оказаться не таким уж красивым или «совершенным» — вы слегка изгадили его изменениями по желанию перспективного пользователя. Но, несмотря на некоторые потери в совершенстве, продукт и *в самом деле* стал лучше с точки зрения пользователей/«покупателей» — а одобрение пользователя (в конце концов, в этом вся суть этого чертового экзерсиса) дорогого стоит.

Информация к размышлению:

1) отделы кадров должны… **«продавать»**… свои услуги;

2) успех «продаж» требует… **активной заинтересованности и участия пользователя**;

3) активная заинтересованность и участие пользователя проистекают из почтительного выслушивания его пожеланий и… **взятия некоторых из них на вооружение**.

Сегодня:

изучите застопорившийся проект. (Увы, это случается со всеми нами.) Сделайте новую, энергичную попытку **«проконсультироваться»** у пользователей; идите к ним, да, прямо сегодня, с видом смиренного просителя: **Из-ви-ни-тесь за то, что раньше не слушали их с достаточным вниманием.** Помните: извинения дороже золота — примерно в 100 процентах случаев. (См. главу 60.) Изо всех сил старайтесь очень внимательно слушать (в том числе «читать между строк» — с этим искусством особенно туго у технически-подкованных-но-нестрадающих-чуткостью-специалистов) и пойдите навстречу некоторым из их пожеланий. И увидите, что произойдет.

63. «Снисходите» ради успеха

Мое профессиональное путешествие на тему «Исследование гендерных различий» началось с разговора с одним из топ-менеджеров Rosenbluth International — гигантской компании по обслуживанию пассажиров (теперь входящей в American Express). Мы обсуждали широкий круг вопросов и, в частности, затронули тему его карьеры как весьма успешного торгового агента по продаже систем в компании AT&T. Он сказал примерно или буквально, если мне не изменяет память, следующее: *«Мой секрет в том, что я нанимал на работу женщин».*

И в подтверждение своих слов рассказал историю. Дело в том, что в любой крупной или мало-мальски крупной организации вопрос о «продаже» (речь идет о масштабных продуктах, как в случае с моим приятелем) решается сотрудниками на три-четыре уровня «ниже» высокого начальства. Иначе говоря, проверка и анализ, предваряющие *«да»* или *«нет»,* вероятнее всего, выполняются сидящим в маленьком кабинете, затерянном в недрах здания, 28-летним рядовым инженером, на столе которого и приземлился этот проект.

Вернемся к моему приятелю с его рассказом о найме женщин. «Мужики, — сказал он, — всегда на первое место ставят свое самомнение. Мужчина работает старшим торговым агентом и по этой причине, прости Господи, считает, что должен иметь дело почти исключительно со старшими по рангу коллегами. Согласно изобретенной им самим табели о рангах, ему не пристало разбираться с тонкостями в работе заказчика с “простым” клерком или кем-нибудь в этом роде. Зато женщины, которых я принимал на работу, с удовольствием делали то, чего сторонились мужчины. Женщины охотно вкладывали душу и сердце в развитие обширной сети связей и контактов в организации

клиента среди работников двумя, тремя или четырьмя уровнями “ниже”; “ниже”... на том уровне, где фактически и принимается решение — покупать или нет!»

Короче говоря, конечный итог — для обоих полов — в моем определении таков:

Колоссальная сила «Снисхождения».

Забудьте про «заискивание перед начальством» — у этой стратегии мало шансов на успех. Хотите удачно вложить свое время — вложите его в «снисхождение» [«хождение вниз»], если перефразировать слова бессмертного грабителя Вилли Саттона в ответ на вопрос, почему он предпочитает грабить банки: «Именно там [*по-английски: down there — там внизу*] водятся денежки». (О да, причем всегда.) Помимо очевидного факта, что «там внизу» фактически и делаются дела, люди двумя уровнями «ниже» **[«ниже» всегда в кавычках — здесь мы воспеваем «“ниже” как реальное “выше”»]** обычно бывают сражены тем, что вы уделяете им время и внимание, — все мы страстно желаем, чтобы нас воспринимали серьезно. Итак, следующее (после упорного труда), что вам предстоит усвоить, — это стремление во что бы то ни стало организовать сеть личных связей внутри организации заказчика, причем этот круг знакомств, как правило, существует достаточно долго; непостоянство не особенно распространено «там, внизу».

Снисходите ради успеха!!!

(Вы читали об этом в начале.)

(Как и везде в книге, суть не в том, что это «борьба без правил» или «хорошая идея». Речь идет о хорошо продуманной схеме, фактически об «образе жизни» и никак не меньше — *об осмысленной*

систематической работе с целью внедрения в ряды рабочего класса компании-клиента и развития сети контактов с реальными организаторами сделок!)

(NB: альтернативная формулировка «Снисходите ради успеха»: «Успех зависит не от “знакомых наверху” — он зависит от “знакомых внизу”».)

СПУСТИТЬСЯ ВНИЗ... ЧТОБЫ ВЗОЙТИ НА КАПИТОЛИЙСКИЙ ХОЛМ

Мой личный прорыв в этом направлении произошел более 30 лет тому назад, когда я работал в Белом доме (или вблизи оного), где занимался проблемой злоупотребления наркотиками. Мне нужна была поддержка со стороны конгрессменов — но, как ни крути, я был всего лишь младшим референтом, хоть и при правительстве США. К счастью, мудрый приятель дал мне бесценный «капитолийский» совет: «Весь секрет не в том, чтобы приблизиться к конгрессмену — на это у тебя шансы очень, очень малы. Весь секрет в том, чтобы найти и добиться расположения молодого помощника по вопросам законодательства, который и будет заниматься твоим вопросом».

Я так и сделал!
С азартом!

И черт побери, результат превзошел все ожидания. (Я все еще с удовольствием вспоминаю, как мой босс однажды сказал: «Создается впечатление, что на тебя работает конгрессмен [председатель подкомитета]!»)

64. Формула успеха: C (I) > C (E)

Эта идея вошла в мою жизнь во время разговора с ребятами из отдела продаж компании GE Energy. (В основном они продают крупные системы, часто государственным заказчикам из развивающихся стран.) Я давно придерживаюсь мнения, что круг знакомств внутри собственной компании так же важен, как знакомства с внешними заказчиками, которые платят по счетам. Возможно, это не всеобщая истина, но при беседе с приятелями из GE меня поразило, что во многих случаях… наши Внутренние Заказчики/«C (I)»[1] фактически… **гораздо важнее**… наших Внешних Заказчиков/«C (E)[2]».

Еще раз:

C (I) > C (E) (Внутренние Заказчики важнее Внешних Заказчиков.)

В этом случае, *чтобы расположить к себе Внешних Заказчиков… продавцам систем компании GE обычно нужно, чтобы множество посвященных лиц «изнутри» — среди них инженеры, сотрудники отдела логистики, юристы и важнейшая («да» или «нет») группа по оценке риска — уделили им* **«недобрую долю»** *(по словам информанта из GE) своего времени.*

Множество людей в GE продают множество всякой всячины — и нуждаются… причем, *вчера*… в немереном количестве Помощи Изнутри, которая съедает так много времени. Это означает, что я (продавец) хочу быть… *в начале или очень близко*

[1] Internal Customers/C (I) (англ.) — внутренние заказчики. — *Прим. ред.*
[2] External Customers/C (E) (англ.) — внешние заказчики. — *Прим. ред.*

к началу очереди... за временем и вниманием задерганных оценщиков риска; кроме того, я хочу стоять во главе очереди к инженерам, потому что они модифицируют продукт в соответствии с требованиями заказчика...

Получается, что мой полный набор «отношений [с заказчиками] внутри своей компании» вполне может оказаться — вероятнее всего, *окажется* важнее — **даже намного важнее** — «отношений [с заказчиками] вне компании».

Уже зная о тактике GE, я однажды в разговоре с суперуспешной дамой, торговым агентом по продаже телекоммуникационных систем одной испанской фирмы, сказал: *«Ваша проблема заключается в том* [ведь не «возможно», а прямо-таки «заключается» — какая самонадеянность с моей стороны], *что вы слишком много времени тратите на своих* [внешних, платящих вам] *заказчиков»*. Она посмотрела на меня, как на ненормального, но потом у нас завязалась весьма полезная дискуссия о «заказчиках» (под которыми, как правило, подразумевались *внешние* заказчики) и «заказчиках» (типа *внутренних*). К ее досаде, которая в первую очередь и спровоцировала вопрос, зачастую заказ для внешних клиентов выполнялся после обещанной даты установки системы — и все из-за того, что инженеры из ее фирмы постоянно не успевали настроить систему в обещанные сроки. Тогда я настоятельно порекомендовал ей уделять больше времени работе с инженерами, завязав личные связи *внутри* собственного технического отдела; перераспределение времени могло бы стоить нескольких проигранных очков в ближайшей перспективе — но «гарантировало» бы (еще одно самонадеянное заявление!) выигрыш в средней и ближайшей перспективе.

Возможности применения этой идеи выходят далеко за рамки компании GE с ее огромными объемами продаж или испанской телекоммуникационной компании. Если говорить обо мне,

то в прошлом, когда я работал консультантом отдела «Связь с клиентами» в McKinsey, мне, бывало, нужна была «недобрая» доля — *причем* сию же минуту — внимания нашего отдела графического оформления, когда предстояло срочно подготовить внезапно свалившуюся на мою голову презентацию. Младшему торговому агенту понадобится *недобрая доля* времени сотрудников юридического отдела при подготовке контракта среднего объема. Давным-давно, когда я служил в Белом доме, мне нужно было, чтобы различные лица клали мою докладную записку государственному секретарю (и т. д.) в обход бесконечно длинной очереди людей, *намно-о-о-го* выше меня по должности.

Критический вопрос: **Что... конкретно (измерьте это!!!)... вы сделали недавно (за последние 36 часов!) для наиважнейшего «портфеля»... внутренних заказчиков???????????**

(Например: когда вы последний раз приглашали С (I) на обед или ужин? Или приносили цветы сотрудницам из юридического отдела после пусть и самого малого одолжения с их стороны?)

Повторяю:

Измеряйте это!
Следите за этим!
Сделайте это навязчивой идеей!
К-а-ж-д-ы-й* (!!!) день.

(*Каждый = Пусть Ни Один День Не Пройдет Без Знака Внимания Внутреннему Заказчику.)

Таковых можно набрать добрую сотню. Вот лишь некоторые из них.

1. Держите своих *внутренних* заказчиков в курсе «сверх меры» — воспользуйтесь Twitter, электронной почтой или средствами мгновенного обмена информацией, чтобы сообщить им о тривиальном или не-таком-уж-тривиальном в вашей работе с внешними заказчиками. Сделайте все возможное, чтобы включить их в команду как «осведомленных» инсайдеров, — мы *все* обожаем быть «инсайдерами»!

2. Дайте своим внутренним заказчикам возможность встретиться *«лицом к лицу»* с вашими внешними заказчиками — это также играет роль мегасоучастия!

3. Если вы Большая Шишка, запланируйте собрание-прием «в честь продажи» для *внутренних* главных исполнителей — например, тех сотрудников из отделов логистики, а также технического и финансового, которые обеспечили прохождение гигантской сделки как по маслу и творили чудеса при послепродажном обслуживании ключевых клиентов.

4. *Все мы (ну, большинство из нас) обожаем ручки, значки и (в моем случае) бейсбольные кепки.* После крупной сделки или вовремя выполненной поставки раздайте эти ручки, значки и кепки в честь достигнутых успехов внутренним участникам — в немереном количестве.

5. С одной стороны, нам, работающим с клиентами, нужно постоянно «держать под контролем» внутренних заказчиков. С другой стороны, мы хотим, чтобы наши внутренние заказчики непосредственно переживали за выполнение обязательств перед внешними заказчиками — если мы *действительно* умны, то будем помогать нашим Внутренним Заказчикам; например, в техническом отделе поможем наладить их *прямые* контакты с сотрудниками технического отдела *внешнего* заказчика — в конце концов, это не что иное, как расширение сети связей в ширину и глубину.

6. И т. д.

7. И т. п.

ИГРА С ЛИГОЙ «ЮНИОРОВ»

Всему этому меня научил **Уолт**.

У моего ровесника Уолта Минника была головокружительная карьера в частном секторе. Но, вместо того чтобы уйти на пенсию, он в 66 лет, имея малые шансы на успех, выставил свою кандидатуру на выборы в конгресс от штата Айдахо… и победил.

Я работал под началом (молодого) Уолта в Белом доме 30 с лишним лет тому назад. Казалось, что этот парень держал под контролем пол-Вашингтона! По моему убеждению, основная причина крылась в его неизменном внимании к… **Младшим (!!!)**… Внутренним Заказчикам. В конце своей шестидневной недели, часов этак в семь вечера, Уолт уединялся в своем кабинете и писал по 10–15 благодарственных писем. Они редко предназначались **Большим Шишкам** – скорее, младшему секретарю г-на Шишки, который вопреки всему сумел выделить Уолту десять минут для аудиенции с г-ном Шишкой. Урок Уолта возымел действие. Своей фанатической приверженностью этому правилу за последние 30 лет я в значительной степени обязан теперешнему конгрессмену Миннику.

65. Какого уровня вы достигли во «внутренней игре»?

Дано: общение между специалистами разных групп представляет собой проблему, которую справедливо можно назвать предпринимательской «проблемой № 1». (Ой… я, наверное, говорю об этом уже **26-й раз** – а мы еще только в середине книги.)

Решение (еще одна из его частей): всем отделам *кадров* стоит/следует или все отделы кадров **должны** незамедлительно

внедрить первоклассные системы оценки удовлетворенности *внутренних* заказчиков… с четко установленными мерами поощрения или наказания.

Мой опыт показывает, что редко где встречается отдел кадров, который скрупулезно оценивает удовлетворенность (внутренних) заказчиков — и еще реже попадается внутреннее подразделение, предусматривающее осязаемые награды и наказания на основе таких оценок.

Такая ситуация должна измениться!
Поэтому… начинайте…
Сейчас!
Приступайте к обсуждению этого вопроса.
Сегодня!

(Вы могли бы сразить меня аргументами типа «Аудиторы — это, в конце концов, те же копы, так что им такая награда не светит». Правильно, в некотором смысле. Хороший аудитор выполняет свои обязанности в высшей степени профессионально и, когда нужно, называет имена. **Превосходный…** аудитор тоже выполняет свои обязанности в высшей степени профессионально — *но, кроме этого, еще и помогает проверяемому отделу разобраться в теории и практике, скажем, более совершенной системы ведения бухгалтерского учета*. Иными словами, отделы кадров имеют опыт в таких вещах, как аудит, но они могут реализовать его по-разному — либо как зубной врач, удаляющий зуб без новокаина, либо как искренний, гиперчуткий *партнер*. Именно партнерство я имел в виду, говоря о цели эффективной системы оценки удовлетворенности внутреннего заказчика. И вообще, если бы я был Большой Шишкой, например главным операционным директором, я бы потребовал, чтобы все отделы, большие и маленькие, разрабатывали программы удовлетворенности внутренних заказчиков, которые должны включать заслуживающие внимания стимулы.)

НАДЕЖНО, КАК В БАНКЕ

Случай: *я встретился с руководителем Staff Services в крупном итальянском банке. Он был настоящим фанатиком достижения удовлетворенности «заказчика» в отношении своих внутренних заказчиков. Согласно его схеме, внутренние «заказчики» каждого отдела кадров сами разрабатывали соответствующие меры, причем главные материальные стимулы (в долларах или евро) для отдела кадров основывались на количественных оценках удовлетворенности собственных внутренних заказчиков. Начальник отдела кадров называл эту Систему Удовлетворения Запросов Внутреннего Заказчика своей «главной стратегической инициативой».*

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Обед

66. Повсеместно: межфункциональное сотрудничество — это вопрос № 1

Вопросы межфункционального сотрудничества в организации — это проблема **№ 1**.

Подотдел логистики из шести сотрудников.
Стол на 12 персон в ресторане.
Агентство по продаже автомобилей.

Следовательно: **активное преследование цели в этой области**... **Ежедневно**... **сулит Гигантскую Возможность.**

Хотите существенной максимизации межфункционального сотрудничества-возможности, или... **Межфункционального Совершенства**... как я его называю?

Ответ: заводите *друзей* в других службах! (Целенаправленно.)

Ответ: ходите на *обед* с друзьями из других служб!!! (Часто!) (А также см. непосредственно ниже.)

Ответ: попросите коллег из других служб порекомендовать вам справочную литературу, чтобы *познакомиться с их миром*. (Большое дело: вы найдете это интересным — и это потрясающий знак... **Непофигизма**.)

Ответ: *приглашайте коллег из других служб на ваши собрания. С неизменным постоянством. Просите их показать*

вашей группе какие-нибудь «крутые штучки» из «их мира». (**Б-о-л-ь-ш-о-е** дело; полезное *и* означающее проявление уважения.)

Ответ: представьте коллег из других служб к награде за услуги, оказанные вашей группе, — устройте *«Банкет звездных сторонников [из других групп]». (Это имеет огромную важность!)*

Ответ: *когда кто-либо из другой службы обращается к вам за помощью, откликайтесь с большей готовностью, чем если бы это был ваш сослуживец за соседним рабочим столом — или если бы это был ключевой внешний заказчик.*

Ответ: **не обзывайте других**... «проклятые бухгалтеры», «проклятый эйчаровец». Никогда. (*Даже наедине с самим собой в ванне.*)

Ответ: обмениваясь информацией, давайте ее в большем объеме, чем «нужно» по вашему мнению... Как Можно Быстрее & Всегда.

Ответ: общаясь с равными по положению коллегами из других служб, постоянно спрашивайте: **«Как вы думаете?»** [Не забывайте!]

Ответ: еще 20 аналогичных приемов, способствующих установлению, поддержанию и укреплению *социальных и общечеловеческих связей* со «всеми ими» — так я их обозначил.

Ответ: многократность: Повторяйте! Повторяйте! Повторяйте!

67. Находим общий язык и ходим на обед: решаем проблему межфункционального сотрудничества

Снова и снова **(и снова)** нас повсеместно, будь то поле брани или закусочная, подводят нереальные или проблематичные межфункциональные связи/согласования/упущенные возможности для Судьбоносных Изменений.

Об этом можно долго говорить (я говорил об этом раньше, в том числе и в этой книге — и впредь буду говорить), но хотелось бы, чтобы эта тема прозвучала отдельно.

Да!

Ходите на обед!

Мне все равно, какие у вас «приоритеты». Осознавая всю неправомерность моего требования, я тем не менее *настоятельно прошу* вас… **как минимум**… пять **раз в месяц**… **обедать с сотрудниками из других подразделений.**

Когда будете приглашать на обед, скажите им правду: вам надоела вся эта история с паршивой связью и упущенными возможностями и вы намерены — ради вас обоих — создать… **Большую-Сеть-Активистов-и-Личных-Связей по Всей Организации.**

Сделайте это!

Начинайте планировать прямо сейчас!

Отложите книгу в сторону!
С-Е-Й-Ч-А-С!
(Поверьте мне!)
(Это здорово!)
(Очень здорово!)

NB: дело в том, что в… **девяти случаях из девяти**… (ну ладно, в девяти из 9,7) вы обнаружите, что у вас на личном и профессиональном уровне много общего (теория шести рукопожатий и т. д.) с вашим первым из приглашенных на обед партнером из отдела логистики и что его/ее точно так же достает эта межфункциональная неповоротливость. Итак: пошлите к черту своих боссов и многомиллионные проекты от айтишников — разберетесь с этим за обедом. (*Если бы 70 процентов сотрудников делали это, то организация достигла бы невиданного уровня конкурентоспособности!*)

БЭТТЕР[1], ДАВАЙ! ПУСТЬ КАЖДАЯ «ВСТРЕЧА ЗА ОБЕДОМ» БУДЕТ ЗАСЧИТАНА

Рассматривайте каждый обед в рабочие дни как «отбивание мяча битой». (Я безнадежно помешан на бейсболе.) Четыре рабочие недели по пять дней каждая дают примерно 20 «отбиваний мяча» в месяц.

20 возможностей завязать *Новые Взаимоотношения;*

20 возможностей поддержать или развить *Старые Взаимоотношения;*

20 возможностей подлатать *Испорченные Взаимоотношения;*

20 возможностей *«Пригласить на Обед Оригинала»* — и узнать что-то новое;

20 возможностей проверить идею на потенциальном *Партнере По Пополнению Рядов;*

20 возможностей лучше узнать кого-либо из *Другой Службы;*

[1] Бэттер — в бейсболе игрок из команды нападения, отбивающий с помощью биты броски питчера в пределах боковых границ площадки. — *Прим. ред.*

20 возможностей… ПРОЯВИТЬ ИНТЕРЕС или ОСУЩЕСТВИТЬ ПРОДАЖУ… чтобы заполучить *Новообращенного Сторонника* новой идеи или проекта.

Я не призываю вас игнорировать приятелей, с которыми вы обычно вместе обедаете. И если вы «используете» все 20 ежемесячных обеденных «возможностей» до последней, у меня невольно возникнет желание сказать «сногсшибательно». (Или стать еще одним Дональдом Трампом. Или президентом США в 2012 г.)

Однако я призываю-умоляю вас считать Обеды одним из ваших или даже Самым Ценным Ресурсом.

Прошедшего обеда уже не вернешь.

Эффективно реализованная за обедом возможность = Высокая ROIP (Рентабельность Инвестиций во Взаимоотношения).

20 в месяц. **240** в год. Для бейсболиста, выступающего за команду главной лиги, ценно КАЖДОЕ ОТБИВАНИЕ МЯЧА. Для «вознамерившегося-создать-невиданную-сеть-и-привлечь-крутых-аутсайдеров-и-полезных-союзников»… КАЖДЫЙ ОБЕД представляет Ценность.

Согласны?

Итак?

Пригласите на обед одного из интересных/потенциально полезных людей… завтра. Если полдень еще не наступил, то обед можно назначить на сегодня. … НА СЕГОДНЯ.

Специальный раздел

Уравнения

**Точка зрения технаря на...
секреты эффективного
осуществления**

Технари живут математическим и/или алгебраическим представлением всего и вся. Поэтому я, безнадежный технарь, предлагаю эту «систему уравнений» с целью помочь вам, будь вы технарь или нет, повысить шансы на успех при осуществлении практически чего угодно.

Успех ЭВД/Эффективного Выполнения Дела выражается следующей зависимостью…

S = f (#&DR, –2L, –3L, –4L, I&E),

где S (*англ.* success) — успех; f — функция, зависимость; # — число; & — и; DR (*англ.* depth of relationships) — глубина отношений; L (*англ.* level); I&E (*англ.* inside and outside). Иначе говоря, успех зависит от числа и глубины взаимоотношений на 2, 3 и 4 уровня ниже внутри и за пределами организации[1].

S = f(SD > SU)

«Снисхождение» [хождение вниз] важнее «заискивания» [хождения наверх] — идея в том, чтобы заставить все «подбрюшье» организации работать на вас.

S = f(#non-FF, #non-FL)

Число друзей не из моей службы, количество обедов с друзьями не из моей службы.

S = f(#FF)

Число друзей из финансовой организации.

S = f(#OF)

Число друзей-оригиналов.

S = f(PDL)

[1] Таким же образом, по первым буквам слов на английском языке, составлены и другие формулы в этой главе. — *Прим. ред.*

Целенаправленное, внимательное выслушивание — это очень тяжелая работа.
S = f(#EODD3MC)

Число трудных (которые вы предпочли бы избежать) «трехминутных звонков» в конце дня, чтобы сгладить обиду, восстановить дружеские отношения и т. д.
S = f(UFP, UFK, OAPS)

Оказанные Добровольные Любезности, ДЛ для детей сослуживцев, открытое выражение вежливости-внимательности по отношению супругам, родителям и другим родным и близким сотрудников.
S = f(#TY, #TNT)

Число «спасибо» за сегодня, число отправленных сегодня благодарственных писем.
S = f(SU)

Появление!
S = f(1D)

Добровольное предложение своих услуг для выполнения таких заданий, как составление черновых набросков, протоколов совещаний и т. д.
S = f(#SEAs)

Число устойчивых взаимоотношений с помощниками руководителя.
S = f(%UL/w-m)

Процент обедов с пользой для дела в неделю и в месяц.
S = f(FG/FO, BOF/CMO)

Оказанные вами любезности, оказанные вам любезности в совокупности, соотношение любезностей, сознательное управление любезностями.

S = f(CPRMA, MTS)

Сознательно планируемые действия по управлению Взаимоотношениями, количество потраченного на них времени.

S = f(TN/d, FG/m, AA/d)

Количество благодарственных писем в День, подаренных цветов в Месяц, Проявлений Одобрения в День.

S = f(PT100%A"T" S, E"NMF" – TTT)

Упреждающие, своевременные, 100-процентные извинения за «малюсенькие» косяки, даже не по моей вине (для танго нужны двое).

S = f(UAAR, NBS-NSG)

Отчетность и ответственность за все дела, без сваливания вины на других, без поисков козла отпущения.

S = f(AP"L" S, LFCT)

Осознание, осмысление «незначительных» выпадов — и молниеносное улаживание возникшей конфликтной ситуации.

S = f(ODIRAAS)

Обескураживающая, несоразмерная, мгновенная реакция на все без исключения промахи.

S = f(G)

Такт.

S = f(GA)

Тактичное отношение к оппоненту.

S = f(GW)

Такт по отношению к раненым в бюрократических перестрелках.
S = f(PD)

Целенаправленная порядочность.
S = f(EC, MMO)

Эмоциональные связи, управление ими и их сохранение.
S = f(IMDOP)

Вклад в Детальное Владение Организационными Процессами.
S = f(TSH)

Время, затраченное на набор сотрудников.
S = f(TSPD, TSP-L1)

Время, затраченное на принятие решений о повышении, особенно для менеджеров первого уровня.
S = f(%"SS," H-PD)

Процент учета мягких вещей при принятии решений о Найме, Повышении.
S = f(TSWA, P/NP)

Время, затраченное на личные встречи, целенаправленные, незапланированные.
S = f(SBS)

Запас времени, предусмотренный в графике.
S = f(TSHR)

Время, затраченное на… Преодоление Препятствий.
S = f(%TM"TSS," PM"TSS," D"TD" "TSS")

Успех зависит от процента измеренного времени, затраченного на «эту *Мягкую Вещь»*, целенаправленного управления «этой *Мягкой Вещью»*, ежедневной «суеты», связанной с *«этой Мягкой Вещью».*

****

В заключение приведу еще три «уравнения» — ориентированных на достижение успеха-эффективности-совершенства организации:

O(B) = f(XX),

где O(B) — «голубизна» «океана» сотрудника [т. е. «преимущество перед конкурентами» согласно определению, приведенному в популярной книге «Стратегия голубого океана»[1]] прямо пропорциональна Совершенству (eXcellence) Исполнения (eXecution)/XX. [Если кто-то найдет «стратегический» «голубой океан», то его, особенно в сегодняшнем мире, немедленно начнут копировать; единственная «защита» — возможность удержания успеха — это XX/Совершенство Исполнения. Вспомните о компании ExxonMobil; ее соперники по бизнесу тоже знали, где залегают углеводороды, — но ExxonMobil сумела ловко обскакать конкурентов.]

S(O) = f(XXFX)

Единственная и самая важная причина неэффективного исполнения — это отсутствие эффективного исполнения межфункциональных связей. Отсюда следует, что Успех Организации зависит от Совершенства (X) в межфункциональном (XF) исполнении (X).

S(O) = f(X"SIT")

Эта формула отдает должное всемогущему методу MBWA/Управления путем личных встреч компании Hewlett-Packard: Секрет Организации S (O) зависит от Совершенства Поддержания Связи X "SIT".

[1] Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. — М.: Гиппо, 2008.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Да

68. Просто говорите «Да!», или Урок моей тещи

Мы с женой — ее зовут Сьюзан — как-то пригласили ее 74-летнюю маму, которая жила в Нью-Канаане, штат Коннектикут, приехать на Манхэттен и поужинать с нами в Мидтауне.

Она сказала «нет».
И точка.

Я давно знаю Джоан Сарджент. И она всегда говорит именно то, что имеет в виду.
Иначе говоря, «нет» = нет.

Поэтому, вернувшись из Вермонта, мы были поражены, обнаружив записку от Джоан со словами *«Я приеду в семь»*.
Нам было приятно. (Да, у меня прекрасные отношения с тещей.) *И удивительно*. Естественно, мы спросили, почему она передумала.
Краткий ответ:

«Я решила сказать “да”».

Подробный ответ. Она вспомнила подругу, которая в возрасте за 90 вела энергичную жизнь. «Она говорила, что у нее было три секрета, — сказала Джоан. — Во-первых, окружать себя хорошими книгами на самые разнообразные темы. Во-вторых, общаться с людьми всех возрастов. И в-третьих, говорить “да”».

Она добавила, что на самом деле не собиралась проделывать весь этот путь из Коннектикута. (Читатели в возрасте знают, что у нас довольно рано пропадает боковое зрение, и вождение ночью становится мукой, особенно в дождь или снег. А погода тогда была просто отвратительной.) Но она вспомнила свою подругу и твердо решила «сказать “да”».

Информация к размышлению (будь вам 24 или 74).

Находите общий язык с самыми разными людьми всех возрастов.

Постоянно учитесь новому.

И просто говорите… **«Да!»**

69. Исключительно из любви — настоящей и незыблемой 24/7 — к этому!

У Ричарда Брэнсона идея удовольствия связана с противостоянием компании, обошедшей его на миллионы и миллионы фунтов. Как сказал Майкл Спектер в замечательном биографическом очерке «Удача Брэнсона» (Branson’s Luck) в еженедельнике *New Yorker,* «Брэнсон любит выйти на рынок, который контролирует гигантская компания — скажем, British Airways, Coca Cola или Murdoch, и дать понять, что он предлагает классную альтернативу».

Он позволяет себе разозлиться из-за какой-нибудь глупости (скверное «обслуживание» авиапассажиров) и практически тут же основать авиакомпанию или что бы то ни было еще. (NB: я, кстати, считаю, что… **все**… успешные инновации, продукты или процессы, это… фантазии, воплощенные в жизнь

рассерженными людьми.) Имея состояние в несколько миллиардов долларов, он командует штатом дерзких сотрудников из 55 000 человек в 200 очень независимых компаниях. (Вспомним хотя бы Virgin Atlantic, Virgin Blue в Австралии, Virgin Limousines, Virgin Money, клубы здоровья Virgin Active, космические путешествия Virgin Galactic…)

Брэнсон — это бренд. Он получает удовольствие от своих безумных фортелей, которые олицетворяют крутизну бренда, причем выкидывает их не только перед камерой; увидев, что в автомобиле, который должен был после приема отвезти его вместе с гостями (основателями Google, вдвое младше Брэнсона) в гостиницу, не осталось места, сэр Ричард просто прыгнул в багажник. В своем очерке Спектер доходит до того, что величает его «анти-Трампом», а в своей конторе «Брэнсон получил прозвище "д-р Да" — главным образом за то, что никогда не мог заставить себя уволить своих работников и зачастую ему трудно сказать "нет" даже в отношении самых нелепых и ненужных идей».

Когда я читал очерк о Брэнсоне, мне невольно вспомнился основатель Starbucks Говард Шульц. Мне очень нравится Шульц *и* его компания. Однако складывается впечатление, что планы компании на будущее почти всегда сводятся к цели Говарда расшириться за счет тысяч и тысяч новых заведений или что-то в этом роде. Брэнсон, конечно же, радуется успехам и расширению своего бизнеса (хотя и не будет обливаться слезами при неудаче, если попытка была действительно стоящей), но его основная цель видится окружающим в истинном удовольствии, с которым он проворачивает крутые дела, утирая нос гиганту или — недавний пример — делая крупные вложения в биотопливо во имя спасения мира.

Короче (и длиннее) говоря, побольше бы таких, как он.

Я далеко-далеко не Брэнсон, но его порывы мне понятны. Уже давно я принимаю новые предложения и беспрестанно совершаю дальние перелеты по *одной-единственной* причине: мне доставляет неподдельное удовольствие всегда шагать

«не в ногу» — и в особенности яростно налетать на тех, кто, по моему мнению, обманул наши ожидания, начиная от помешанных на цифрах начальников до лидеров здравоохранения, несущих ответственность за ежегодную гибель сотен тысяч людей в одних только Соединенных Штатах из-за несоблюдения правил безопасности пациентов.

Мой совет?

Это *стратегически* важно: **хоть из кожи вон лезьте, но пусть это будет «в удовольствие», пусть это будет «запоминающийся аттракцион», пусть вы «оторветесь на полную катушку»!** Вероятно, мисс Шишка, дело № 1 для вас — суметь… «превратить это в удовольствие».

Это же абсолютное-полное-стопроцентное *удовольствие* — сбиться с пути и *походить-побродить* по сельской местности две-три мили, а то и все шесть, потом добраться до места и в одно мгновение преобразить компьютерную систему одним дьявольски умным, потрясающим воображение прибамбасом — если вы занимаетесь обслуживанием компьютеров. Это же абсолютное-полное-стопроцентное *удовольствие* — найти инновационные решения, имея совсем-совсем мало шансов на успех, и выполнить заковыристый заказ клиента на неделю раньше срока, как это удалось вашей группе. И т. д.

Стремление покончить с консерватизмом с помощью сплоченной, преданной делу команды бунтарей, команды братьев и сестер, вооруженной блестящим новым подходом к обучению руководителей низшего звена, который такой-крутой-и-такой-отличный-что-поставит-мир-на-уши… как раз и есть то, что я называю Великим, Грандиозным и Славным *Удовольствием 24 часа в сутки 7 дней в неделю*. И я считаю, что… **ваша работа**… как босса-лидера заключается именно в постановке таких «безумных» задач перед своей группой из семи человек, сформированной для работы над двухмесячным проектом, или перед своим ИС-отделом в составе 46 сотрудников.

Сэр Ричард Брэнсон «понимает это».

(И я тоже.)

(При всей хилости моего кошелька по сравнению с его финансами.)

А вы*????????*

(**Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста:** не сбрасывайте этот фактор со счетов как «мотивационный бред». Действуйте так, как если бы от него зависела ваша жизнь; на самом деле речь идет о вашей профессиональной жизни — и вашем здравом уме.) (Мне встретилось интереснейшее исследование, где говорится, что трудных целей фактически достичь легче, чем скромных. Почему? Сложные, интересные цели представляют собой естественный стимул для проявления творчества, слаженности команды, дополнительной напористости, в то время как незначительное препятствие обычно не вызывает воодушевления.)

ДИЛБЕРТ *НЕ* СМЕШОН

Если вы решили прочитать эту книгу, то вполне вероятно, что вы много работаете, — и вам наплевать, чем вы занимаетесь.

Такие идеи — прошу прощения за столь вопиющую дерзость — созвучны, ни много ни мало, определению… **что такое быть человеком**.

С кафедры проповедника или с поля боя в преддверии неминуемой войны нет призыва лидера сильнее, чем… *Полное Вовлечение Других в Поиски Путей Роста и Жизни со Смыслом.* **(Да?) (Нет?)**

Дилберт… **не**… смешон.

(Хотя его превосходное описание многих сторон корпоративной жизни вызывает у меня смех.)

Мир Дилберта — это цепочка… **эффективно растранжиренных** дней. (У меня в возрасте 66 лет нет на это времени.)

Мы, лидеры, как бы связываем себя обещанием «быть полезными» и «всем сердцем преданными делу роста других» — подобно клятвам, которые дают при вступлении в брак, или подразумеваемым клятвам, которыми связывают себя родители.

Итак, наклейте на такие задачи ярлык «в удовольствие» — т. е. признайте их действительно занятными, достойными, овеянными постоянным духом товарищества, — журавль в небе, если уж на то пошло.

Но если это журавль в небе, то чем конкретно его заменить?

Прочитать… *собрание сочинений Дилберта*?

Прохлаждаться возле кулера, смеясь над идиотизмом своей работы?

Нет уж, спасибо.

(И вообще, безразличие и/или бесцельное времяпрепровождение — это не вариант, поскольку рынок труда становится все более «глобальным» и, следовательно, все более конкурентным. Тогда новый девиз, наверное, должен звучать так: «Выживут только абсолютно заинтересованные»?)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

70. «Ненужные дела» важнее «нужных дел»

Мой друг Дэннис — фигура выдающаяся. Он достиг монументальных успехов в деле, которое имеет большое значение для всех нас. Несколько лет тому назад Дэннис получил громадный грант — и вместе с ним возможность развернуть свою благородную программу по всей стране. Неожиданно его попросили воплотить свои инновационные идеи в систему, которую могли бы тиражировать «обычные люди». Среди множества других присущих ему достоинств Дэннис — «один из тех», кому приходит на ум по десять идей в минуту, и один из очень-очень немногих среди таких, у кого все десять идей, как правило, бывают стоящими. Поэтому его талантливые сотрудники разрывались на части как сумасшедшие (они любили его — и «как сумасшедшие» здесь не преувеличение), претворяя в жизнь то одно, то другое. Но в этот раз, чтобы реализовать его дерзкие мечты в более широком масштабе, требовалось создать и запустить «узкономенклатурную» систему — поэтому постановка дела должна была быть иной.

Я пришел на совещание его консультативного комитета в критический момент. Председателем был генеральный директор одной огромной компании. И я до конца дней своих не забуду слова, услышанные из его уст:

«Дэннис, вам нужно составить список “ненужных дел”».

Выражаясь простым языком:

1) то, что вы решите *не* делать, может оказаться *более* важным, чем то, что вы решите сделать;

2) вы, вероятно, не справитесь с перечнем «ненужных дел» в одиночку — вам нужен компетентный комитет/наставник/консультант/зануда, которому вы доверяете муштровать вас подобно сержанту на плацу и который заломит вам руки и втолкнет в сарай, если вы собьетесь с пути истинного и начнете делать отнимающее уйму времени «ненужное дело».

Согласно исследованию, попавшемуся мне на глаза, 50 или даже 60 и более процентов нашей деятельности как руководителей является ненужной. Я отношусь к этому скептически. Не потому, что 50 процентов нашего времени распределяется неудачно, а потому, что, по моему мнению, многие люди, которые говорят такие вещи, отличаются наивным мировоззрением. Иначе говоря, чертовски большая часть нашей «ненужной» деятельности фактически является «нужной». Мы посещаем собрание, к которому у нас нет никакого или по крайней мере очевидного интереса. Однако есть интерес другого рода: тема *действительно* неактуальна, но вы хотите оказать *явную поддержку* Мэри Смит — которая потенциально может либо помешать, либо помочь на следующем, очень важном этапе лелеемого вами проекта. Иначе говоря… *вами на 100 процентов движут политические мотивы*! Но поскольку осуществление любого дела — это примерно на 95 процентов политика, оказывается, что собрание «обязательно для участия, обязательно для внимательного участия». Следовательно, есть множество «малодоходных» (с точки зрения содержания) вещей, которые вам нужны по «высокодоходным» (политическим) соображениям. Поэтому мы должны еще более серьезно и вдумчиво подходить к определению «ненужных дел». Я не буду давать советов по процессу их отбора — оставляю это на ваше усмотрение; к тому же есть большая библиотека на данную и смежные темы. Я просто хочу

здесь подчеркнуть свою точку зрения на важность… **формально-систематической гипервысокой приоритетности «процесса управления “ненужными делами”»**… в котором на самом деле должен быть задействован тот заслуживающий доверия консультант.

Итак, ваш список «нужных дел» на сегодня возглавляет срочная работа по составлению списка «ненужных дел»!

СТОП! — ВО БЛАГО СТРАТЕГИИ

При подготовке к небольшой речи на мероприятии по сбору средств, проводимом организацией «Охрана природы» (Nature Conservancy), я прочитал книгу Билла Бирчарда «Хранители природы: замечательная история о том, как “Охрана природы” стала самой крупной экологической организацией в мире» (Nature's Keepers: The Remarkable Story of How the Nature Conservancy Became the Largest Environmental Organization in the World). Когда бывший президент «Охраны природы» Джон Сохилл взял бразды правления в свои руки, он создал рабочую группу по ключевым вопросам, которая должна была основательно пересмотреть стратегию организации. В частности, Сохилл поручил дать ответ на вопрос:

«Какие направления работы “Охраны” должны быть главными и, что еще важнее — какие виды деятельности мы должны ПРЕКРАТИТЬ?» [Выделено мной. — *Т. П.*]

Советую прямо последовать его примеру: в ближайшие 90 дней поработать с группой руководителей над… **«Стратегическим обзором “деятельности, которую следует прекратить”».** После принятия решений о «прекращении» следует составить детальный план в духе как-смотать-удочки. (Будьте бдительны в отношении «деятельности, которую следует прекратить», так как у нее, как и у любой другой деятельности, могут быть фанатичные, коварные приверженцы, которые впоследствии могут перевести ее на подпольный режим!)

(NB: **придерживайтесь простых формулировок.** Вся красота устава Сохилла — в простоте: что нам следует делать? Что нам следует прекратить делать? Увы, такая четкость начисто отсутствует в большинстве попыток пересмотра стратегии.)

71. Некоторые стоящие вещи не стоит делать чересчур хорошо

Читатели этой книги — люди взрослые и по сути, и по подходу к жизни. С одной стороны, этот раздел может оскорбить ваш интеллект. С другой стороны, он может помочь вам высвободить, скажем, **20 процентов** времени. По этой причине я рискну вас оскорбить.

Мысль об этом пришла мне в голову однажды вечером, когда я мыл посуду. (Это мое дело.) Я возился со старым противнем, который никак не отмывался. Я счистил остатки пищи — с гигиеной было все в порядке. Однако в некоторых местах осталась корка, на которую я набросился со всем рвением — но безрезультатно. И тут я начал смеяться над собой. Противень был фактически дезинфицирован и выглядел «достаточно чистым», к тому же не было необходимости подходить к этому делу как к речи в честь включения в список 50 лучших директоров, публикуемый журналом *Fortune*. Это было нерационально с точки зрения инженера, в котором к тому же преобладала немецкая кровь, — в данном случае меня.

Это микрособытие (я таки остановился) напомнило мне о Еще Более Великой Истине. В мире (личном, профессиональном)

ограниченных ресурсов (в данном случае — времени) и приоритетов чрезвычайной важности (для нас с вами, во всяком случае) существует множество «дел», которые нужно сделать, — и для них «достаточно хорошо» фактически и есть достаточно хорошо.

Во многих случаях бывает чрезвычайно важно уделить пристальное внимание двум последним дюймам в 100-мильной поездке — например, при написании книги. («Два последних пассажа» и еще «два последних пассажа» имеют для меня важнейшее значение — таково свойство натуры, и ничего тут не поделаешь.) Вообще-то я страстный фанат «перфекционизма» вопреки присущим мне недостаткам.

И все же есть множество противней, которые достаточно чисты. Искусство определения достаточно ли хороши «два-последних-пассажа-и-еще-два-последних-пассажа» имеет большое значение. Доработки мало не бывает — и для некоторых из нас достижение перфекционизма в отношении вещей, которые не дотягивают до перфекционизма, отнимает значительное количество ресурсов.

Предложение?

Время — ваш самый ценный ресурс.

Это очевидно.

(Но это всегда стоит повторить.)

Есть «дела», которые вам действительно нужно сделать.

(В этом-то и суть, вы действительны должны это сделать — помыть посуду.)

Но это дело не настолько важное, чтобы лезть вон из кожи.

Тратьте на такие дела не более чем **«достаточно»** времени.

Вы наверняка удивитесь, а быть может, даже «поразитесь» тому, сколько времени вам удастся перераспределить.

(Я снова прошу прощения за оскорбление вашего интеллекта, если это действительно так.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

72. Сейчас 11.00 утра — вы сегодня звонили Клиенту?

Никогда.
Никогда в жизни.
Не теряйте связи.
С клиентами.

Связь легко потерять.
Дж. У. Буш.
Б. Х. Обама.
Я.
Вы.
Крупная Со.
Крошечная Со.
Это не должно случиться.

Стоп.
Сейчас.

Позвоните Клиенту.
Просто Так.

Спросите:

«Чем могу помочь?»

«Как у нас дела?»
«Выполнили ли мы каждое обещание, явное и неявное?»

Выслушайте.
ВЫСЛУШАЙТЕ.

Запишите.
Педантично.
(Запишите в Специальной электронной Папке/Записной Книжке.)

Отреагируйте-хотя-бы-на-одну-«мелочь».
БЫСТРО.
МГНОВЕННО.

Повторите.
Через 48 часов.

Намек: это относится ко всем нам без исключения. Не только к «боссам». И не только к тем, у кого «внешние» заказчики.

Мы.
Все.
Имеем.
Клиентов.

73. Нет ничего, абсолютно ничего лучше, чем рассерженный клиент!

Странно, но верно: *наши самые верные клиенты — это те, у кого были к нам претензии... и которые потом восхитились, когда мы прошли 10 Лишних Миль со Скоростью Света, чтобы устранить проблему!*

Деловая возможность № 1* = Превращение разгневанных клиентов в фанатов.

(*Да, № 1.)

Так... а вы *энергично* суетитесь, чтобы решить проблемы клиента?

Придерживайтесь следующих правил.

Пусть **«чрезмерное»** реагирование на проблемы станет краеугольным камнем корпоративной культуры, отдельным пунктом декларации Корпоративных Ценностей. (*«Мы реагируем на проблемы клиентов энергично и быстро, используя ресурсы и способы, которые потрясут-поразят-ошеломят таких клиентов в 100 процентах случаев»*.)

Поощряйте (ПО-КРУПНОМУ) тех, кто раскапывает... **и сообщает**... о проблемах заказчиков.

Связывайтесь с клиентом «сверх меры», ставьте клиента в известность о наличии проблемы НЕМЕДЛЕННО (!!!) и постоянно

дополняйте информацию — *даже если вам сообщить абсолютно нечего.*

Проследите, чтобы были выделены специальные ресурсы для реагирования на проблемы. (Это в известной степени **«анти-**Точно-Вовремя».) (Как бы ни были хороши ваши системы, проблемы **будут** — значит, у вас в штате должны быть предусмотрены сотрудники, причем с запасом, для реагирования со скоростью молнии.)

Ревностно развивайте **(щедро поощряйте, сурово наказывайте, повышайте в должности, понижайте в должности)** сотрудничество между службами; такое сотрудничество поможет вам разрулить бóльшую часть **(99 процентов?)** трудных ситуаций.

Поощряйте — ПО-КРУПНОМУ — отличные реакции на проблемы.

Поощряйте — ПО-КРУПНОМУ — реакции на «мелкие» проблемы. **(В мире клиентов нет «мелких» проблем.)**

Предавайте гласности отличные реакции на проблемы. (Внутри компании и за ее пределами.)

Не думайте, что **серьезные последствия** всегда можно предотвратить предупредительными мерами. Спору нет, профилактика — это здорово. Тем не менее в жизни всякое случается. Так и с вашими системами: при всей их надежности рано или поздно что-нибудь пойдет не так.

Повторите: **деловая возможность № 1 = Превращение разгневанных клиентов в искренних фанатов.**

74. Налицо недостаток информирования *сверх меры*

Я давно дал себе обещание больше не приводить примеры ужасных историй про воздушный транспорт. Мне надоело толочь воду в ступе, я сам себе надоел до смерти своими историями — и, вне всякого сомнения, наскучил таким, как вы. И все же полезное напоминание остается полезным напоминанием (отсюда и raison d'être этой книги).

Я летел домой на самолете авиакомпании Delta из Мехико в Бостон через Атланту. На отрезке пути между Атлантой и Бостоном рейс задержали примерно на 75 минут.

И ни разу ни персонал в зале ожидания, ни летчик не дали никакого объяснения. Я не преувеличиваю. Ни одного распроклятого слова, черт побери.

Конечно, такой случай не в новинку в «мире отстойного-воздушного-транспорта» — хотя это было чуть-чуть хуже, чем обычно. Тем не менее он служит не-вполне-дружелюбным аварийным сигналом, напоминающим всем нам, что во всех без исключения обстоятельствах… **Безумно Важно Информировать/Сверх Меры Информировать Людей Все 100 Процентов Времени.**

Повторяя повторение повторения: почти все мы довольно хорошо справляемся с безобразиями — мы все/почти все очень плохо справляемся с неопределенностью. Скажите мне, что рейс, по всей вероятности, задержится на 90 минут, потому что летчик попивает в баре текилу, — и я буду доволен. (Более или менее.)

Полное Молчание? Я нервничаю, я зол как черт, — фактически взбешен.

Информируйте!
Информируйте!
Информируйте!

Информируйте **Сверх Меры!**
Информируйте **Сверх Меры!**
Информируйте **Сверх Меры!**

Увеличьте в три раза меру информации, которую считаете «разумной»! **3Х**.

«Команда» немедленного действия:

воспроизведите в памяти последние 24 или 48 часов. Не было ли там случая, когда вы не дали Полной Информации Клиенту или другому заинтересованному лицу, включая сотрудников, которые работают непосредственно с клиентами, о задержке (крошечной или большой) или затруднении (крошечном или большом)? *Если вы ответили «нет, все в порядке», то вы — лжец.* (Извините, сорвалось с клавиатуры.)

Исправляйте положение.
Прямо сейчас.
Позвоните.

(А если вы уже сообщили кому-то о затруднении [молодец!]… **позвоните им снова…** и проинформируйте о состоянии дел на текущий момент или честно сообщите неприятную новость о том, что все оказалось сложнее, чем вы предполагали.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Действие

75. «Стараюсь изо всех сил!» Ответ неверный!

По ряду причин я думал о двух перебросках во Вьетнам. И мне, в частности, вспомнилось одно событие, которое повлияло на мое мировоззрение: я был на позиции далеко в горах, покрытых джунглями, к западу от Дананга, где помогал строить лагерь для подразделения Войск специального назначения Армии США. Неожиданно ко мне обратился майор морской пехоты, который прибыл на вертолете МП США, — и велел срочно вернуться в Дананг. Я был вызван для встречи с командующим Корпуса морской пехоты **(№ 1)** генералом Леонардом Чэпменом, приехавшим в первый корпус, который был дислоцирован в северной части Южного Вьетнама. Этот корпус находился под командованием МП США — точнее, под командованием генерала Лью Уолта.

Какого черта мог младший лейтенант флота (младший офицерский чин) делать у «четырехзвездного генерала» [генерал-полковника]? Все просто. Мой дядя, генерал-лейтенант Х. Бьюз-мл., был большой шишкой в МП США в округе Колумбия, и моя тетка настояла, чтобы генерал Чэпмен увидел меня во плоти. (Тетки — они такие, даже, или в особенности, на уровне г-жи несколькозвездной-генеральши.) (Кроме того, ее сын, мой двоюродный брат, тоже был во Вьетнаме — капитан МП США, награжденный медалями «Бронзовая звезда» и «Пурпурное сердце».)

Когда я, грязный с головы до ног (был сезон дождей — затяжной дождь в джунглях), приехал с позиции, меня тут же отправили к командующему, не дав времени переодеться в приличную форму, — такой позор. Генерал Чэпмен, поболтав со мной

в общей сложности секунд 15 и таким образов выполнив свой долг перед теткой, отпустил меня. Когда я уже буквально выходил из временного полевого пункта, он неожиданно вернул меня, спросив: «Том, вы бережете своих ребят?» (Я командовал небольшим подразделением, в котором было около 20 парней, если мне не изменяет память, и мы строили лагерь, о чем я говорил выше.)

Я ответил генералу: *«Я делаю все возможное, сэр»*. До сих пор, когда я вспоминаю этот эпизод, у меня по спине бегут мурашки (без шуток — и когда печатаю это): я помню, как потемнело его лицо и голос стал жестче. **«Мистер Питерс*** (*К младшим офицерам ВМС США обращаются “мистер”.), **генерала Уолта, генерала Бьюза и меня не интересует, делаете ли вы “все возможное”. Мы просто ждем от вас, чтобы дело было сделано — и чтобы вы берегли своих моряков. И точка. Это все, лейтенант».**

Эти слова до сих пор звучат у меня в ушах — как вы, без сомнения, заметили. Вас туда послали, чтобы «дело было сделано» — а не для того, чтобы вы просто «делали все возможное». Вспоминаю потрясение, который я испытал спустя много лет, наткнувшись на цитату Черчилля в том же духе: *«Недостаточно делать все возможное — вы должны добиться того, что необходимо»*.

Как бы ни претило мне употребление таких сильных и абсолютистских выражений, я вынужден сказать, что есть Только Один Приемлемый Стандарт: сделать то, что должно быть сделано.

Так и поступайте.

И… **безжалостно**… оценивайте себя в этом плане.

ФОРМУЛА НОМЕР ОДИН

«К Дж. П. Моргану подошел человек с конвертом в руках и сказал: “Сэр, я держу в руке гарантированную формулу успеха, которую с удовольствием продам вам за 25 000 долларов”.

“Сэр, — ответил Морган, — я не знаю, что в конверте, однако, если вы мне это покажете и оно мне понравится, то, даю слово джентльмена, я заплачу эту сумму”.

Мужчина пошел на эти условия и вручил ему конверт. Морган открыл конверт и вынул один-единственный лист бумаги. Он взглянул на него, всего лишь мельком, и вернул джентльмену. **И заплатил ему обещанные 25 000 долларов.**

Содержимое записки:

1. Каждое утро составляйте список дел, которые нужно сделать за день.
2. **Сделайте их»**.

Источник: Национальное общественное радио (NPR)

76. Ваше здоровье! Нет!

Я бы больше всего на свете хотел, чтобы в этом не было необходимости. Но меня это жутко злит. Я так зол, так зол. Как никогда в жизни.

Мы ежегодно без нужды убиваем (очень сильное слово; чересчур сильное слово — но меня это жутко злит, если вы помните) где-то от 100 000 до 300 000 с лишним пациентов в больницах Соединенных Штатов. Еще миллионы мы раним — «причем сюда не входят бесчисленные жертвы врачебных ошибок», как сказал мне один старший врач, заведующий отделением интенсивной терапии.

Да, конечно, это в общем и целом можно предотвратить, как доказано рядом больниц и больничных систем, таких как Geisinger Health System, головной офис которой находится в Данвилле, штат Пенсильвания. И многие, если не большинство, способы профилактики просты и предполагают всего лишь введение соответствующих мер по решению руководства, не требуя дополнительной техники.

Например, доктор Питер Проновост в Johns Hopkins Hospital ввел обычный опросник, без всякого смущения позаимствовав идею у гражданской авиации, где эту процедуру применяют по отношению к летчикам, и тем самым снизил до нуля инфицирование больных в отделении интенсивной терапии. (Для информации: эксперимент повторили в центральной части Детройта.) Сейчас «проведение опроса» по целому ряду вещей приобретает важную роль во многих больницах. Да, конечно, многие сотрудники больниц напряжены до предела из-за этой дополнительной работы, но факт остается фактом: пусть даже ценой их утомления, но в 2010 г. непреложное выполнение требования мыть руки сотворило чудо в области безопасности пациентов.

Конечно, в больницах «постепенно снимаются» проблемы, связанные с безопасностью пациентов (и так называемым лечением, ориентированным на пациента, à la больница Griffin Hospital в Дерби, штат Коннектикут). В настоящее время проводятся буквально тысячи экспериментов.

Но…

«Постепенно снимаются», попросту говоря, означает, что этого… **не**… достаточно.

И тут я должен дерзко спросить:

А где же… **радикалы?**

А где же… **радикализм?**

Гленну Стилу удалось сотворить чудо в системе Geisinger Health System.

Где же они, Гленны Стилы?

Недавно моя жена, сломав голеностопный сустав, прождала пять часов в очереди в отделении экстренной медицинской помощи — с болью, которая, по ее словам, «уступала лишь родовым мукам». Но она даже не расстроилась по этому поводу — то же самое было и со всеми ее друзьями, стало быть, «этого следовало ожидать». На момент написания книги мне довелось три раза за последние десять дней проходить обследование в одной из «десяти лучших» больниц. Нет, мне не пришлось, как Сьюзан, долгими часами лежать на каталке в коридоре. Тем не менее за три посещения была допущена серьезная ошибка, а в одном случае даже две. Одна ошибка могла бы иметь опасные последствия для моего драгоценного кардиостимулятора. Да уж, на языке бейсбола это называется «ребята набрали 1000 очков». Три ошибки за три посещения — это **100%-ный** верняк.

За ужином с восемью гостями я намеренно повернул разговор в эту сторону. Все… **все без исключения**… гости или их ближайшие родственники при последней госпитализации сталкивались с серьезной врачебной ошибкой, допущенной исключительно из-за халатности медиков. Во всех случаях, кроме одного, ошибка угрожала жизни. (И, в зависимости от вашей интерпретации, она могла бы привести к непредвиденной смерти; как минимум она привела к значительному ухудшению и без того плохой ситуации.)

Это неправильно.

Это неверно.

Конечно, существуют многочисленные «экстерналии», как их называют экономисты. И все же, если я главврач больницы, то это мой дом, — и если коэффициент ошибок равен 100 процентам, то это выходит далеко-о-о за пределы «недопустимого».

Позвольте мне выразиться ясно и грубо: такое дерьмо не должно случаться.

Где... **стыд?**

Где... **радикалы?**

Где руководители, которые, невзирая на системные экстерналии... **не успокоятся, пока не исправят эту ситуацию?**

(В октябре 2009 г., когда я пишу эти строки, в дюжине комитетов конгресса муссируют реформу здравоохранения. Исход пока неясен. Факт, который мы только что обсуждали, не имеет отношения к данной дискуссии. Вещам такого рода не нужна законодательная помощь Вашингтона. Такие вещи требуют... **простой ра-ди-каль-ной решимости**... и... **высокого чувства ответственности.)**

(Специалистов в больнице это действительно *тревожит* — практически каждого, будь то женщина или мужчина. Но, согласно генералу Чэпмену и Уинстону Черчиллю, этого мало; вы должны добиться необходимых результатов.)

77. Капитан «День» и капитан «Ночь»: повесть о двух перебросках. И два совета

В 1966 г. я был лейтенантом ВМС США и служил в военно-морском строительном батальоне (нас называли «морские пчелки») во Вьетнаме, в Дананге. Согласно режиму службы в строительном батальоне ВМС, я был переброшен в Дананг на девять месяцев, затем три месяца провел дома и вернулся дослуживать остальные девять месяцев. Оба раза мне повезло

с командирами (не иначе как дело рук доброй феи у меня за спиной), хотя были они совершенно разными; и даже сейчас, спустя 44 года, я продолжаю ощущать то огромное влияние, которое они оба оказали на формирование моего мировоззрения. (Очень близко к понятию «все-что-вам-нужно-знать».)

Я по сей день называю их «День» и «Ночь». «День» — это мой первый командир Дик Андерсон (КАПИТАН Андерсон!). Наша работа заключалась в строительстве разной ерунды — дорог, мостов, лагерей, огневых позиций и т. д. — в основном для Корпуса морской пехоты США. Метод капитана Анди можно было свести к трем словам, которые впоследствии были увековечены в девизе фирмы Nike, а именно: «Просто сделай это». Или, если уточнить для нашего случая: **«Просто построй эту проклятую штуку — и как можно быстрее».** Он ясно дал понять всем младшим офицерам, включая меня, что мы все должны делать то, что, черт побери, нам велят наши главные старшины. (Это были старшие из нижних чинов, для которых *мы* теоретически были жизненно важными начальниками, — что же касается нашего командира, то тут все было как раз наоборот.) Прежде всего, капитан Анди не желал слушать никаких отговорок: муссонные дожди, которые сделали все дороги непроходимыми, видите ли, были нашей проблемой, а не деянием Господа. **«Как, вы строите только в солнечную погоду, мистер Питерс?»** (Типичный андерсонизм.) В ретроспективе понимаешь, что капитан Анди давал нам до нелепости много свободы — и ждал от нас, что мы не ударим в грязь лицом. А уж если задавал нам жару, что было нередко, то это всегда заканчивалось улыбкой на его обветренном лице: «Ты справишься с этим, Том, я уверен». В итоге мы делали много работы, причем хорошо и быстро.

Переброска № 2 свела меня с капитаном «Ночь», имя которого не будет названо (ну как Волдеморт). У него был совершенно другой стиль «лидерства». Такой стиль часто называют «по уставу». Он был ярым сторонником соблюдения формальностей. Осуждал мое неофициальное членство в офицерском клубе, куда

приглашали только офицеров, и считал его неуместным. **Порой мне казалось, и до сих пор кажется, что его больше интересовали написанные без ошибок отчеты о незавершенных работах, чем построенные в тяжких муках объекты по наскоро подготовленной документации.** Это было паршивое время как для меня, так и для остальных младших офицеров, а список работ, которые мы выполнили для заказчиков, не стоил и фунта стерлингов. Квинтэссенцией этого периода в мой жизни был момент, когда меня вызвали в кабинет командира и прочитали лекцию о разнице между «ощутимый» и «осязаемый» в подготовленном мной донесении, которое было направлено по командной инстанции, — до сего дня, спустя 44 года, я не имею понятия, в чем разница между этими словами. **Но я, черт побери, хорошо знаю разницу между «днем» и «ночью»!**

ДВУХШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ АКТИВНЫХ ДЕЯТЕЛЕЙ

В основу книги «В поисках совершенства» легли «восемь основных принципов». Почетное место… **№ 1**… занял принцип: **«Ориентация на активные действия».** После трех лет исследовательской работы мы с Бобом Уотерманом пришли к заключению, что именно склонность к «экспериментированию» — в противовес «обсуждению до потери сознания» — является важнейшим свойством успешных (СОВЕРШЕННЫХ) компаний. По мере все возрастающего ужесточения конкуренции обоснованность этого вывода, на мой взгляд, стала еще более очевидной.

Как же внедрить этот принцип? «Ориентация на активные действия» — это нацеленность, а не программа и не стратегия. Поэтому здесь не годится 10-шаговое руководство по внедрению. Но я бы предложил двухшаговое.

Шаг первый: знаю, что вы слышали-читали об этом 100 раз. Вот вам № 101. Ганди: **«Вы сами должны стать той переменой,**

которую хотите видеть в мире». Вы хотите создать «нацеленность на активные действия» в своем ИС-подразделении из шести человек. Будьте или станьте г-ном/г-жой Бешеная Энергия. На собрании озвучивается идея, которая кажется перспективной, — вы тут же даете добро на небольшие начальные инвестиции и через неделю просите дать отчет о ходе «выполнения работ».

Шаг второй: л-ю-б-о-й, кто делает л-ю-б-о-е дело быстро, получает **признание, которого можно только желать**... СРАЗУ ЖЕ. Упомянутое признание становится еженедельным ритуалом; может быть, это будет присвоение звания... **«Лучший Активный Деятель Недели»**?

Попробуйте это.
(В этом-то вся соль, так ведь?)

78. Если хотите найти нефть, бурите скважины

Есть генерал Чэпмен.
Есть г-н Черчилль.
Есть капитан ДЕНЬ.
Есть капитан НОЧЬ.

И...

Шагая по бегущей дорожке однажды утром (я ненавижу бегущие дорожки, но на улице было –20 °С), я поймал уставшим глазом обложку книги, которую уже просмотрел и решил использовать при написании «В поисках совершенства». Это была книга «Охотники» Джона Мастерса (The Hunters, John Masters), удачливого канадца, который занимался разведкой газа и нефти

наугад. Ниже — выдержка, которую я подчеркнул 25 лет тому назад и с тех пор неустанно привожу слушателям семинаров:

«Это настолько просто, что звучит глупо, но поражает тот факт, что мало кто из нефтяников по-настоящему понимает: нефть можно найти только путем бурения скважин. Может показаться, что для поиска нефти достаточно нарисовать карту и изучить данные сейсморазведки, но это не так — надо бурить».

Информация к размышлению: **надо бурить!**

Да.

Надо делать то, что необходимо.

Вы должны строить при любой погоде и в присутствии угрожающих вам плохих парней.

А если вы хотите найти нефть, вам надо бурить.

Иногда я называю «это», причем не в шутку, «единственной вещью, которую я "твердо" усвоил за последние 44 года» — с начала службы в военно-морском строительном батальоне.

То есть:

тот, кто берется за самое большое... выигрывает!

44 года.

Одна идея.

Неплохо.

СЛОВА, ВЫРАЖАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЕ

Естественно, я подобрал уйму цитат, дабы было чем подкрепить мою ориентацию на «ориентацию на активные действия».

Из любимого:

У нас есть «стратегический» план. Он называется «делать дела»

Херб Келлехер, основатель компании Southwest Airlines

Смело экспериментируйте.

Журнал BusinessWeek о тактике № 1 инновационных звезд

Мы перемололи больше свиных мозгов!

Лауреат Нобелевской премии по медицине о своем «секрете» успеха, имея в виду, что он проводит больше экспериментов, чем его коллеги

Товсь. Огонь. Цельсь.

Росс Перо (и др.)

Умные люди всегда смогут найти умные причины, чтобы ничего не делать.

Скотт Саймон, радиоведущий, NPR

Эндрю Хиггинс, который строил десантные суда во время Второй мировой войны, отказывался принимать на работу выпускников технологических колледжей. **Он считал, что они лишь учат его тому, что нельзя делать в технологическом колледже.** Он начал работу с 20 сотрудниками, а к середине войны на него работали уже 30 000 человек. Он построил 20 000 десантных судов. Д. Эйзенхауэр сказал мне: «Эндрю Хиггинс обеспечил нам победу в войне. Он сделал это без инженеров».

Стивен Амброз, журнал Fast Company

Как я узнаю, что думаю, пока не увижу, что говорю.

Эдвард Форстер

Никого не вините.
Ничего не ожидайте.
Делайте же что-нибудь.

Плакат в раздевалке, который повесил тренер по футболу Билл Парселлс

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Перемены

79. Дзен-буддизм и искусство достижения перемены там, где она уже существует

Некоторые люди ищут вещи, которые не удались, и пытаются их исправить. Я же ищу вещи, которые удались, и пытаюсь их совершенствовать.

Боб Стоун,
известный также
под именем мистер РеГо

Боб Стоун был ключевой фигурой «реструктуризации» правительства у Эла Гора, когда Гор был вице-президентом, — отсюда и прозвище мистер РеГо. Ему также приписывают инициативу качественной революции в Пентагоне, проведенной в более ранний период его деятельности. Тогда он эффективно переписал книгу о «корпоративных» изменениях в громадных бюрократических аппаратах. (И с удовольствием написал превосходную книгу о проделанной работе: *«Вежливый революционер: Уроки негражданского служащего»* (Polite Revolutionary: Lessons from an Uncivil Servant.)

Боб, как мне представляется, был дзен-мастером, борцом сумо — Мастером Окольных Путей. Он полностью осознавал, что не мог принудить федеральный бюрократический аппарат ввести изменения; даже президент редко достигает успеха с помощью фронтальной атаки. Как беженец из Пентагона,

он понимал, что было бы глупо создавать энциклопедические «Белые книги»[1] и толстые руководства, которым суждено никогда-не-быть-прочитанными и всегда-быть-игнорируемыми.

Поэтому он обратился к могущественному Искусству Рассказывания Историй, которым мастерски овладел, и возродил непререкаемо заслуживающую доверия стратегию «упора на позитив». Отсюда Бесспорная Истина об Эффективной Реструктуризации Правительства от Стоуна:

«Я ищу вещи, которые удались, и пытаюсь их совершенствовать».

Обладая огромным опытом, Стоун знал, что в «окопах» системы работают поразительно результативные, инакомыслящие Гражданские Служащие (Негражданские Служащие?) — упорно выполняющие свою результативную-но-высмеиваемую работу, по мере сил стараясь избегать внимания к ней. Весь трюк состоял в обнаружении их существования и склонении к «выходу из подполья», чтобы 1) официально признать (через Прилюдное Благословение вице-президента Гора) их доселе отчуждаемые подходы, 2) запечатлеть их результаты в Памятниках Документального Кино, 3) объединить их неформально как образцовые Кадры для Внедрения Просвещенного Опыта Завтрашнего Дня, 4) пристыдить множество других и тем самым заставить их последовать примеру своих мятежных (а ныне уважаемых) коллег. (Естественно, к этому рассказу можно присовокупить многое — см. саму книгу Боба или ее краткое изложение в главе 17 моей книги «Представьте себе!»[2].)

Примерно ту же игру с непревзойденным мастерством затеяла Джил Керр Конвей, став первой женщиной — президентом колледжа Смита. Она оказалась не только окруженной скептически

[1] Белая книга (англ. White paper) — официальное сообщение в письменном виде; обычно этот термин применяется в США и Великобритании. Такие документы могут быть использованы для принятия решений. — *Прим. ред.*

[2] Питерс Т. Представьте себе! — СПб.: BestBusinessBooks, 2006.

настроенными штатными профессорами (в основном мужчинами!), но и лишенной бюджетных средств для осуществления тех программ, которые были ей необходимы для того, чтобы в корне изменить стиль руководства, присущий нерадивым старикашкам, которые занимали этот пост до нее.

На сцене появляется дзен-буддизм.

Порыскав по всему кампусу (как Стоун по чиновничьему аппарату), Джил обнаружила жизнестойкое Подполье Нововведений, членами которого в основном были нетерпеливые молодые сотрудники, занимавшие невысокие должности. Она поговорила с ними (слух о том, что 27-летний старший преподаватель обедал с Большим Боссом, мгновенно облетел колледж), подбодрила, велев продолжать в том же духе, — и дала благословение начать процесс публичного провозглашения своих взглядов.

Что касается нехватки денег, то здесь проявился ее талант Сестры Всех Обходных Путей. Послав к черту стандартные бюджетные источники, она начала встречаться с членами «Подпольного Движения» за Перемены в Колледже Смита — бывшими выпускницами колледжа, которые были вне себя от радости от долгожданного назначения первой женщины на пост руководителя колледжа. Она встречалась снова и снова, и так без конца — и убеждала снова и снова, и так без конца. И после тысячи обедов, чаев и ужинов она наконец получила «внешнее» «внебалансовое» финансирование, позволившее осуществить несколько программ, которые со временем стали отличительными признаками ее безумно успешного пребывания в должности.

Приветствую тебя, Мастерица Окольных Путей, урожденная австралийка из Нортгемптона, что в штате Массачусетс!

Информация к размышлению: беспомощность — это (в основном) состояние ума! Чуть-чуть дзен-буддизма и Руководство

по корпоративному подполью в помощь — и... можно найти Золото и Свернуть Горы!

Информация к размышлению: станьте Мастером Окольных Путей.

Информация к размышлению: «гарантированно» лучший способ общения с засевшим в окопах сопротивлением?

Абсолютное и непреклонное (хотя и строго корректное) **избегание всякого общения.**

Альтернативно:

1) прочесать подполье и найти «смутьянов», которые уже сегодня создают завтра и живут завтрашним днем;

2) назначить их Государственными Образцами Бизнеса Завтрашнего Дня;

3) предложить другим побеседовать с ними и ознакомиться с реальными моделями новых способов ведения бизнеса;

4) горячо одобрять Новых Подражателей Пионерам Первого Круга — и как можно скорее приступить к формированию Батальонов Ренегатов.

ТАЙНЫЙ АГЕНТ (ПЕРЕМЕН)

В недрах вашей организации есть группы людей, которые уже работают по-другому и лучше других. Чтобы обеспечить стойкие перемены, найдите эти источники положительного отклонения и подлейте масла в огонь.

Ричард Паскаль и Джерри Стернин. «Тайные агенты перемен вашей компании», журнал Harvard Business Review

(Покойный Джерри Стернин имел редкую, блестящую репутацию человека, который вводил программы и нес прогресс в самые заброшенные уголки земного шара.)

80. Путь демо

Если вы повторяете что-то довольно много раз, то вдруг понимаете, насколько глубоко укоренилось в вас это убеждение! У меня состоялась дискуссия со специалистами по программному обеспечению о некоторых новых технологиях, которые их основные корпоративные пользователи слишком медленно внедряли. Я и сам не раз честил их узнаваемым (для меня) образом:

«Бога ради, перестаньте пытаться продавать Unilever или Fiat или P&G! Огромные компании неизменно бывают "отстающими последователями". (Иначе говоря, практически бесполезными, нерасторопными придурками.) Гораздо, гораздо более разумно порыскать по миру в поисках двух, трех или четырех средних по размеру, заслуживающих внимания новаторских организаций, которые "присоединятся" к вам, чтобы вместе Творить Чудеса. Пусть работа совместно с этими горячими головами станет для вас… Демо. Когда наберете достаточное количество "Суперкрутых" Демо средних размеров… тогда, и только тогда идите к одному из Заправил и скажите ему: "Не пропусти вечеринку, Тупой Болван Дэйви"».

Я в это верю!

Перемены в «крупных» фирмах в основном наступают после представления в выгодном свете демоверсий, созданных в «крутых» фирмах скромных размеров! Амбициозный генеральный директор небольшого ирландского филиала крупной компании полагает, что ваше новое Программное Обеспечение для Организации Закупочной Деятельности выше всяких похвал, и хочет

стать «ранним последователем». Когда демоверсия выполнила свою часть работы, вы можете сказать нерасторопным генеральным директорам крупных подразделений: «Почему бы вам не сходить и не посмотреть, что ирландцы сделали с этой штуковиной — она изменила их мир».

Чтобы добиться успеха с «новой штуковиной», вы должны найти… Родственные Души… которые согласятся… Играть с вами (и вашей «крутой штуковиной»)… что, в свою очередь, обеспечит вам… «Демо»… которые вы сможете Расхваливать Направо & Налево.

Я называю «это»: **путь демо.**

И я осмелюсь утверждать: *демопродажа — это лучший и единственный способ ускорить формирование положительного отношения к новаторской (= пугающей) идее.*

Нет демо.
Нет сделки.
Точка.

Первые шаги: у вас есть программа/продукт/процесс, восприятие которого продвигается со скоростью улитки? Ищите кандидатуры в «список потенциальных покупателей», куда войдут… Потенциальные Новаторы, которые могли бы поддаться на уговоры и предложить вам Манеж для Игр да еще стать вашим Товарищем по Играм.

Это еще один пример выигрыша с помощью *обходных путей*. Приняв решение работать на основе нескольких «малых» [= не огромных] демо, вы будете двигаться «тихим ходом» (относительно продаж при «большом прорыве»). Но в конечном итоге этот явный крюк оказывается Максимальным Ускорителем успешной реализации программы/продукта/процесса.

КАНДИДАТ ОТ ПАРТИИ БЕСТОЛКОВЫХ

Путь демо распространяется и на большую политику. В конце концов, что такое предварительные выборы как не шанс кандидата выставить демо?

Вспомним кампанию по выборам президента США в 2008 г. и, в частности, выдвижение кандидата в президенты от Республиканской партии. Главный фаворит Руди Джулиани не побеспокоился собрать демо-голоса в штатах Айова и Нью-Гэмпшир. Он прыгнул сразу в Большую Флориду, сделав там первую остановку. А без демо Флорида, которую Джулиани считал «благожелательным» к нему штатом, поскольку раньше работал там, как дьявол, повернулась к нему коллективной спиной — в то время как маловероятный претендент на победу Джон Маккейн, изрядно поднявший свои шансы с помощью демо в Нью-Гэмпшире, выиграл Флоридский Трофей и впоследствии обеспечил выдвижение своей кандидатуры от Республиканской партии.

81. Большие изменения — все сразу!

Я — законченный градуалист[1] и считаю, что постепенность нужна даже тогда, когда до конечной цели далеко как до небес. Мое кредо: немедленно приняться за дело — и сразу же начать экспериментами прокладывать путь в направлении успеха/к успеху.

Но когда в 2008 г. нас с женой посетила Великая Идея — благоустроить нашу ферму в Тинмуте, штат Вермонт, таким образом, чтобы полностью изменить общее впечатление и ощущение, мы решили ни много ни мало как... **сделать все сразу**.

[1] Градуалист — сторонник постепенных преобразований. — *Прим. ред.*

Были опасения, что мы берем на себя невыполнимую задачу, но случилось так, что успех затеи намного превзошел все ожидания.

Сила идеи «запустить все сразу», имея на руках лишь обрывочные наметки общего замысла (пара набросков на бумажной салфетке), заключалась в том, что с самого начала мы представляли себе лишь смутные очертания того, чем все должно было (более-менее) закончиться. Поэтому в ходе работы у нас была возможность вносить безумные корректировки, постоянно импровизировать, разрушать и создавать всю гамму заново, коренным образом переделывать всю работу и даже менять общий замысел. Что, естественно, означает, что на самом деле мы не отказались от моего любимого Метода Быстрого Экспериментирования — просто мы это делали на основе и в рамках Грандиозной Платформы под названием «Все в движении и подвешенном состоянии».

Точнее говоря, мы фактически начали с того, что снесли все то, что стояло на пути набросанной в общих чертах новой дороги, которая полностью изменила динамику (внешний вид, впечатление, плавность линий) фермы. Это повлекло за собой с дюжину вспомогательных прожектов, часть которых была намечена вчерне тут же «на месте». (И все это в течение пары недель.) В результате вся территория стала представлять собой жуткое зрелище (из серии «хуже некуда»): повсюду — от носа до кормы, с севера на юг и с запада на восток — едва начатые дела.

А затем началась настоящая «серьезная игра» (нас вдохновила — много позже — книга Майкла Шрейджа под таким же названием)[1]. Придерживаясь Главного Руководства по Жизни,

[1] Шрейдж М. Серьезная игра: Как в лучших мировых компаниях моделируют будущее (Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate). — *Прим. ред.*

мы следовали процессу экономического роста, который нобелевский лауреат Ф. Хайек назвал «спонтанный порядок».

Я не уверен, что поступал бы так всегда, особенно если дело касается больших проектов, но я и в самом деле считаю, что бывают времена, когда подход «все сразу» оправдан, — когда у вас есть Большой Замысел, но приходится жить «среди всего этого», когда остается уйма невыясненных вопросов и нет полной ясности относительно конечной цели.

Вы могли бы сказать, что именно этот подход, в данном случае реализованный в огромном масштабе, был использован его королевским высочеством шейхом Мухаммедом бен Рашидом аль-Мактумом для развития Дубая в последние 20 лет.

Великий экономический спад нанес Дубаю несколько сокрушительных ударов — но ничуть не преуменьшил роли потрясающего замысла и его исполнения. Я не утверждаю, что готов переселиться туда, но с удовольствием называю это «единственным и самым великим продуктом чистого воображения, которому я никогда прежде не был свидетелем» — и это не гипербола.)

Дальнейшее подтверждение этой идеи — дерзкой до безумия! — произошло (примерно в период нашей активной деятельности по благоустройству), когда я читал книгу Венди Копп «Однажды все дети… Невероятный триумф программы “Учить для Америки” и что я попутно узнала» (One Day, All Children…: The Unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way). Думаю, мисс Копп рассказала самую невероятную историю, которую мне довелось услышать. Из комнаты в общежитии Принстонского университета она в 1988 г. выпустила в свет программу, которая, вероятно, стала самым значительным за много лет или даже десятилетий экспериментом-событием в американской сфере образования и общественных услуг.

Копп с самого начала отказалась от советов Промышленных Магнатов и других Великих Мира Сего, которые намеревались

оказать ей поддержку, — а именно: она решила, что, даже не зная, как действовать с тактической точки зрения, она все равно запустит эту грандиозную программу и продемонстрирует всему миру силу своей идеи. «Отлично, Венди, но вам нужно сначала “доказать концепцию”. Протестируйте ее на горстке молодых неискушенных учителей в какой-нибудь глухомани подальше-подальше-подальше-подальше-от-Бродвея» — такой совет ей давали снова, снова и снова все без исключения. (Такой же совет дал бы и я, если бы меня спросили.) Однако мисс Копп была непоколебима в своем убеждении, что если она собирается привлечь самых лучших из недавних выпускников самых лучших университетов, которые согласятся отдать два года жизни преподаванию в экономически отсталых районах, то должна создать такую Импульсную Волну, которая Потрясет Мир уже в Самом Начале.

Теперь-то мы знаем, что она справилась с этим… Блестяще. Но на каждом шагу ее подстерегали ловушки и неудачи, которые, собственно, занимают бóльшую часть из 193 страниц ее книги. Все, что теоретически могло пойти не так, и *шло* не так — да еще с лихвой. И это были не просто мелкие промахи, а вопиющие ошибки — снова, снова и снова. Ее более чем немногочисленные сотрудники неуклюже тыкались, как слепые котята, прокладывая себе путь сначала к выживанию, потом к успеху, находя опору лишь в Мечте и удивительной напористости и энергичности мисс Копп.

Читая книгу, я пришел к выводу, что она была права: единственный путь для нее был Большой Путь с Самого Начала. Безусловно, ее молодой задор, воодушевленность и искренность помогли ей осуществить это грандиозное, вызвавшее массу споров («20-летняя девчушка агитирует союзы учителей на Манхэттене и т. д. и т. п.») намерение.

(Лишняя возможность задуматься над «всем этим» появилась у меня во время недавней поездки в Корею. Корейский

подход к реализации многих огромных проектов заключается в отказе от генерального плана, равно как и большей части любого плана, — а просто по газам, огня поршням (будь их хоть 1000) — и полный вперед! Я был свидетелем одного акта из их шоу лет 20 тому назад, когда они совершили скачок от нулевого уровня до развитой электронной промышленности. Сделав «холодный старт», корейцы построили огромные производственные мощности — и на лету научились заставлять все это работать и достойно конкурировать с лучшими производителями в отрасли. Их индивидуальный и коллективный успех, а также темпы его достижения поражают в равной мере замыслом и исполнением.)

Размышляя о своем мелкомасштабном проекте, проекте Венди Копп силой восемь баллов по шкале Рихтера, а также преобразованиях в Дубае и Корее, я задумался: при каких же условиях нужен подход в духе «делать все сразу, а потом увидеть, что из "этого" получилось». Нет сомнения, что такие условия существуют, — хотя, помимо захватывающей мечты, здесь никак не обойтись без таланта, энергии, энтузиазма, одержимости и жизнестойкости участников. Главное — на 99,99 процента (а то и больше) — эмоции, а не аналитическое определение важной возможности, назначение «соответствующих людей» и затем выполнение работы на основе новейшего программного обеспечения для управления проектами.

Отсюда мой вывод: **если вы Полны Честолюбия, то режьте страховочный трос, прыгайте и начинайте махать крыльями!**

Чем тратить свое драгоценное время и энергию на расставление всех точек над i в вашем текущем подпроекте, а потом механически переходить к следующему логическому этапу, начните, пусть даже кое-как, два, три или четыре других задания/подпроекта, чтобы получить «ощущение» всего конечного результата.

Другими словами, подбросьте в воздух несколько мячей и посмотрите, о чем это буйство движения «говорит вам» и какое «ощущение» создает в целом. Я также рекомендую, если позволяют обстоятельства и высока ваша решимость, практически избавиться от страховочного троса — плюнуть на то, что вам «полагается делать», и целиком погрузиться в большое дело. Манкируя (!) вашей «настоящей работой», вы поднимаете до небес свою Преданность Большому Новому Делу — типа «умри, но сделай», что замечательным образом сосредоточивает ум.

(При работе над такого рода книгой для меня данный подход может означать, что я займусь следующей главой, не имея даже более или менее пристойного наброска текущей главы. Затем, когда у меня наберется четыре, или пять, или восемь, или девять глав-полуфабрикатов, я начну понимать, о чем вообще-то эта книга — или, что еще важнее, о чем таком она могла бы быть, чего я первоначально не замышлял.)

(Между прочим, я очень доволен тем, что мы проводили благоустройство фермы по принципу «все сразу». Перерезав страховку, мы стали действовать по принципу «не упускай возможность», который никогда бы не пришел нам в голову, двигайся мы размеренными шагами. Мы бы никогда не увидели масштаба возможности настоящего преобразования и нас отпугнула бы цена, если бы мы заранее знали, во что ввязываемся!)

Действие: посмотрите на свой портфель незавершенных проектов. Есть ли среди них потенциально грандиозные («изменяющие мир») «супер-пупер» вещи, которым вы могли бы дать жизнь, если бы у вас была возможность запустить три или четыре проекта одновременно? А что, если бросить четыре из пяти действующих проектов — и увеличить размах оставшегося проекта раз в пять… и затем запустить шесть-семь направлений этого расширенного проекта по принципу «все сразу»?

82. Большие изменения — за короткое время

Рассказывают, что генерал Джордж Паттон, принявший в 1943 г. командование армией США в Северной Африке, в которой царила расхлябанность, наладил дисциплину всего за несколько недель. (Некоторые уверяют, что за несколько дней.)

Получив новое назначение, адмирал лорд Нельсон сумел изменить настрой всего флота… *менее чем за неделю.* **(!!!)**

Близкий друг, начавший карьеру учителя в возрасте 40 лет, ввел совершенно новый стиль преподавания в отсталый пансион — и был выбран «лучшим учителем» в течение… **90 дней**.

Генеральный директор гигантской транспортной компании в корне изменил ответственность, полномочия и отчетность (на порядок увеличив их величины) своих топ-менеджеров почти «за ночь». Буквально каждый из них, включая пару-тройку «завзятых бюрократов», оказались на высоте положения, и практически мгновенно производственные показатели резко пошли вверх — и впоследствии продолжали расти.

Сообщество «АА» (анонимные алкоголики) говорит нам о том, что нужно всего лишь… **одно мгновение**… чтобы бросить пить. (И конечно же, целая жизнь, чтобы довести дело до конца.)

А в 1992 г. в книге «Менеджмент освобождения» (Liberation Management) я писал о генеральном директоре, который ввел самоуправляемые рабочие группы по всем 100 процентам производственных операций на известном своей авторитарностью

предприятии дальнобойщиков, входящих в профсоюз водителей… **за один уик-энд**.

Некоторые эксперты-аналитики утверждают на основании обширных несистематических данных, что произвести «большие перемены», *по сути,* «легче», чем малые. Иными словами, намного легче воодушевить сотрудников на достижение Большой Сложной Дерзкой Цели (удачный термин Джима Коллинза), чем на «постепенное совершенствование».

Мой «итог», к которому я пришел после долгих размышлений и наблюдений: **перемены займут ровно столько времени, сколько вы считаете нужным.**

Если вы «решите, что это нужно сделать за два года», ну, примерно столько времени и уйдет. Решите, что «двух недель на это хватит», — и я не удивлюсь, если вы за эти две недели одолеете три четверти пути вверх по крутой горе.

Не надо «высоко метить».
Надо очень, очень высоко метить.

«Высокомерие абсолютно высоких ожиданий» может оправдать себя за очень короткий срок, если у вас хватает смелости взяться за дело и есть укоренившееся (мессианское) убеждение, что… **«у нас нет совершенно никаких причин не сделать это за месяц».**

(Подумайте об этом.)
(Пожалуйста.)

83. По-умному? Никогда!

> Военное искусство не требует сложных маневров, предпочтительны самые простые; превыше всего требуется здравый смысл. Если задаться вопросом — как это генералы делают грубые ошибки, то это происходит потому, что они пробуют быть умными.
>
> *Наполеон*

Я прилагаю все усилия, чтобы читать — или по крайней мере бегло просматривать — книги и статьи по новым стратегиям деловой активности. В 90 процентах случаев я не могу не согласиться и с рассуждениями, и с доказательствами автора, но меня всегда неприятно поражает отсутствие обсуждения или рассмотрения возможности практического осуществления предложений, сделанных в явном или неявном виде.

Об этом полная тишина.

(В предыдущем предложении я хотел было добавить «практически», но потом передумал; слово «полная» на самом деле не требует определения.)

Я пробежался по алфавитному указателю фолианта о «знаменитых» стратегиях приблизительно 2007 г. — в нем вообще не было таких слов, как «люди», и «клиент», и «лидерство», и «реализация», и «исполнение». А также понятий, которые, как вы уже, безусловно, поняли, меня волнуют, — межфункциональное взаимодействие, или полномасштабное сотрудничество различных служб с целью повышения эффективности. Нет ни упоминания, ни даже намека — а ведь именно недостаток такого взаимодействия или умения находить альтернативные решения сводит на нет одну стратегическую инициативу за другой. (На 90 процентов?)

(NB: я некоторое время раздумывал, стоит ли добавить сюда комментарий или просто оставить на странице одну лишь цитату Наполеона. Я не хочу никоим образом «разбавлять» силу и ясность его слов.)

Поэтому моя борьба продолжает неистовствовать. Со времени работы над докторской диссертацией в Стэнфорде — а это было 35 лет тому назад — мои призывы остаются лишь гласом вопиющего в пустыне…

Но как насчет реализации?

Она действительно иногда устаревает.

Она всегда разочаровывает.

Она тоже является причиной гнева на грани бешенства.

Она меня достает — особенно в школах бизнеса.

(Но, с другой стороны, много чего в школах бизнеса меня достает.)

Компании прекращают существование из-за того, что терпят фиаско в плане реализации задуманного, — и редко из-за неумных стратегий.

Наполеон учит нас остерегаться слишком умных стратегий. Доверять только очень простым планам, которые могут понять и принять все без исключения и которые благодаря своей простоте и ясности куда легче реализуются. Я довольно серьезно занимаюсь изучением деятельности адмирала Горацио Нельсона и генерала Улисса Гранта. (Это единственные военные лидеры, которые целиком занимают мои мысли.) Приведенная в начале главы цитата могла бы в точности принадлежать перу и Гранта, и Нельсона. Оба отличались ясностью и простотой своих планов — а также ясностью, простотой и убедительностью, с которыми доносили эти планы до адмиралов и генералов, рядовых и матросов.

Уоррен Баффетт недавно сказал, что, если вам нужно проанализировать на компьютере финансовые показатели компании, не полагайтесь на акционерный капитал. Нигде — будь то инвестирование и реализация маркетингового плана или поле сражения и открытое море — не ориентируйтесь на «умность», а ищите ясность, простоту и убедительную историю во всем, что делаете.

Время экзамена:

1) можете ли вы описать ваш текущий проект и его выгоды и точки дифференциации одним абзацем;

2) можете ли вы описать ваш проект и объяснить, почему вы его делаете, своим 15-летней дочери и 13-летнему сыну так, чтобы они смогли «въехать в него», задать о нем умные вопросы и, возможно, подумать, что он «крутой»;

3) можете ли вы дать спонтанную девятиминутную презентацию без слайдов в программе PowerPoint генеральному директору по его немедленной просьбе (время на подготовку — менее десяти минут);

4) можете ли вы пойти к конечному пользователю вашего проекта на первом уровне по классификации должностей и вызвать в нем интерес к проекту и его выгодам;

5) можете ли вы в общих чертах обрисовать финансовые показатели своей компании на обратной стороне конверта, не включая компьютер;

6) можете ли вы убедительно объяснить, почему считаете, что способны добиться успеха на выбранном вами стратегическом направлении;

7) уделяется ли в ваших планах и презентациях по проекту по крайней мере в… **два раза**… больше места-времени для подробностей реализации, чем для анализа рынка и описания выгод;

8) можете ли вы перечислить пять самых крупных препятствий, которые предположительно могут появиться на пути

реализации, — и каким конкретным способом вы планируете их преодолеть;

9) можете ли вы точно объяснить, как планируете стимулировать межфункциональное взаимодействие и интерес к вашему проекту во всей организации в целом?

10) будьте любезны, расскажите мне, пожалуйста, об основных препятствиях, с которыми вы столкнулись при реализации последних двух проектов, и как вы с ними справились;

11) каким двум большим вещам вы научились в ходе реализации ваших последних двух проектов?

12) и т. д.;

13) и т. п.

Полагаю, вы поняли суть. Разумеется, эти вопросы не следует считать догмой, они лишь задают направление.

Повесьте цитату Наполеона на стенку или используйте ее в качестве заставки на экране компьютера — или скандируйте в начале каждого обзорного совещания!

Разве есть более важное изложение существенных слагаемых успеха? Вероятно, несколько таких же важных высказываний найдутся, но ни одно из них не может превзойти это.

БЕЗ ПОЛИТИКИ НЕТ РЕАЛИЗАЦИИ

В начале октября 2009 г. была опубликована серия обзорных статей Нейла Шихана под названием «Огненный мир в холодной войне: Бернард Шривер и абсолютное оружие». Это первоклассный рассказ на тему «Один против всего мира». Обозреватели расходились во мнениях относительно деятельности Шривера: одни считали ее очень полезной, другие — весьма сомнительной. Но то, чем он занимался, было всем понятно, и, перефразируя самого себя, я называю это ВАЖНЫМ-ВАЖНЫМ делом. Вопреки очень мощным силам, включая

маньяка-бомбометателя Кертиса Лемея, босса Стратегического авиакомандования ВВС, Шривер предложил и практически самостоятельно разработал американский потенциал межконтинентальных баллистических ракет, который с тех пор стал оплотом нашей национальной обороны.

«Огненный мир» — это рассказ о «хорошей стратегической идее» (в контексте реального мира, где холодная война становилась довольно жаркой) и преодолении неимоверных инженерно-технических трудностей.

Но я пишу не об этом.

Как известно большинству из вас, искусство политики я приравниваю по важности к «стратегической проницательности» и даже считаю его более важным. А Шривер, талантливый инженер, был… **Супервеликим Политиком.** Ополчившиеся против него силы оказались очень велики, и в этом длинном-предлинном списке имен большинство фигурантов были намного выше Шривера по званию. И все же победа оказалась за ним — он убедил в своей правоте одного из самых прагматичных людей, которых когда-либо видел дом № 1600 на Пенсильвания-авеню, — Дуайта Эйзенхауэра.

Хотите достичь чего-либо, выполнить любой-проклятый-замысел?

Оттачивайте свои политические навыки!

(И это практически в равной мере относится как к 24-летней женщине-неруководителю, работающей над скромной частью проекта, так и к Бернарду Шриверу.)

(Касательство к Наполеону: при всей сложности инженерно-конструкторских работ общий замысел Шривера был ясен — его можно было описать одним предложением, не требовался даже абзац. «Последние 99+ процентов» — это мертвая хватка и жесткость.)

Специальный раздел

Мы с вами и война Чарли Уилсона

Написанная **Джорджем Крайлом*** книга «Война Чарли Уилсона»[1], повествующая о поражении Советского Союза в Афганистане (прямиком приведшее к его последующему развалу), просто-напросто является самой необычной документальной халтурой, которую мне когда-либо доводилось читать. Обратившись к практическим аспектам наших с вами повседневных профессиональных дел, автор саги приправил ее фактами о том, как техасский конгрессмен Уилсон, действуя в основном в одиночку, убедил палату представителей США поддержать сопротивление, которое афганские моджахеды оказывали Советам. Уилсон, конечно же, «театрально нереален», но его практическая тактика в духе «будет сделано» — как и у его союзника, агента ЦРУ Гаста Авракотоса, — может многому научить всех нас в куда более обычной обстановке.

(*NB: покойный г-н Крайл долгое время был продюсером программы «60 минут» на канале CBS и стал легендарно известен благодаря выигранному судебному процессу о соблюдении Первой поправки к Конституции США против Уильяма Уэстморленда, командующего войсками США во Вьетнаме; Крайл обвинял его в неправильной оценке «численности» сил противника во Вьетнаме.)

1. *Заводите друзей среди… «невидимых 95 процентов».*

> Он стал чем-то вроде легенды у этих людей, которые организовывали тайные операции Управления [ЦРУ].
>
> *Джордж Крайл о Гасте Авракотосе, человеке Чарли Уилсона из средних чинов ЦРУ*

Очевидно, Гаст Авракотос знал по имени каждого ответственного секретаря с «верхних этажей» ЦРУ — и многим из них помогал решить личные или профессиональные проблемы.

[1] Крайл Дж. Война Чарли Уилсона. — М.: Совершенно секретно, 2008.

Сотрудники, которые работали в отделе обработки корреспонденции или занимались вычислительными работами, тоже были предметом пристального и задушевного внимания Гаста. *Фактически его можно было бы назвать «Главнокомандующим Невидимыми Девяноста Пятью Процентами» Управления — что позволяло ему проворачивать невиданные дела, несмотря на яростное сопротивление со стороны своих боссов и боссов своих боссов, воцарившихся на самом верху очень строгой иерархии.*

Эта история однозначно подтверждает тот факт, что 99 процентов (минимум 96 процентов — я не шучу) важной работы в организации выполняется очень, очень далеко от центра всеобщего внимания. Если мисс Большая Шишка и «принимает решения», она это делает на основе аналитических данных и рекомендаций, предоставляемых ей множеством практически невидимого, практически недооцененного младшего персонала — двумя или тремя (а то и четырьмя) уровнями «ниже» даже в сегодняшних оптимизированных организациях с налаженными связями.

Подтекст: *уделял ли я сознательно время и значительное* (огромное!) *внимание всему и всем в организации? Проявлял ли я должную заботу и заинтересованность? Это надо измерить! (Черт побери.)*

2. Ищите партнеров среди сетевиков и исполнителей.

Конгрессмен Уилсон заводил полезные связи на уровне исполнителей, но для осуществления замыслов ему требовалась дополнительная помощь. Верно и обратное: если вы исполнитель, то вам нужно искать политика-сетевика. Сол Алински, легендарный основатель общественно-политических организаций из Чикаго, подчеркивал разницу между «организаторами» и «лидерами». С одной стороны, лидеры видимы, «вот они, рядом», они произносят речи и руководят пикетами. С другой стороны,

ТРИУМВИРАТ КАК ЗАЛОГ УСПЕХА

Я считаю, что каждой проектной группе, состоящей из более полудюжины членов, следует/необходимо иметь три разновидности лидеров: 1) фантазер, который живет блестящей перспективой проекта и претворяет ее в жизнь — и продает «24/7» на каждом углу уплотненного мира; 2) сетевик, который создает и контролирует «политическую экосистему», а также фактически сплачивает людей с целью обеспечения успеха; 3) механик, который любит и живет ради бюджета, графика и тысячи административных мелочей, которые в совокупности определяют каждодневную результативность команды. Уберите любого из трех — и проект потерпит крах. Кроме того, вы должны понимать, что эти трое представляют собой три очень разных типа людей и что все эти задатки редко (или никогда не) встречаются в одном лице. Причем этот вопрос имеет первостепенную важность даже тогда, когда проектная «команда» состоит из одного человека и этому единственному музыканту всенепременно потребуется помощь в исполнении произведения, которое не входит в ее обычный репертуар.

по большей части невидимый организатор занят тем, что собирает народ на пикеты, разрешает споры о том, кто куда пойдет, и обеспечивает автобусы, которые привезут пикетчиков в нужное место и в нужное время со всеми причитающимися плакатами и мегафонами.

(NB: между прочим, я твердо убежден в том, что книга Алински «Правила для радикалов» (Rules for Radicals), которую я в течение многих лет использовал как единственное руководство для тренинга по управлению проектом, является самым лучшим из всех написанных руководств на эту тему; здесь обращается особое внимание на «недостающие 98 процентов» эффективности управления проектом — политики реализации, которую умышленно игнорируют традиционные руководства по управлению техническими проектами.)

3. Аккуратно соблюдайте равновесие одолжений.

Практикуйте праздник «потлач»[1] [«заводите блат»] — оказывайте такую помощь такому числу людей по такому числу случаев (с преднамеренным перебором!), что, когда наступит (изредка такое бывает!) время воспользоваться их рекомендательной запиской, у них едва ли возникнет вопрос о том, оказывать ли вам такую услугу. «Уилсон вел себя так, что коллегам было легко обращаться к нему, — писал Крайл, — всегда обходительный, практически всегда предупредительный». Некоторые станут доказывать, и я, пожалуй, соглашусь, что сознательное и упорядоченное соблюдение «равновесия одолжений» (что должен я и что мне причитается) — штука весьма разумная (если не хитроумная). Так, мой наставник, исключительно успешный политик из Калифорнии, в буквальном смысле имел «маленькую черненькую книжечку», куда заносил «оказанные» и «полученные» одолжения — предмет вожделения некоторых желающих ее заполучить.

(И хотя Век Социальных Сетей предлагает разнообразные инструментальные средства и несравнимо более широкий круг контактов, сермяжная суть обмена одолжениями остается прежней.)

4. Идите туда, где деньги!

> Все, кто имеет голову на плечах, понимают, что если они сумеют попасть в подкомитет оборонного ведомства, то там им и следует остаться — потому что там водятся деньги.
>
> *Чарли Уилсон*

Приближение к месту, где осуществляются главные фискальные процессы, дает неисчислимые возможности для получения оперативного контроля над системой — если вы хотите

[1] Во время этого праздника индейцы были обязаны делать щедрые подарки друг другу и даже уничтожать в большом количестве свое имущество в знак благодарности богам за посланное им изобилие. — *Прим. ред.*

РАЗБИРАЛСЯ ВСЮ НОЧЬ НАПРОЛЕТ

Много лет тому назад Эл Смит, который в 1928 г. стал губернатором штата Нью-Йорк и кандидатом от партии демократов на пост президента, прибыл в Олбани в качестве начинающего законодателя штата. В то время как его коллеги пили и кутили ночь напролет, совсем юный конгрессмен Смит от зари до зари сосредоточенно изучал каждую строку в бюджете штата. Впоследствии Мастерское Владение Фискальными Процессами Штата сыграло непосредственную роль в его удивительно быстром приходе к власти.

Урок: овладевайте теми «скучными» деталями заумных процессов (в особенности финансовых), которыми другие не желают озаботиться. (Мастерство = Мастерство. Вы уже знаете мою муштру.)

вкладывать в достижение Мастерского Владения этими процессами. Взгляд со стороны показывает, что это еще один большой аргумент в пользу развития внутриорганизационных отношений несколькими уровнями ниже — в этом случае речь идет о крайне-важной-со-всех-сторон финансовой организации.

5. Найдите материал. (И найдите людей.)

Не надо изобретать велосипед. Это слишком дорого стоит, отнимает слишком много времени и означает слишком много бюрократической мороки. Чарли и Гаст то и дело пользуются доступным «добром» — например, никому не нужными запасами далеко не самой современной аппаратуры. Зато ею можно воспользоваться сразу и не надо ждать целую вечность «совершенного» (дорогого, дефицитного, занесенного в видимую статью баланса) оборудования.

И не останавливайтесь на этом. Выискивайте группы презираемых оригиналов, сделавших интересную работу в русле ваших интересов, но не получивших должного признания. В случае

Уилсона речь шла об объединении усилий с группой безумно талантливых «психов» при осуществлении Программы Модернизации Вооружения, к которой в Пентагоне относились беспечно (иерархи называли ее «беспокойной»).

6. *Враг моего врага мне друг. Наступите на горло собственной песне — и за дело.*

Чарли делал это много раз. И Гаст тоже. И вы тоже так поступайте — если у вас есть разум.

7. *Реальная Демонстрация Рвения!*

Подготовьте убедительное доказательство, объясняющее причину вашего ревностного отношения к данному замыслу. У Чарли Уилсона было одно непреодолимое препятствие на пути осуществления его плана — старый циник-конгрессмен, который с ходу отверг крестовый поход Чарли. Но у Чарли были связи, которые помогли ему убедить скептика в необходимости посещения лагеря афганских беженцев. Как и предполагал Чарли, яркое, живое доказательство превратило врага в горячего сторонника — и всего-то за несколько часов. Если вы отчаянно верите в правоту своего дела, выберите путь (возможно, немного короче, чем поездка на расстояние 10 000 миль) демо, который позволит потенциальным новообращенным воочию убедиться в реальности животрепещущих проблем и будет подкреплен многочисленными показаниями пострадавших.

(NB: страстная приверженность Уилсона своим убеждениям была основательно приумножена тактикой, которой он без зазрения совести пользовался для демонстрации личного отношения — причем так, чтобы другие поняли это. Например, при каждом посещении лагеря беженцев Уилсон сдавал кровь прямо на месте.)

8. Рвение — это выдержка!

Рвение работает по ряду причин — оно действительно заразительно и способствует привлечению новых сторонников. Но у него также есть один невероятно сильный побочный эффект, который часто остается незамеченным, — сдерживающая сила. Рвение предполагает крайнюю «выдержку»— «не надо тратить на него [проект] свои силы или привлекать связи, никуда он не денется, он еще успеет надоесть мне, и у меня впереди уйма времени — аж до второго пришествия». (Добавлю, что это работало на меня в то время, когда я служил в Вашингтоне, — почти не обладая никакой властью, я был надоедливо-цепкий. «Надоедливость» была частью муштры.)

9. Избавляйтесь от бюрократии.

> Работа, которую мы с Чарли сделали за один месяц, заняла бы у нас девять лет.
>
> *Гаст Авракотос*

> Девяносто процентов из того, что мы называем руководством, состоит из затруднений, чинимых людям, которые делают дело.
>
> *Питер Друкер*

Эти две цитаты подпадают под давно выведенное мной определение босса: **ДУП**... или **Д**иректор по **У**странению **П**репятствий. Что (снова) означает, что босс должен быть Специалистом по Запутанным Ситуациям и Тайнам Внутренних Систем и Политического Процесса. В бизнес-проекте это означает, среди прочего, Полное Овладение закупочным процессом *Клиента* — включая полное понимание силовой политики в той «внешней» организации, причем сверху «донизу».

В большинстве случаев самый рациональный путь «перепрыгнуть» препятствие — это обойти его и тем самым

уменьшить затраты энергии. Иначе говоря, если проект некоторым образом необычный, как в случае с кампанией Чарли Уилсона, не тратьте время и деньги впустую, а идите «вверх по инстанции». Неприятие необычного, несмотря ни на какие доводы, растет вверх по вертикали власти. Поэтому постоянно изобретайте и пробуйте, и отвергайте, и вновь пересматривайте обманные маневры, которые 1) позволят построить обширную «горизонтальную» (вместо официальной вертикальной) сеть, 2) расширят ваши знания и 3) в конечном итоге создадут бурю «маленьких побед», которые обеспечат движущую силу для проекта. Будьте вежливы со своими боссами (не наносите им необоснованных обид), но и не тратьте на них время, пока ваши Маленькие Победы, Демо и Сеть Ярых Сторонников не составят Непреодолимую Силу для Перемен.

10. Создайте небольшую группу безумно преданных друг другу «братьев-сестер», которая в основном будет играть роль невидимых оркестрантов.

Когда все было сказано и сделано, Гаст Авракотос и его маленький **(никогда не превышающий полудюжины человек!)** мозговой центр из низов ЦРУ так и не получили ни капли признания за достижение, пожалуй, самого значительного успеха Управления. Но его маленькая группа выполнила работу, которая могла быть под силу сотням людей, — и радовалась, что сумела быть невидимой и применить отточенное искусство кукловодов. Для них самый большой кайф — это быть вне поля зрения и вне постижения и поставить Советы на колени. (Принципы Маленькой Братской Группы: не упускать возможности извлечения пользы из необычных способностей вне зависимости от официального чина — пара самых лучших игроков Гаста занимает до смешного низкие должности. Вербовать людей с особыми способностями, у которых нет инвестиций в обычные решения и нет обычного стремления «карабкаться по карьерной лестнице».)

11. Помните также о долгом пути.

Подсознательно держите в памяти… долгий путь. Вы узнали от Чарли Уилсона, что *незначительный акт* признания, выраженный майору союзных войск, оправдывается По-Крупному… **через 15 лет**… когда майор становится главнокомандующим армией. Ревностное отношение к сегодняшним делам имеет огромнейшее значение — но *всегда, всегда, всегда* сознательно думайте об… *Инвестициях* в Развитие Сети.

(NB: к Инвестициям в Развитие Сети/ROIR/Рентабельности Инвестиций во Взаимоотношения не следует подходить «абы как». Этот вопрос заслуживает такого же… **планирования, внимания, такой же дисциплины, отчетности и оценки…** что и составление бюджета, например. Вопрос о Взаимоотношениях/Развитии Сети следует обсуждать открыто и постоянно, его следует включать в каждую повестку дня как формальный пункт для рассмотрения — скажем, «Действия по максимизации рентабельности инвестиций во взаимоотношения».)

12. Игра не закончена, пока толстая дама поет.

«Они» (множество «их всех») называют это Законом Непредвиденных Последствий. В данном случае, после вывода русских войск из Афганистана, Соединенные Штаты вновь вернулись к тактике «благотворного невмешательства» в дела региона — и непрямыми последствиями этой политики стали события 11 сентября, срежиссированные из Афганистана людьми, которых мы поддерживали за десять лет до этого, а также продолжающиеся по сей день беспорядки в Афганистане.

Говоря о незаконченности этой тяжелой задачи, Чарли Уилсон сказал, что поражение Советов в Афганистане — первое за время холодной войны и послужившее толчком к развалу Империи Зла,

было… *«славным достижением, которое изменило мир. А потом мы про$р@ли конец игры».*

ЖИВУЧЕСТЬ НЕПРИСПОСОБЛЕНЦЕВ

В честь Чарли и Гаста и им подобных:

> Разумный человек приспосабливается к миру, неразумный — упорно пытается приспособить мир к себе. Поэтому прогресс зависит от неразумных людей.
>
> *Бернард Шоу. «Человек и сверхчеловек»*[1]

> Когда что-либо совершается, это делается, как мне стало известно, мономаньяком, выполняющим миссию.
>
> *Питер Друкер*

[1] Шоу Б. Человек и сверхчеловек//Шоу Б. Избранные произведения: В 2 т. — М.: Государственное издательство художественной литературы, 1956. — Т. 1.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Страсть

84. Я — за такую эмоциональность!

Эмоциональность имеет значение.

Что еще она содержит в себе?

Доводилось ли вам когда-нибудь услышать историю успеха

...бесстрастного дирижера симфонического оркестра?

...скучающего художника?

...безразличного миллиардера, добившегося успеха своими собственными силами?

...предпринимателя, работающего строго с 9 до 17?

Это шутка, верно?

Эмоциональность и роль лидера?

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки так говорят об этом в своей книге «Новые лидеры» (The New Leaders):

«Великие лидеры трогают сердца. Они воспламеняют наш пыл и пробуждают в нас лучшие чувства. В попытке объяснить причину их действенности мы говорим о стратегии, видении или мощных идеях. Но реальность намного примитивней: великие лидеры воздействуют на окружающих через эмоции».

Приветствуйте эмоциональность.

Принимайте на работу за эмоциональность.

Оценивайте за эмоциональность.

Повышайте по службе за эмоциональность.

Ведите за собой эмоциональностью.
(*Следуйте* за эмоциональностью.)
«Продавайте» эмоциональность.

(Как я уже говорил: что еще?)

(NB: *эмоциональность одинаково важна и в бухгалтерии, где работают всего два сотрудника, и в такой фирме, как Apple. Успешная бухгалтерия в составе двух человек существует, чтобы «быть полезной» своим Клиентам. Бухгалтерия из двух человек стремится «стать партнером» Клиента с целью улучшения понимания Клиента и правильного восприятия «уравнения бизнеса» — а также обеспечения синергизма: 1+1 = 2. Понятие «эмоциональный бухгалтер» не предполагает отказ от обязанностей действовать честно и грамотно в интересах Клиента — но предполагает преданность истинному значению службы, партнерства и, прямо скажем, незаменимости.)*

85. Одно правило! И так много золота!!!

Суть предпринимательства, будь оно государственное или частное, идет ли речь о малом предприятии или огромном бизнесе, — в любом случае это служение одних людей другим, рост человека и общества. Это самоочевидно или должно быть очевидно. Однако об этом *всегда* стоит напоминать — гораздо чаще обычного, особенно в контексте размышлений о безрассудных глупостях, которые довели нас до самого страшного финансового кризиса за последние 75 лет.

Глубоко задумавшись об этих основах, верных в хорошие времена, плохие времена, во все времена («служение одних людей другим»), я вспомнил одного из старых друзей, покойного

Джона Макконнелла, основателя Worthington Industries. Прагматик до мозга костей, как и подобает человеку, который родился и вырос в Огайо, Джон верил, что рост и прибыльность проистекают из честности и доверия. В сущности, он пошел еще дальше и решительно утверждал, что Золотое Правило полностью заменяет «руководство по политике»!

Полагаю, он знал, о чем говорил, и прочный успех компании Worthington в *крайне* сложные времена и в *крайне* сложной отрасли (сталелитейная промышленность!) является свидетельством в пользу справедливости «простых» убеждений Макконнелла, которые пережили десятки лет и были с энтузиазмом поддержаны тысячами других людей.

Размышления о Макконнелле, в свою очередь, вызвали в памяти удивительнейшую цитату, которая как-то попалась мне на глаза. Д-р Фрэнк Крейн сказал примерно следующее: *«Золотое правило не принесет вам никакой пользы, если вы не поймете, что нужно сделать ход».*

Уж если это не подвигнет вас на немедленные действия, то не знаю, что тогда, черт побери, вас проймет, — лично меня это высказывание просто сразило!

Не говоря уж о том, что это… **срабатывает моментально!**

Информация к размышлению: **ваш ход!**

Итак…

Обдумайте… **прямо сейчас**… один щекотливый вопрос, который не дает вам покоя.

Руководство к действию: ваш ход.

Что вы намерены сделать?

Прямо сейчас?

Свет!

Камера!

Начали!

Немедленно!

В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА: НАСЛЕДИЕ МАККОННЕЛЛА

25 с лишним лет.
Одна идея.

Твердое является мягким.
Мягкое является твердым.

Нацелены на прибыльность?
Нацелены на органический рост?

Ответ: люди, преданно поддерживающие друг друга — несмотря ни на что.

Ответ: люди, упорно стремящиеся к личностному росту — которых перемены не пугают, а воспламеняют.

Ответ: люди, настроенные постоянно «быть полезными» своим заказчикам, которые исправно оплачивают счета.

Ответ: порядочность.
Ответ: доброта.
Ответ: честность.
Ответ: золотое правило!

Ответ: ваш ход!

(Благодарю вас, Джон Макконнелл.)
(Благодарю вас, Фрэнк Крейн.)

86. Ловите момент

Бизнес (и «жизнь» тоже, естественно) расцветает и увядает в зависимости от их природы, характера и долгой памяти о том, что легендарный президент авиакомпании (SAS) Ян Карлзон

назвал «моментами истины», — о тех исчезнувших обрывков искреннего человеческого общения, которые в буквальном смысле определяют воспринимаемое Совершенство нашего предприятия — или отсутствие такового.

Таким образом, наша цель — вероятно, первостепенная — заключается в том, чтобы в компании любого типа и масштаба обеспечить УЦСПМИ — **Управление с Целью Создания Памятных Моментов Истины.**

Любое решение — о найме, увольнении, контроле, обучении, разработке систем и т. д. — должно выноситься с учетом немедленного и прямого воздействия на «создание» Памятных Моментов Истины.

Начните с признания «их» важности. Нахождения «их». Определения их.

(Точ-но-го!!!) отображения их. **(Точ-но-го!!!)** тестирования их. Измерения их. **(Точ-но-го!!!)** стимулирования их. И т. д.

Самое важное: хотелось бы убедить вас использовать «это» — т. е. слегка видоизмененный мной термин Карлзона: «Управление с Целью Создания Памятных Моментов Истины».

Самое важное (часть вторая): пропускайте каждое **(к-а-ж-д-о-е)** решение через «фильтр УЦСПМИ» — как эта система, эта практика найма – да все что угодно влияет на УЦСПМИ? Если вопрос, стоящий на повестке дня, скажем, еженедельного производственного совещания никоим образом *не* связан с улучшением УЦСПМИ, спросите, почему этот вопрос вообще включен в повестку дня или как сделать так, чтобы он имел отношение к УЦСПМИ. Если же обсуждаемый вопрос оказывает или может оказать *отрицательное* воздействие на УЦСПМИ, пересмотрите или соответствующим образом измените его.

Что касается последнего — отрицательного воздействия — то один генеральный директор (забыл его имя и компанию) непоколебимо убежден в том, что положительные Памятные Моменты Истины (ПМИ) приобретают еще бóльшую важность

или как минимум имеют не меньшую важность при экономическом спаде, когда каждого заказчика считают **за двоих**. Поэтому, независимо от трудных обстоятельств, будьте осторожны с чрезмерным снижением стоимости, которая ухудшает качество ПМИ для наших Благословенных Оставшихся Заказчиков!

(Позвольте уточнить: Карлзон достиг потрясающего успеха путем организации-регулирования-стимулирования-управления предприятием таким образом, чтобы обеспечить «создание» «Моментов Истины».)

Система запуска шоу: немедленно составьте список возможностей ПМИ по данному процессу или оказываемой услуге. Сделайте количественную оценку, характеризующую УЦСПМИ на данный момент. Большая Идея: задействуйте потенциал *каждого* (в буквальном смысле) сотрудника с целью выявления возможностей использования УЦСПМИ.

(Как правило, мне претит употреблять такие сокращения, как УЦСПМИ, и здесь я несколько переборщил. Но, полагаю, что в данном случае можно сделать исключение. Если вы согласны с этой точкой зрения и работаете по такому принципу, я настоятельно рекомендую вам Управлять с Целью Создания Памятных Моментов Истины. Это понятие — УЦСПМИ — стоит того, чтобы на начальном этапе выдержать насмешки типа «ну и аббревиатура».) (Мне нравится сочетание «управлять с целью создания», поскольку оно предполагает, что практически вся наша работа будет направлена на создание и совершенствование этих ПМИ.)

РЕФОРМА ТИТУЛОВАНИЯ

С легкой лукавинкой предлагаю вашему вниманию некоторые названия должностей. И признаться, я бы хотел, чтобы вы отнеслись к ним более или менее серьезно. Они «забавны» — и абсолютно серьезны. Слова (например, названия должностей) кричат: «Мы воспринимаем это всерьез и намерены обратить на это “стратегическое” внимание». Пусть предложенные названия неофициальны, и, скорее всего, вы далеко не всеми воспользуетесь. Идея заключается в том, чтобы задать направление вашим мыслям и дать почувствовать изюминку этих названий.

Итак:

- Волшебник Волшебных Моментов!
- Маэстро Памятных Моментов Истины!
- Специалист по Подбору Сумасшедших Фанатов!
- Импресарио Первых и Последних Впечатлений!
- Чародей Восторгов!
- Императрица СОВЕРШЕНСТВА!
- Капитан Блестящих Решений!
- Принцесса Восприятия!
- Султан Социальных Сетей!
- Дирижер Доверительных Отношений с Клиентами!
- Король Сообщества Заказчиков!
- Королева Лояльности Покупателей!
- Управляющий Директор Послепродажного Восторга!

Уверен, вы уловили смысл…

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Присутствие

87. Управление методом хождения — и далеко ходить не надо!

Еще в 1982 г., когда мы с соавтором книги «В поисках совершенства» Бобом Уотерманом готовились к краткому выступлению на шоу «Сегодня» (о «книге») в номере отеля на Манхэттене, между нами началась дружеская перепалка. Оказывается, в «Поиске» нам больше всего нравилась одна и та же вещь — и мы оба хотели сказать об этом слово/слова на национальном ТВ. Ввиду отсутствия дуэльных пистолетов под рукой (хотя мы находились на другом берегу реки, напротив того места, где в 1804 г. вице-президент Берр убил на дуэли Александра Гамильтона), мы бросили монету. Боб выиграл... а меня до сих пор, спустя почти 30 лет, не отпускает разочарование!

На карту поставлен повод для гордости?

MBWA, или «Управление методом хождения» [оно же «Управление путем личных встреч»] — концепция, о которой мы узнали в 1979 г., когда начали собирать материал для книги, от тогда еще небольшой и более близкой нам компании Hewlett-Packard.

Ну что ж...

Добро пожаловать в год 2010-й. MBWA по-прежнему работает. А отсутствие этого метода будет по-прежнему и во веки веков предвещать... ПОГИБЕЛЬ.

Метод MBWA означает: «что видишь, то и получаешь». Я мог бы долго распространяться (раньше со мной такое бывало)

о преимуществах постоянных близких контактов с сотрудниками, коллегами и окружающим миром. Но здесь я буду проще:

Выбирайтесь к чертям собачьим из своей кабинки!
Выключите монитор!
Засуньте iPhone/BlackBerry в ящик стола!
Заговорите с любым, кто встретился вам на пути… особенно с теми, кто не входит в обычный круг ваших собеседников.
Прогуляйтесь по тем местам в вашей организации (в вашем микрорайоне? в вашем городе?), где вы обычно не бываете.
Замедлите шаг.
Остановитесь.
Поговорите.

(«Остановитесь. Посмотрите. Прислушайтесь» — совет моего психиатра, основанный на старых мудрых правилах поведения при пересечении железнодорожных путей.)

NB: сообщения и записи с использованием электронной почты/средств мгновенного обмена сообщениями/социальной сети Twitter… НЕ СЧИТАЮТСЯ… «разговором».

«Хождение» = **Хождение**.

Одна-нога-ставится-впереди-другой-ноги.

(Как-то раз я беседовал с топ-менеджером из сферы здравоохранения, которому довелось посетить семинар для лидеров из большой лиги. Руководитель семинара — очень известный человек — спросил группу: «Кто для вас враг № 1?». Неудивительно, что ответы были: «конкуренты», «начальники, которые ведут политические игры», «громоздкие и неэффективные системы», «непродуманные нормативные требования». «Нет, — отрезал руководитель, — это ваш *рабочий стол*, за которым вы застряли

и медленно, пусть даже не-очень-медленно, теряете связь с действительностью». Аминь!)

Углубленная Идея: *Расширенная Версия Хождения.*

Включите «хождение» в свою постоянную-формальную повестку дня! Примите к сведению следующий пример. Недавно я должен был выступать перед представителями розничных предприятий. Чтобы подготовиться к докладу, мне пришлось трудиться до посинения. Я прочитал массу материалов. Истово гуглил каждую чертову ссылку. Позвонил дюжине экспертов.

Все данные были проанализированы. Выступление было сохранено как «окончательный вариант» в программе PowerPoint. Я находился в номере гостиницы в Чикаго, было три часа дня. Испытывая потребность «проветрить мозги», я решил прогуляться. Вообще-то я не большой любитель болтаться по магазинам, но в тот день я бродил по улицам и бесцельно «заходил» то в один магазин, то в другой, и так пару часов с небольшим.

«ВАМ ПАКЕТ БУМАЖНЫЙ ИЛИ ПОЛИЭТИЛЕНОВЫЙ?» НЕТ, ПРИСУТСТВИЕ

Я совершаю покупки для пасхального ужина в переполненном Shaw's [продовольственный магазин] в торговом центре Manchester Center, штат Вермонт, в субботу, приблизительно в час дня. На кассе я с удовольствием замечаю упаковщика продуктов в пакеты — чтобы не допустить скопления покупателей. Мне становится еще приятней, когда я по нагрудной карточке вижу, что мой… **упаковщик**… это сам

директор магазина!!! (!!!)

Четырехкратное ура!
(Увы, такое встречается редко.)

Вернулся в номер. Открыл свой окончательный вариант. И практически все сделал заново. (Исход: выступление имело шумный успех — по крайней мере, так мне было сказано.) Не могу «точно» сказать, что нового я узнал за эту двухчасовую экскурсию-прогулку. Могу только отметить, что она «изменила все». Иначе говоря, я почувствовал себя «в ударе», я физически и эмоционально побывал в Мире Завтрашних-Розничных-Клиентов… и каким-то образом привнес плоды своего хождения почти в каждое предложение своей презентации.

Возможно, это прозвучит парадоксально, но «бесцельное хождение» требует строгой дисциплины. При всей любви к путешествиям мы склонны идти по привычной колее. Один и тот же маршрут. Одни и те же люди. Одно и то же время суток. Одна и та же продолжительность. И т. д. И т. д. Возможно, вам следует вести себя по правилам, предусматривающим планирование личной безопасности, — т. е. предусматривать различные, случайные маршруты-для-хождения. Вам нужно внести элемент спонтанности-бесцельности. Дайте себе торжественное обещание «просто» «бродить»… как минимум полчаса каждый день. Вы поразитесь тому, что случится, когда вернетесь к куче дел, скопившейся на рабочем столе, или к документу на мониторе.

Я — фанатический приверженец MBWA.
Я БУКВАЛЬНО МОЛЮСЬ на MBWA.
Практически в любых обстоятельствах.
Присоединяетесь ко мне?

(П-о-ж-а-л-у-й-с-т-а.)

88. Всеми чувствами! И никак иначе!

Клянусь, я слышу его.

Успешного генерального директора местного банка, обслуживающего небольшой населенный пункт.

(Он был слушателем одного из моих четырехдневных семинаров в Северной Калифорнии.)

Клянусь, я слышу его!

Однако на самом деле это было 20 лет тому назад.

Но я клянусь, что слышу его!

Семинар был посвящен MBWA.

Тема называлась «Ближе к Клиенту».

Или что-то в этом роде.

Я помню, как он перевел обсуждаемые вопросы в плоскость своего мира. Он сказал **(дословно)** следующее:

«Том, позвольте мне дать определение квалифицированного инспектора по кредитам. Когда он в воскресенье везет семью домой после посещения церкви, то делает небольшой крюк, чтобы проехать мимо оптовой базы, которой предоставил кредит. Он не заходит туда, а лишь замедляет скорость и просто кидает взгляд, чтобы убедиться, что все в порядке: здание выглядит аккуратно, имеет опрятный внешний вид и т. д., причем воспринимает он это сразу всеми чувствами. Вот и все».

В этом-то все и дело.

Оставаться в контакте.

Воспринимать всеми чувствами.

Мимолетно, но «реально».

Объяснил ли я вам только что суть финансового краха от А до Я?

Конечно, нет!

Но, мягко выражаясь, мы могли бы практиковать еще больше «проездов-мимо» с целью восприятия «всеми-чувствами» в мире ипотечных банков. (И еще, возможно, в магазинах по продаже Кредитных Дефолтных Свопов!)

Не болтайтесь без дела!
Не мешайте мне!
К черту отговорки!
Прямо сейчас!
Составьте график «проездов-мимо»-«прогулок» на эту неделю!
Мероприятие № 1 следует провести в ближайшие три часа!
Исполняйте!
Проверьте и откорректируйте!
Повторяйте!
Всегда!

89. Оставьте свой кошелек (или бумажник) дома

Недавно я ходил в магазин за продуктами и забыл взять с собой кошелек. (Когда я бываю дома, в мои обязанности входит закупать продукты для семьи.) И только по приезде в магазин, который — ближайший — находится в 22 милях от дома, я обнаружил свою оплошность. К счастью, в отделении для перчаток моей машины была тайная заначка как раз для такого

случая. Блин, никогда еще мне не приходилось опустошать эту (не-такую-уж-и-маленькую) заначку за пять-шесть остановок в городе!

Ну и что?

Я, как и вы, вне всякого сомнения, привык оплачивать покупки пластиковой карточкой или нажатием кнопки «Платить». В таком процессе много всяких «ой». Но «ой», связанные с кредитной карточкой, сущая ерунда по сравнению с отстегиванием $138 наличными на продукты в одном магазине, $47 — на заправку… Subaru… $78 — на книги, как я имею «обыкновение» делать, и еще, и еще, и еще в паре других магазинов — например, $68 за четыре порции свежей рыбы. Ощущение реальной стоимости жизни возрастает на порядок.

Тем, кто живет в одиночестве, или работает в небольшой профессиональной конторе, или занимается розничной продажей, я настоятельно советую выбрать время и повторить мое приключение в любом виде; я готов биться об заклад на кругленькую сумму, что после оплаты счета за канцелярские товары в размере больше $20 вы начнете новую эру сокращения расходов… тотчас же.

Если вы работаете в средней или крупной компании и у вас в подчинении находится, скажем, несколько отделов, почему бы не выставить счета их начальникам за оказанные услуги старомодным способом — на бумаге — и не потребовать, чтобы они расплатились по счетам выписанными ими чеками? Это, конечно, не сравнить с эффектом лицезрения тающей заначки, но тоже неплохо для начала.

За всем этим скрывается нечто большее — как никогда ранее, компании всех размеров должны принять серьезные меры, чтобы быть ближе к реальности. Я имею в виду не глупость типа превращения руководителя «в клерка на один день» — это не более чем забавная игра, — а нечто действительно реальное. Много

(много) лет тому назад я служил в Пентагоне, работая на строительстве военных объектов — военно-морских баз и пр. Однажды адмирал, который командовал нами, вызвал к себе несколько человек, включая меня. Наше задание в основном сводилось к переводу потребностей района развертывания на военно-бюрократический канцелярит Пентагона. (Не уверен, что я полностью одолел его.) Даже тогда суммы выражались в миллиардах — и мы сокращенно обозначали их $2,3B[1], $1,4B и т. д. Адмирал заявил, что все мы «слишком, черт побери, легкомысленно» относимся к деньгам налогоплательщиков (невиданная сентиментальность для Большого Пятиугольного Здания) и что начиная с этого момента мы должны ставить все нули; таким образом, отныне $2,3B [$2,3 млрд] требовалось писать $2 300 000 000 и т. д. Не гарантирую, что такой экзерсис чем-то помог налогоплательщикам, но могу с уверенностью сказать, что это заставило нас дважды подумать, прежде чем написать, — на что и рассчитывал адмирал. Тривиальная это история или нет — судить вам.

В следующий раз за продукты платите наличными.

И за ремонт автомобиля тоже.

То же самое относится и к канцелярским принадлежностям в офисе.

Всеми правдами и неправдами… медленно, но верно впускайте реализм в дверь офиса.

(И пусть падет позор на мою голову за утверждение очевидного: регулярно проводите полагающиеся тренировки.)

[1] Billion (англ.) — миллиард, сокращенно B. — *Прим. ред.*

90. Сойдите с пьедестала — и остерегайтесь смеха!

Генерал Норман Шварцкопф в своей автобиографии раскрывает один факт, который вряд ли можно назвать существенным, но мне кажется, что здесь будет уместно его упомянуть: он просто не умел хорошо рассказывать анекдоты. Забывал детали. Затягивал паузы. Комкал концовку. И т. д. Но потом, когда его произвели в генералы, произошла забавная вещь. Как только он приколол… **звезду**… на воротник и начал веселиться, его помощники тут же стали громко смеяться над его шутками, в том числе неудачными.

Вывод здесь очевиден, и распространяется он не только на генералитет, но и на любое начальство: *остерегайтесь мелкой сошки, которая смеется над вашими шутками*. По присущей мне привычке расшифрую для полной ясности: став боссом, вы никогда больше не услышите чистую правду! **(Ключевое слово: *никогда*.)** И это практически в равной мере верно и для 20-летнего старшего по смене в закусочной Dunkin' Donuts в маленьком городке, и для немолодого руководителя среднего звена, и для владельца предприятия, и для генерала Ш.

Факт остается фактом: если вы руководитель, то вы наделены властью. И точка. (Факт.) Успех в работе подчиненных *зависит* от ваших прихотей и пристрастий: естественно, эти люди захотят, пусть даже скрепя сердце, угодить вам и вполне могут не захотеть противоречить или находить ваши шутки несмешными. (Я не говорю, что они лгут, — просто иногда они могут не сказать всей правды и «ничего, кроме правды». Например, не сообщат о «незначительной» неурядице с клиентом.)

Но от этого «недуга» есть четкие и более или менее надежные «лекарства», хотя принимать их надо строго по рецепту. Первое и значительно опережающее по важности остальные — это «быть

на месте». Бывший директор одного из заводов General Motors Пэт Кэрриган, первая женщина, возглавившая завод на GM, вызвала переворот местного масштаба, когда начала ежедневно ходить по производственным помещениям. (Ее предшественник, как мне сообщили в прямой передаче на шоу, организованном каналом PBS, никогда — **ни разу за много лет** — не приходил посмотреть, как идут дела на производстве.)

Вторая стратегия — это «пробежка по краю» своей епархии. Бывший президент PepsiCo — покойный Энди Пирсон имел обыкновение посещать подразделения компании, например Frito-Lay, и после легкого кивка в сторону генерального директора прямиком направляться в помещение, где обитали младшие менеджеры суббренда. Он выбирал наугад одну из девушек, садился рядом и беседовал в течение часа, обсуждая в мельчайших подробностях, что происходит в ее родном краю. Таким образом ему удавалось не только получить представление о скрытых резервах Frito, но и выпытать свежие новости.

Третья стратегия, если вы находитесь достаточно высоко на иерархической лестнице, заключается в том, чтобы завести надежного «хорошего копа», который бы обретался поблизости. Назовите это шпионажем, если хотите, но вы же не просите его выискивать проблемных сотрудников, чтобы их наказать. Идея, скорее, состоит в том, чтобы иметь под рукой дружелюбно настроенного человека, который принюхается и расскажет вам, чем пахнет эпицентр происходящего. Само собой разумеется, ваше доверие к этому человеку должно быть безграничным; кроме того, он или она должны обладать чертовски хорошими дипломатическими навыками.

Итак, с позволения генерала Норма я напоминаю всем боссам: **остерегайтесь смеха, когда рассказываете анекдот! Остерегайтесь слов восхищения, когда приходите на работу в сногсшибательном новом шарфе или галстуке!**

(Как всегда в реальном мире, здесь может быть множество подводных камней. Приведу такой пример: когда ваш приход на передовую превращается в... **Государственный Визит**... и вся нормальная производственная деятельность останавливается, а все сотрудники надевают на лицо СЛУ/Самую Лучшую Улыбку, то вы не только ничего не выиграете от такого посещения, но и, вполне возможно, проиграете, поскольку ваша попытка «сближения с народными массами» вызовет всеобщие насмешки. К тому же некоторые люди склонны держаться холодно; конечно, вы можете и должны «работать над этим», но результат придет не сразу.)

91. Большой План? Нет, мелкие шаги (*шаги на месте*)

В книге «Бремя белого человека: Почему усилия Запада помочь всему миру принесли так много вреда и так мало пользы» (The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good) эксперт по проблемам развития Уильям Истерли с горечью констатирует: «За последние пять десятилетий западные страны потратили $2,3 трлн на помощь иностранным государствам и тем не менее не добились даже того, чтобы дети получали лекарство стоимостью 12 центов, которое бы наполовину сократило смертность от малярии. Западные страны потратили $2,3 трлн и тем не менее не добились даже того, чтобы родильницы получали по $3, чтобы предотвратить $5 млн детских смертей.... Но я, так же как многие единомышленники, продолжаю добиваться того, чтобы предоставляемая помощь дошла до бедных».

Истерли является заклятым врагом Большого Плана (на этот раз заглавные буквы его, а не мои) и фанатом практических действий «Искателей» (заглавная «И» тоже его), которые изучают все тонкости культуры, политики и условий «на месте», с тем чтобы воспользоваться местными рычагами и снабдить население теми самыми лекарствами за 12 центов. Он пишет [выделено мной]:

*«При оказании помощи иностранным государствам **Составители Планов** провозглашают добрые намерения, но не создают стимулов для их выполнения; **Искатели** находят действенные средства и опираются на них в своей работе. **Составители Планов** возбуждают надежды, но не берут на себя ответственность за их исполнение; **Искатели** принимают ответственность за свои действия. **Составители Планов** определяют, что поставлять; **Искатели** устанавливают, что пользуется спросом. **Составители Планов** используют глобальные подходы; **Искатели** приспосабливаются к местным условиям. **Составителям Планов** сверху не видно, что происходит внизу; **Искатели** выясняют, какова реальность внизу. **Составители Планов** никогда не знают, доставлена ли помощь по назначению; **Искатели** выясняют, удовлетворен ли заказчик…*

***Составитель Планов** думает, что уже знает решение; он рассматривает бедность как инженерно-техническую задачу, которую можно решить предлагаемым им способом. **Искатель** же допускает, что не знает ответов заранее; он рассматривает бедность как клубок политических, социальных, исторических и технических факторов. **Искатель** надеется найти решение отдельных проблем только методом проб и ошибок. **Составитель Планов** полагает, что знаний человека со стороны вполне достаточно, чтобы навязывать решения. **Искатель** же считает, что их могут найти только знающие ситуацию «изнутри» и что большинство решений следует находить «на месте».*

(NB: прошу прощения за слишком длинную выдержку, но вышеприведенное утверждение я считаю одним их самых блестящих, которые мне доводилось читать о реализации чего-либо где-либо. Среди прочего оно объясняет причину огромного общего числа ошибок консультантов в области реализации планов и огромной доли ориентированных на «персонал» проектов с плачевным концом.)

Вот некоторые из «уроков», полученных от Уильяма Истерли.

Урок: *прибыть на место! Расположиться!* «Устроиться», причем «надолго», на месте проведения операции. (По возможности, без долгих «отпусков на родину» — только «мысленно с вами».)

Урок: неустанно изучать условия «на месте» — социальные, политические, исторические и системные.

Урок: разговаривать с «местными».

Урок: *слушать* «местных». (И снова *слушать*.) (С осознанным вниманием!) (И снова *слушать*.) (И снова *слушать*.) (И снова *слушать*.) (И снова *слушать*.) (И снова *слушать*.) (С осознанным вниманием.) (И снова *слушать*.)

(И снова *слушать*.)

Урок: *уважать* «местных».

Урок: *сопереживать* с «местными».

Урок: стараться вписаться в местное сообщество, перенять местные обычаи, проявлять почтение, где требуется, — и никогда не перебивать «авторитетного человека» в присутствии его народа, даже, или особенно, если вы считаете, что он «прав с точностью до наоборот». (Приберегите вашу «помощь» на потом, когда будете с глазу на глаз.)

Урок: найти троюродных братьев и сестер, чтобы получить доступ к их троюродному дяде! (И т. д. и т. д.) (И т. д. и т. д.)

Урок: успех приходит к тому, кто Овладевает Искусством Обходных Путей! (на этот раз речь об обходном пути через «троюродных родственников».)

Урок: пусть у вас будет плохонькая конторка и *не* будет ярких внешних атрибутов! (Пусть «невидимость» станет для вас мантрой!)

Урок: помнить, что у вас фактически нет готовых решений, несмотря на вашу степень доктора философии с отличием, полученную в Чикагском университете, где вашим руководителем был не один, а два лауреата Нобелевской премии по экономике.

Урок: несмотря на громадный масштаб проблемы, приступать к решению методом проб (размеры которых должны поддаваться управлению) и ошибок, ошибок, ошибок. (Девиз провала: «Сделать правильно с первого раза!» Девиз успеха: «Сделать в основном правильно хотя бы с 37-го раза!» И энергично проделать эти 37 попыток!)

Урок: к процессу социально-политического взаимодействия с местным населением также следует подходить как к процессу изучения методом проб и ошибок. (Здесь тот же враг — «сделать правильно с первого или в крайнем случае со второго раза».)

Урок: в полной мере воспользоваться системной «вариацией». Некоторые места-сообщества будут находиться на значительном расстоянии друг от друга — и смогут выступить как полноценные или частичные демо, а вы сыграете роль руководителя группы поддержки и экскурсовода. «Найденные экспериментальные данные» могут сэкономить годы и будут обладать таким достоинством, как местная адаптация! (С другой стороны, политические мотивы могут удержать одно сообщество от принятия подхода другого — и здесь тоже потребуется Отличное Знание Местных Политических Процессов и Мастерское Владение Искусством Обходных Путей.)

Урок: вас может долго преследовать «полоса неудач». Будьте мужественны!

Урок: эксперимент всегда должен учитывать местные факторы — даже самая *крошечная* местная модификация имеет критическое значение, поскольку каждый вождь общины может принять «причастность» к этому делу и демонстрировать своим избирателям, что «мы руководим» только в том случае, если он ощущает свое прямое и измеримое влияние на эксперимент.

Урок: рост (процесс экспериментирования и тиражирования) должен быть органичным и осуществляться размеренными шагами — легким подталкиванием, без спешки.

Урок: спешка губительна! (В некоторой степени.)

Урок: вмешательство в политический процесс губительно!

Урок: преждевременное внедрение губительно!

Урок: слишком большая шумиха губительна!

Урок: слишком большие деньги губительны!

Урок: слишком много техники губительно!

Урок: для предыдущих шести «уроков» верно и обратное — если вы не справляетесь с парадоксами, то это не ваш бизнес. (Еще раз: остерегайтесь догматиков!)

Урок: посторонние могут добиться успеха в своем предприятии только при условии искреннего уважения — и *любви* — к местным жителям, с которыми и для которых они работают!

Урок: более всего губительно снисхождение — указанные «местные жители» знают о жизни неизмеримо больше, чем действующие из лучших побуждений «благодетели», как молодые, так и, увы, не очень.

Урок: прогресс… ДОЛЖЕН… ДОЛЖЕН… ДОЛЖЕН… осуществляться в соответствии с «местной политикой» — только так можно повысить, пусть даже на каплю, шанс встать на путь устойчивого развития.

(«Местная политика» — «последние 95 процентов»!)
(Пусть у вас это будут «последние 98 процентов»!)
(Политика: любите ее — или убирайтесь домой! * ** *)**

(*Намек: это относится… ко всему и везде!)
(Без «политики» нет прогресса!)**
(* Это верно аб-со-лют-но везде!)**

Урок: никогда не забывать об «атмосферике» — почаще отмечайте достижение даже самых маленьких этапов, осыпайте похвалами местного вождя и когорты местных жителей, а сами скромно стойте в самых-самых задних рядах толпы — и т. д.

Урок: эксперимент провалится, если не будут обеспечены соответствующие системы и политические награды, пусть и небольшие, по окончании испытаний в реальных условиях — это повысит шансы, что эксперимент повторится в других местах.

Урок: ваш штат на месте должен состоять в основном из уважаемых местных жителей — женщина-председатель или генеральный директор должны быть де-факто или де-юре из местных; вы же должны оставаться практически невидимым.

Урок: уделять огромное количество времени «бесцельному» светскому общению с местными политическими лидерами; во время первой войны в Персидском заливе Норм Шварцкопф проводил почти все вечера за чаепитием, которое затягивалось до двух или трех часов ночи, с коронованным принцем Саудовской Аравии, чтобы смягчить тревогу местных жителей по поводу присутствия войск неверных на священной земле!

Урок: пусть ваш план по «запуску в действие» будет простым и кратким и пусть он содержит множество вопросительных знаков, чтобы дать возможность другим сказать свое последнее слово.

Урок: и сотня других вещей!!!

Резюмируя резюме:

Прибыть на место!
Слушать!
Услышать!
Уважать!

Сопереживать!

Обойтись без Великих Теорем!

Окунуться в работу и Стараться, и Стараться, Корректировать и Снова Стараться, и Заимствовать Существующий Опыт… и так До Посинения!

Двигаться размеренным шагом и не спешить попасть в газетные заголовки!

Уважать местную политику как самого себя — пусть даже к собственной досаде!

Активно привлекайте к работе местных женщин. (См. ниже.)

(Возможно, мало кто из вас работает в НПО или других учреждениях по оказанию помощи. Но почти 100 процентов из нас заняты полный рабочий день в… ОВР/Обеспечении Выполнения Работы. Попросту говоря, книга Истерли, вероятно, представляет собой самый лучший трактат на тему реализации планов — обеспечения выполнения работы. Книг о реализации планов до смешного мало — и это позорный факт. Я вполне уверен, что вы почерпнете много хорошего из «Бремени белого человека» (The White Man's Burden).)

ЖЕНЩИНЫ — ЭТО… БЕЙСБОЛЬНЫЙ МАТЧ

Еще один урок крайней важности, который я вынес из «Бремени белого человека».

Общепризнано, что в проектах, имеющих отношение к детям, здравоохранению, образованию, развитию местных сообществ или устойчивому росту малых предприятий (а таких проектов большинство)… женщины… *представляют собой самых надежных, самых главных и самых способных на обходные маневры местных игроков даже в условиях ярко выраженного шовинизма. Характерный для них метод «реализации обходными путями» является решающим для обеспечения устойчивого успеха проекта; более того, расширяющиеся концентрические окружности традиционных*

для женщин связей обеспечивают безоговорочно лучший путь для «увеличения масштабов» / расширения программы. (Мужчины даже и не попытаются понять, что происходит.) Среди всего прочего порой кажется, что на обходные пути с помощью связей (преимущественно невидимый процесс) у большинства мужчин уйдет «вечность» при их склонности следовать официальным путем в духе «сразу действовать», — а потом вдруг, после бесконечных и бессмысленных споров, вы в одно чудесное утро просыпаетесь и обнаруживаете, что дело сделано, что все образовалось в одночасье и что проект вызывает практически всеобщую реальную заинтересованность. Сопутствующая настоятельная необходимость: большинство штатных сотрудников у вас (как чужестранца) должны быть женщины; увы, чаще всего их ответственность остается вне поля зрения.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Талант

92. Наем сотрудников: подходите ли вы к нему с полным фанатизмом?

В книге «Кто? “Метод А” для найма персонала» (Who: The A Method for Hiring) Джефф Смарт и Рэнди Стрит утверждают: «Если говорить кратко, то наем является самым важным аспектом бизнеса — но, как это ни прискорбно, он остается непонятым».

Я целиком и полностью согласен с обеими половинами этого утверждения:

«Самый важный».
«Прискорбно непонятый».

Директор по лидерству и развитию Google Пол Рассел добавляет: «Развитие может помочь великим людям стать еще более великими. Но если бы я мог позволить себе выделить на расходы один доллар, я бы потратил…
70 центов… на то, чтобы заполучить нужного человека».

Нас *действительно* волнует наем, в этом нет никакого сомнения. *Однако*… занимаемся ли мы этим вопросом… **стратегически**… как «самым важным аспектом бизнеса» — не столь важно, где: в магазине, где всего четыре сотрудника торгуют автомобильными кузовами, или в такой крупной компании, как Siemens? Мой вечный припев в темах такого

рода: занимаемся ли мы... «профессиональным изучением»... найма??? Как мне кажется (снова!): Эффективный *наем* = Эффективные *гонки на моторных лодках в открытом море* = Ремесло, профессия, в которой нужно *овладеть* совокупностью знаний. (Если вы читаете «Кто есть кто», то вряд ли поставите под сомнение педантичные процедуры найма, рекомендованные Смартом и Стритом; они как минимум заслуживают самого тщательного изучения.)

93. Повышение по службе: вы готовите смену по принципу «два человека в год»?

Однажды я разговаривал с гуру в области лидерства Уорреном Беннисом, которому посвятил эту книгу, о продвижении по карьерной лестнице до относительно высоких постов. Беседа протекала примерно так.

Предположим, вы в течение пяти лет занимаете один из самых высоких постов в своей организации. Предположим, а обычно так и бывает, что ежегодно вы принимаете по два решения о ключевых кадровых перестановках. Отсюда со всей очевидностью следует, что всего лишь *десять* решений за пять лет *определяют* **(не «влияют на», а именно «определяют»)** состав вашей смены!

Например, у генерал-полковника ВВС США, которого мне довелось знать, была выработана твердая точка зрения относительно места несения службы. Он не занимал штатной должности № 1 в ВВС США, но, несомненно, умел планировать будущее не хуже, если не лучше того, кто занимал должность № 1.

Короче говоря, он тщательно отбирал для продвижения маленькую горстку генералов, которые разделяли его философию, и, когда подходило время очередного повышения, педантично выделял каждому из них ключевую должность в различных частях и подразделениях BBC. Таким образом, «его ребята» становились следующим поколением стратегов — тактика работала безупречно.

Повторюсь, я отнюдь не обвиняю вас в пофигизме. У меня… **ноль**… сомнений относительно серьезности вашего подхода к принятию решений о продвижении по службе. Но я вновь задаю вопрос: «Уделяете ли вы ровно столько же внимания продвижению сотрудников, если вы, положим, гендиректор крупной компании, сколько вы уделяете крупному приобретению? Именно такова и есть степень важности с точки зрения последствий, — следовательно, это довольно порядочное мерило «заслуженного внимания». Само собой разумеется, большинство из нас не являются гендиректорами крупных компаний, но идея абсолютно одинаково относится к любому процессу выбора босса вне зависимости от «величины» последнего.

Решение о продвижении?
Фанатизм рулит!

94. Развитие: а вы ищете и взращиваете первоклассных («божественных») руководителей первого уровня?

Успех на рынке — это здорово!
Гордость за высококачественную продукцию — это здорово!
Целостность и прозрачность — это здорово!

Но ни один из этих трех элементов не является решающим фактором удовлетворенности работника. Эта честь, бесспорно, принадлежит... **хорошим взаимоотношениям между сотрудником и непосредственным руководителем!**

(NB: это не предположение. Об этом ясно свидетельствуют данные исследований, приведенные, например, Маркусом Бакингемом из Gallup в книге «Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому»[1]. Удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудника своим непосредственным руководителем — это Очевидный, Недвусмысленный... **фактор № 1**... влияющий на умонастроение человека в отношении своей работы и, следовательно, на производительность — будь то кассир в магазине самообслуживания или химик-исследователь, выпускник MIT.)

Итак?

[1] Бакингем М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

1. Являетесь ли вы, Большая Шишка… *ф-о-р-м-а-л-ь-н-ы-м знатоком поведенческого превосходства руководителя низшего звена?** (*Да, черт побери, я снова говорю о том, что это можно формально изучить.)

2. Уделяете ли вы… *большую кучу (а потом еще и еще бóльшую кучу) времени*… подбору сотрудников на должность руководителя низшего звена?

3. Если ли у вас … *самая лучшая в отрасли* (или подотрасли) *программа обучения*… для руководителей первого уровня?

4. Являетесь ли вы Формальным и Скрупулезным… *наставником*… руководителей первого уровня?

5. Согласны ли вы терпеть неудобства, но… *держать открытой вакансию руководителя первого уровня*… до тех пор пока не найдете *блистательную* кандидатуру? (И считаете ли вы возможным для себя употреблять такое слово, как… **«блистательный»**… для оценки кандидатов на должность?)

(Согласны ли вы с утверждением, что решение о продвижении руководителя низшего звена может быть важнее, чем решение о продвижении вице-президента?) **(Намек: да.)**

Я никоим образом… *не*… намекаю на то, что вы не уделяете серьезного внимания отбору руководителей низшего звена, заботе о них и их поддержке.

Я самым категорическим образом… *утверждаю*… причем языком, не допускающим неоднозначности, что вы, вероятно, не воспринимаете это с должной серьезностью человека, глубоко убежденного в том, что это… первоочередное… *стратегическое*… решение.

Стратегическое!

Я *предлагаю,* чтобы вы по возможности быстро оценили свой штат руководителей низшего звена — и вступили на путь…

Непревзойденного Совершенства для Руководителей Первого Уровня... путем создания самой лучшей программы обучения руководителей первого уровня — срочно — и выделения опытного наставника каждому такому руководителю.

Срочно = Прямо Сейчас.

(NB: отбор-обучение-развитие руководителей низшего звена... **имеет особую важность в очень мелких компаниях**... по сравнению с более крупными.)

ТРИ СЛАГАЕМЫХ «ТАЛАНТА»

Последние три главы (92, 93, 94) отражают «Большую Тройку» вопросов отдела по работе с персоналом — настоящие «Три Слагаемых Таланта»:

1. Наем = Самые важные деловые решения.
2. Два решения о продвижении в год = Смена.
3. Руководители первого уровня = Ключевое условие, определяющее отношение сотрудников к делу, их удовлетворенность и производительность.

После каждого пункта следует моя «Большая Двойка» вопросов:

1. Являетесь ли вы страстным приверженцем этих трех пунктов / возможностей?
2. Уделяете ли вы соответствующее количество (т. е. «безумно много») времени этим трем пунктам-возможностям-стратегическим моментам?

А если пойти немного дальше:

Наем + Два повышения/год + Развитие руководителей первого уровня = Бизнес-стратегия де-факто + Личная эффективность руководителя.

Х-м-м-м.

95. Люди, которые ведут за собой других: вы = ваши достижения в профессиональном росте сотрудников

Весна 2009 г., Нью-Дели. В первом ряду зала заседаний — генерал, занимающий высокий пост в индийской армии. Не помню подробностей, но речь зашла об аттестации старших офицеров на присвоение очередного воинского звания. Я отважился заявить, что есть «**один**... вопрос [в аттестации], который по важности на голову выше всех остальных».

А именно: каковы достижения аттестуемого — **в самых точных подробностях** — в отношении профессионального роста подчиненных. Не имея в виду никого конкретно, я сформулировал этот «ОДИН вопрос» примерно так:

«Назовите трех человек, которым вы особенно помогли вырасти в профессиональном плане за последний год [или за три года, или, например, за срок пребывания на занимаемой должности]. *Объясните, пожалуйста, достаточно подробно, какую должность каждый из них занимал в начале года, какую занимает сегодня и к чему придет через 12, 24 и 60 месяцев. Прошу довольно подробно объяснить свою стратегию профессионального роста сотрудников в каждом случае. Прошу рассказать о самом большом за последний год разочаровании, связанном с профессиональным ростом сотрудников, — оглядываясь назад, смогли бы вы сделать или сделали бы вы что-либо иначе? Прошу рассказать мне о вашем самом грандиозном триумфе, связанном с профессиональным ростом сотрудников, — и о катастрофической*

неудаче за последние десять лет. Какие "три важные вещи", имеющие отношение к профессиональному росту подчиненных, вы вынесли для себя за это время?»

Как мне представляется, роль босса в основном заключается *не* в том, чтобы, например, разработать стратегию, а в том, чтобы *подготовить* отличных стратегов. И т. д. А это понятие, в свою очередь, является побочным продуктом моего твердого убеждения в том, что для организации… **Делом № 1**… должно быть развитие собственных сотрудников в стремлении соответствовать оценке, которую дал собственной компании основатель RE/MAX Дэйв Линигер:

«Мы — пожизненно успешная компания».

Наконец, с моей точки зрения, это некоторым образом относится практически к каждому повышению по службе. И даже имеет отношение к оценке работы *не*руководителя во время, скажем, трехмесячного проекта. Эта довольно молодая личность в некоторых случаях будет, без сомнения, отвечать за выполнение «всего лишь» этапа — а в таком случае, чтобы работа была сделана хорошо, ей придется привлечь членов команды, причем таким образом, что после выполнения работы они уйдут с новыми экспериментальными навыками, которые внесут определенный, пусть и небольшой, вклад в их рост за этот трехмесячный **(значимый!)** период; следовательно, она тоже погрузится с головой в «повышение квалификации сотрудников».

Повторю еще раз: **решение о продвижении должно *в решающей степени* определяться успехами (изложенными в подробностях) кандидата в профессиональном росте подчиненных**. (Слова кандидатов следует тщательно проверить, поговорив с сотрудниками, которые, по утверждению кандидатов, благодаря им профессионально выросли, а также с другими подчиненными.)

Повторяем песню с начала:

Прямо сейчас!
Как в…
Сейчас!
Отложите все дела!

Пожалуйста, составьте список.
Прямо сейчас!
Из пяти человек!
Которым вы помогли профессионально вырасти!
Непосредственно!
И Основательно!
За последние 24 месяца!

Вы.
Удовлетворены.
Этим списком?
Довольны собой?
Как «Обеспечивающим Рост Сотрудников»?

Если «Да», то…
Здорово!
Поздравляю!

Если «Нет», то…
Что.
В точности.
Вы планируете предпринять в этом отношении?
Начиная с понедельника?
Нет.
Начиная с сегодняшнего полудня.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Сотрудники

96. Все [все!] дело в… качестве рабочей силы

Как я ненавижу эту фразу: «Единственное, что вам нужно знать». Поэтому хочу поговорить с вами о… единственном, что вам нужно знать.

Формулировка, которая последует ниже, взята из моего выступления в Шанхае весной 2009 г., сделанного в рамках программы с участием известных консультантов, экономистов и т. д. Я начал со слов: «В ближайшие несколько часов вы услышите много рекомендаций относительно того, как выстоять в нынешние шаткие времена — и как готовиться к будущему Китая. Много будет говориться о роли государства в манипулировании экономическими рычагами, о том, какого рода помощь нужна большим фирмам и малым и средним предприятиям и т. д. Я, несомненно, найду много, если не большинство, предложений по деньгам — в фигуральном и буквальном смысле».

Я отвечал за каждое слово.

А потом добавил, что *моя* роль заключается в том, чтобы упростить задачу — смело и, возможно, безрассудно заявить о том, что вне зависимости от применения экономических рычагов, фактически есть только… **Одна Вещь, которая Реально Важна**… в долгосрочной перспективе для здоровья предприятия — а стало быть, и экономики в целом.

А именно:

Качество и профессионализм рабочей силы. (А заодно и постоянная — «24/7» — приверженность руководства предприятия принципам повышения квалификации всех без исключения работников.)

Я прибавил: «Есть только одна “формула успеха”».

Сотрудники, которые все до одного, все 100 процентов, все без исключения, начиная от секретаря приемной до исполнительного вице-президента по исследованиям и разработкам, будут:

Преданы общему делу!

Заинтересованны!

Профессионально расти!

Учиться!

Бесстрашно и неуклонно пробовать новое!

Уважаемы!

Надежны!

По достоинству оценены!

Обладать независимым мышлением!

Уметь работать в команде!

Уделять значительное внимание, даже будучи новичками в компании, поддержке и обеспечению роста других! * (* Момент огромной важности! Путь к Росту и Совершенству через поддержку других есть Задача № 1 для каждого. И точка.)

Со всей душой относиться к своим коллегам и клиентам!

Знающими!

Открытыми (фанатично передающими опыт и знания)!

Заботливыми!

Ориентированными на **Совершенство** во всем, что бы они ни делали!

А это, в свою очередь, прибавил я, требует **100-процентных… «лидеров-слуг»** (термин беспардонно позаимствован у Роберта

Гринлифа)… которые на 100 процентов убеждены… что для них **Приоритетом № 1 & Делом № 1**… является обеспечение профессионального роста подчиненных как в добрые, так и в лихие времена — всех 100 процентов подчиненных — которые будут:

Преданы общему делу!
Заинтересованны!
Профессионально расти!
Учиться!
Бесстрашно и неуклонно пробовать новое!
Уважаемы!
Надежны!
По достоинству оценены!
Обладать независимым мышлением!
Уметь работать в команде!
Уделять значительное внимание, даже будучи новичками в компании, поддержке и обеспечению роста других!
Со всей душой относиться к своим коллегам и клиентам!
Знающими!
Открытыми (фанатиками обмена опытом и знаниями)!
Заботливыми!
Ориентированными на СОВЕРШЕНСТВО во всем, что бы они ни делали!

Я объяснил, что, по моему мнению:

это одинаково важно в любой части мира — в Америке и Бразилии, в Литве, Эстонии и Корее. И в Китае, поскольку эта страна преследует экономическую политику, которая предусматривает все возрастающую роль интеллектуального капитала и творчества в своем портфеле предприятий (Китай уже кипит от негодования за то, что его называют «мастерской мира»).

Это относится ко всем 100 процентам работников в составе рабочей силы. Будь то футбольная команда или симфонический оркестр… **там нет «статистов».**

Это относится к любой отрасли и любой ценовой стратегии в отрасли. В Бразилии Magazine Luiza, аналог Wal-Mart, неизменно стоит на одном из первых мест в списке «Лучшие компании для работы», а Wegmans, региональный продовольственный магазин, и Container Store, наравне с Google and Amgen, возглавляют группу лучших работодателей в Америке.

Это относится к компаниям всех размеров — от лилипутов до гигантов.

Это относится к добрым временам — и тем более к недобрым. Заинтересованные работники и стойкая Приверженность СОВЕРШЕНСТВУ со стороны таких работников не решат проблем при сокращении рынка, но тем не менее с такими людьми легче «перекантоваться» и в итоге только окрепнуть.

Стратегия важна.
Системы важны.
Финансирование важно.

Но это… Единственное, что Вам Нужно Знать.

Целиком и Полностью Преданные Сотрудники, Активно Стремящиеся к Реализации Невообразимых Возможностей Роста, Побеждают!

Даю голову на отсечение.
(Кажется, уже дал.)

ВОВСЕ НЕ ЖУРАВЛЬ В НЕБЕ!

Итак, я составил список искомых качеств рабочей силы.
И что дальше?

Разве вся эта возня с «журавлем в небе» — не безумный идеализм?

Возможно, это так.
И таки да, это внушительный перечень желаемых черт.

Но…

Есть ли другой выбор?

Эффективное манипулирование экономическими рычагами имеет большое значение.

(И последние два года тому свидетельство.)

Капиталовложения имеют большое значение.

(В этом нет никакого сомнения.)

Но в конечном итоге именно «человеческий капитал» приобретает особую важность.

И повышение профессионализма человеческого капитала… само по себе… которым мы должны неукоснительно заниматься.

А мы не всегда этим занимаемся.

Мы тратим время на разработку умных стратегий.

Мы тратим время на манипуляцию числами.

И не уделяем должного внимания элементарным аспектам человеческого капитала.

Подумайте над этим:

с усугублением экономического спада в Соединенных Штатах одна из главных компаний по продаже бытовой электронной техники закрыла сотни и сотни своих магазинов. Речь идет о Circuit City. Тем временем ее главный конкурент резко пошел в гору. Это была компания Best Buy.

При первых признаках спада Circuit City начала стремительно сокращать издержки. Она избавилась от большей части своих лучших продавцов, поскольку у них были самые высокие комиссионные, и таким образом изрядно увеличила затратную часть уравнения бизнеса в краткосрочной перспективе.

Несколько лет тому назад Best Buy приобрела небольшую компанию под названием Geek Squad. Она выполняла роль Группы специального назначения в сфере бытовой электроники, помогая клиентам решать проблемы, связанные с отладкой и ремонтом купленной ими техники. Сервис, предоставляемый Geek Squad, со временем стал отличительной фирменной чертой Best Buy — для меня Знак Совершенства.

Конечный итог:

компания Circuit City уволила лучших сотрудников, когда настали трудные времена.

Компания Best Buy в тех же сложных обстоятельствах усилила ориентацию на индивидуальный подход в сервисе, который обеспечивал энергичный, хорошо обученный персонал.

Думаю, вы сможете привести тысячу, а то и миллион таких примеров, причем они в значительной степени характерны и для всей национальной экономики.

Circuit City и Best Buy.

И где тут «журавль в небе»?

97. Больше думайте о людях! Больше тратьте на сотрудников!

Недалеко от моего дома есть небольшой круглосуточный магазин. Владельцы сделали ремонт тысяч эдак на 500.

Браво!

Но только вот...

Ой...

Отношение персонала как было мерзким, так и осталось. И это особенно бросается в глаза в великолепной новой обстановке. Честно говоря, мне кажется, что владельцы по большому счету профукали эти $500 000! (Ладно, отбросим «по большому счету».)

По мне, так лучше прекрасное отношение, чем прекрасный антураж!

На ум приходит Очень Большой Вопрос, который имеет отношение, например, к бухгалтерской конторке с тремя сотрудниками, расположенной в доме без лифта, — а также к американским военным. И ко всему, что находится в промежутке между ними. Это т-а-а-к легко — это т-а-а-к заметно — когда капитальные затраты имеют зрительный эффект:

Это «постоянно»!
Результат можно сфотографировать!
Он не берет больничных!

Затраты на рабочую силу, с другой стороны…
Это нематериальные активы.
«Мягкая вещь».
О фотографировании для прессы не может быть и речи.

Здесь я… **настоятельно**… прошу вас сделать следующее: когда вы окончательно, бесповоротно, безоговорочно определили свой бюджет на следующий год, прошу вас/умоляю вас/*приказываю* вам пересмотреть его.

Пожалуйста, пожалуйста, пожалуйста: снизьте запланированные капитальные затраты на 15 процентов.

И: потратьте эти сэкономленные средства на людей (наем, обучение, надбавки, зарплата, дополнительный персонал — да что угодно)… копейка в копейку, миллион в миллион!

(Если мне не удалось убедить вас выполнить мои инструкции, то, быть может, я хотя бы смогу уговорить провести логическое моделирование. Попробуйте представить себе — в деталях, — что *могло бы* произойти при переводе 15 процентов средств из капитальных затрат в человеческие ресурсы. Проведите процедуру моделирования с топ-менеджерами, руководителями низшего звена, младшим персоналом. Обсудите результаты.)

СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ? ТОЛЬКО НЕ ЗА СЧЕТ ПЕРСОНАЛА!

Новость, затерянная (почти) в кипе дурных экономических новостей, к которой особенно стоит прислушаться розничным торговцам.

Компания Container Store — пару лет тому назад лучший работодатель в Америке согласно журналу *Fortune* — удваивает **(у-д-в-а-и-в-а-е-т)** свой (и без того весьма значительный) бюджет на обучение сотрудников, которые работают непосредственно с клиентами.

Логично?

Поди, не бином Ньютона:

кризис не кризис, а люди все равно покупают.

Критически важно, чтобы их «впечатление от компании Container Store» стало еще лучше, — только так можно угодить оставшимся ценочувствительным клиентам.

Следовательно: как никогда окружите заботой стойких сотрудников, которые непосредственно обслуживают этого драгоценнейшего клиента.

(Да уж.)

Пожалуйста!
Пожалуйста!
Пожалуйста!

98. Цените тех, кто доводит последние два процента до совершенства

После изнурительной двухчасовой работы по расчистке кустарника и озеленению при жаре в 32°C (дело было летом 2008 г.) я «устал как собака», причем мое состояние полностью соответствовало этому выражению. Я был никакой, я был finito[1], я окончательно выдохся. Мое тело почтенного возраста поистине превысило пределы своих возможностей.

Но зато я выполнил поставленную перед собой задачу!

Или нет?

Убирая инструменты, я в последний раз взглянул на результат выполненной работы. Прекрасно и почти классно, но… местами чуть-чуть небрежно. Проблема была в том, что во мне не осталось ни капли, ни грамма сил. «Хрен с ним, доделаю это потом», — сказал я самому себе и повернул ключ зажигания полноприводного мини-экскаватора Kubota RTV.

Я посидел с минуту, обливаясь потом. А потом выключил двигатель. Хотя каждый мускул нестерпимо ныл (я не преувеличиваю — именно так я себя и чувствовал), я вылез из экскаватора, взял пару инструментов и в последующие 20 минут доводил дело до ума — а потом еще и еще.

Хотя этот эпизод, несомненно, связан с моими своекорыстными целями, он также служит «напоминанием об очевидном», о том, что стоит и *вам* напомнить. Если говорить конкретно, то нельзя переоценить значение… **«людей, доводящих до совершенства последние два процента»** работы.

[1] Finito (ит.) — законченный. — *Прим. пер.*

Та женщина, которая в два часа дня бросает последний взгляд на презентацию, подготовленную для завтрашнего совета директоров, и обнаруживает, что две цифры на сноске к слайду №47 поменялись местами, — и просматривает слайды **[еще]** «один последний раз», вернувшись к ним в 5:45 утра. Столяр, который, несмотря на то что изготовленный им шкаф технически «закончен», вносит последний штрих, полностью изменивший облик изделия, которое он мастерил две недели, а затем увозит его в свой цех, чтобы все обстоятельно (на его взгляд) пере-перепроверить. И т. д.

Иногда мы говорим про такого перфекциониста, что он «зануда, каких мало». Но ведь ни один **(в буквальном смысле ни один!)** человек не вносит большего вклада в общий успех нашего дела. Забавно, но по завершении «последних двух процентов» я фактически чувствовал себя в меньшей степени усталым и у меня меньше все болело, чем когда я приступил к этому последнему штриху.

Так воздайте же должное этой «зануде-двухпроцентщице», как если бы она была Высшим Даром богов!

Она и есть Высший Дар!

99. Аксиома волнения — и вывод о людях

Аксиома: *только Взволнованные Люди могут пробудить интерес клиентов надолго — т. е. пробуждать его снова и снова.*

Вывод: *чтобы наши коллеги были Взволнованны, мы должны поставить — и держать — сохранение их благополучия и структуры возможностей Главным вопросом нашей повестки дня.*

А это должно непременно означать, что…

1) для руководителя сотрудник, который обслуживает платящего клиента, фактически является первоочередным клиентом;

2) следовательно, в действительности платящий клиент остается на втором месте.

(Именно это в числе прочих утверждали основатель Southwest Херб Келлехер, основатель RE/MAX Дэйв Линигер и бывший президент Rosenbluth International Хал Розенблат. Я считаю их своими учителями и перенял многое от всех троих — благодарю вас, джентльмены.)

Дальнейший вывод — клятва верности предприятию:

Настоящим обещаю…
В первую очередь
Ценить и Заинтересовывать Сотрудников,
Которые, в свою очередь, Имеют Возможность
Ценить и Заинтересовывать Клиента
И Побуждать Его Рекомендовать Нас Другим,
Что является Главным Путем в направлении Роста и Прибыльности.
На веки вечные,
Аминь.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Роль полов

100. О силе местоимений, или «Клиент» — это существительное женского рода!

Забудьте о Китае, Индии и Интернете: движущая сила экономического роста — женщины.

Заголовок британского еженедельника
The Economist

Очевидно одно: приход женщин к власти, связанный с ростом благосостояния на душу населения, происходит во всех областях и на всех социальных уровнях. Женщинам больше недостаточно быть только эффективной рабочей силой и потребителями… Ввиду наблюдающегося роста денежных средств и свободного времени это — только начало. Феномен получит дальнейшее развитие, учитывая тот факт, что в школе девочки учатся лучше мальчиков. Как считают некоторые обозреватели, мы уже вошли в век «женщиномики» — экономики, задуманной и воплощаемой в жизнь женщиной.

Ода Зиезенисс де Туин,
основательница международной
организации «Женский форум
по экономическим и общественным
вопросам», входящей, по оценке газеты
Financial Times*, в пятерку самых*
влиятельных мировых форумов

Эй, *п-а-р-н-и:*

если ваши/наши основные клиенты — женщины **(а в США это так и есть, как в коммерческом, так и в потребительском секторе)**, перестаньте же, наконец, бесконечно использовать аналогии из «мужских» видов спорта. Если женщины составляют бóльшую часть вашей/нашей базы клиентов, всегда **(всегда!)** употребляйте… местоимение женского рода **«она»**, когда ведете речь о клиентах вообще.

На эту тему, безусловно, можно говорить бесконечно — я стал придавать этому вопросу особое значение с 1996 г. Но… **слова имеют большое значение**.

«Она».
Начиная с…
Этого момента.

Забудьте футбольный (и пр.) жаргон.
Начиная с…
Этого момента.

ВЛАСТЬ СУМОЧЕК-РИДИКЮЛЕЙ, СДЕЛАНО В ЯПОНИИ

Быстрорастущий женский потребительский рынок — это феномен, свойственный не только экономике США или даже «западной» экономике. На заметку:

«Специалисты компании Goldman Sachs в Токио составили список из 115 японских компаний, которые, по их мнению, должны извлечь выгоду из растущей покупательской способности женщин и смены их стиля жизни в связи с выходом на работу. Список включает компании в секторе финансовых услуг, а также продаж по Интернету, косметических услуг, розничной продажи одежды и полуфабрикатов. За последнее десятилетие стоимость акций компаний из корзины Goldman Sachs выросла на 96%, в то время как индекс Токийской фондовой биржи поднялся лишь на 13%». (Источник: *The Economist*)

101. Женщины в лидерах! (Могут ли мужчины с этим смириться?)

Я как-то писал о чем-то и совершенно... **«естественным образом»**... поймал себя на том, что ссылаюсь на уникальные в истории американского футбола моменты, когда команда вытаскивала безнадежные матчи благодаря квотербеку (разыгрывающему) команды *San Francisco 49ers* Джо Монтане. (В течение всего периода «царствования» Монтаны в Национальной футбольной лиге США я жил в Сан-Франциско или пригородах. К тому же, кстати, наши дома находились недалеко друг от друга.)

Ну вот, опять... э-э-э... **парень-использует-пример-из-футбола**. Но пример-то ведь был *отличный*. (Будь он неладен.) К тому же многие женщины *все-таки смотрят* американский футбол, и им, похоже, приходится мириться с этими тремя часами едва сдерживаемой жестокости по воскресеньям. Приведенный мною пример был также весьма типичным образцом — с моей, г-на Гуру Феминистского Движения, точки зрения — СМП (стандартной мужской прозы).

Один из главных посылов книги «Эти ВАЖНЫЕ мелочи» относится к «мягким»-но-на-самом-деле-«твердым»-вещам, на которых зиждется эффективность организаций и отдельных сотрудников. Факт остается фактом — большинство женщин принимают такие «вещи» (например, первенство развития отношений) вполне естественным образом, тогда как почти для всех особей мужского пола это Большая Новость, которая усваивается с большим трудом. Вот я и думаю иногда, чаще всего ворочаясь в кровати, имеет ли эта или подобная ей книга какое-либо, хоть самое малое, отношение к женщинам. (Вопрос отнюдь не праздный, учитывая, что женщины составляют

более 50 процентов руководителей в Соединенных Штатах — т. е. «моей» целевой аудитории). И не хихикают ли некоторые-многие-большинство-черт-возьми-почти-все читательницы над моими постоянными попытками преподносить очевидное как неочевидное? (Например: «Умение слушать — это… Очень Хорошая Вещь».)

Без понятия.

Детальное исследование этого вопроса, несмотря на его «крайнюю важность», выходит за рамки этой книги. Я лишь позволю себе предложить вам замечательный и, как мне кажется, убедительный пример для переваривания, по крайней мере для парней, из главы «Гендерные эксперименты удивляют даже специалистов» в книге Майкла Гуриона и Барбары Аннис «Лидерство и разделение полов: Использование гендерологии для успешного ведения бизнеса» (Leadership and the Sexes: Using Gender Science to Create Success in Business):

«В 1990-е гг. в Канадской вещательной корпорации (CBC) был создан короткометражный фильм, запечатлевший эксперимент по сравнению руководящих стилей женщин и мужчин. CBC не раскрыла участникам цели работы, которую им предстояло выполнить в тот день; режиссер просто разделил руководителей мужского и женского пола на две команды и поставил перед лидерами групп одну и ту же задачу: соорудить полевой лагерь путешественников. Вначале стиль команд несколько напоминал военный, включая обязательную военную форму для участников, но при этом у них оставался выбор изменить стиль и метод руководства по своему желанию при условии своевременного выполнения задачи.

Лидер первой группы немедленно создал армейскую иерархию и начал отдавать приказы, заходя иногда так далеко в своей власти, что проверял, как начищена обувь.

Лидер второй группы не стал делать общего построения «войск», а вместо этого собрал свою команду в круг и начал

с вопросов: “Как у нас идут дела? Готовы ли?”, “Не упустили ли мы что-нибудь?”, “Вы думаете, они будут проверять, как начищена наша обувь?” Вместо того чтобы отдавать приказы, лидер второй группы подбадривал членов своей команды, похлопывая каждого по плечу.

В рамках программы CBC *предусматривалось участие комментаторов, которые наблюдали, как команды выполняли задачу. Вначале стиль руководства лидера № 2 не произвел положительного впечатления на комментаторов (преимущественно мужчин). Вторая команда, на их взгляд, не была* “*под контролем*”*, участников не строили в шеренгу и им* “*не хватало порядка*” *(по крайней мере так казалось). Комментаторы предполагали, что вторая команда не сможет успешно справиться с заданием. Но в итоге группа № 2 соорудила лагерь не хуже, чем у группы № 1, а по некоторым позициям, по мнению судей, даже превосходящий его.*

Во время разбора результатов проекта комментаторы отметили, что при строительстве сооружений лагеря в команде № 1 они заметили несогласие по вопросу о том, “кто главный” и кто выполнил свою работу, а кто нет. В команде № 1 наблюдался недостаток общения между членами на завершающей стадии, что создавало трудности (например, задавался вопрос: “А разве не кто-то другой должен был это сделать?”)

Команде № 2, с другой стороны, потребовалось больше времени для выполнения некоторых задач, но, благодаря настрою членов команды на обсуждение и дружную работу (например: “Давайте попробуем сделать вот так” или “Что ты думаешь об этом?”), команда достигла цели, построив лагерь с помощью своих позитивных приемов, и при этом уложилась в установленное время».

Забавно, да?

(Интересно, как бы ребята справились с этим заданием, если бы их лидером был Джо Монтана?)

СЛАБОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Показатели (все показывают *неправильное* направление):

- 16 процентов членов совета директоров компаний из списка S&P 500 составляют женщины;
- 9 процентов компаний из списка S&P 500 – **45** компаний – имеют **нулевое количество** женщин в совете директоров;
- «Из проведенного журналом *Catalyst* исследования следует, что компании, в руководящем составе которых имеются хотя бы три директора-женщины, значительно превысили средние показатели по рентабельности акционерного капитала [на 16,7 процентов], рентабельности продаж [на 16,8 процентов] и рентабельности инвестированного капитала [на 10 процентов]». (Источник: журнал *Fortune,* 2007 г.)

102. Мужчины, смиритесь с фактами: женщины сделаны из другого теста

Мне очень нравится писательница Анита Шрив. (Большинство женщин удивляет этот факт – моя супруга относит ее книги к категории «чик-лит»[1]. Я только что прочел ее великолепный роман «Вес воды» (The Weight of Water). На свете мало писателей – а писателей-мужчин тем более, как мне кажется, – которые способны описать перипетии жизненных отношений так ясно, трогательно и глубоко. Простой факт: женщины в боль-

[1] Chick lit (англ.) – буквально: «цыпочкина литература», т. е. женский городской роман. – *Прим. ред.*

шинстве своем инстинктивно способны понять сложные человеческие отношения даже в их зачаточном состоянии. Мужчины здесь, как правило, беспомощны. (Появляется все больше научных данных, включая результаты недавних нейробиологических исследований, подтверждающих эту дихотомию).

Переводя это в реалии сегодняшнего, основанного на эмоциях, *крайне* важного мира дизайна и опираясь на 15-летний опыт изучения вопроса, писательской деятельности и размышлений, я пришел к таким общим заключениям.

Мужчины не умеют эффективно создавать продукты-услуги-впечатления для женщин.

Мужчины не умеют эффективно продавать и сбывать женщинам.

Мужчины, которые не согласны с этим, питаются иллюзиями.

Мужчины (КАК ПРАВИЛО) применяют к жизни абсолютно Прямолинейный подход. Минимум отклонений. Минимум поворотов. Минимум размышлений. (Добыть факты. Действовать. Двигаться дальше. И будь что будет.)

Женщины (КАК ПРАВИЛО) видят в перипетиях межчеловеческих отношений отклонения, компромиссы и повороты… Женщины ценят эти отклонения и возвраты к прошлому и живут ими. Подобные повороты судьбы — это суть человеческой жизни на Земле, то самое, чего так страшатся или к чему как минимум относятся с пренебрежением мужчины, те самые моменты, которые делают их «мягкими». Читая Аниту Шрив, я как нельзя отчетливо осознавал, что мой профессиональный подход практически ко всем вопросам (будь то слова, которые я использую, случаи, которые я рассказываю, мой ритм, моя манера изложения) — все это НА 100 ПРОЦЕНТОВ ПРОПИТАНО МУЖСКИМ ДУХОМ.

Я сам не в состоянии этого поменять, как бы ни старался. Но я могу сделать хотя бы… что-то. Впрочем, как и вы.

ОБЕЩАНИЯ, КОТОРЫЕ НУЖНО СДЕРЖАТЬ

Итак, внимание, мальчики и мужи! Если вы каким-то образом вовлечены в процесс создания и сбыта продуктов, у которых есть шанс когда-либо быть купленными представительницами женского пола… тогда… **пожалуйста**… дайте это торжественное обещание.

Торжественно обещаю… принимать участие в любого рода обсуждениях по созданию продуктов-услуг-впечатлений для клиентов, в числе которых женщины, только если среди участников дискуссии, обладающих правом принятия решений, не менее трети — женщины.

Торжественно обещаю… неустанно работать над тем, чтобы женское мнение в общем и целом было услышано и чтобы оно доминировало при определении любых планов действий по разработке и продвижению наших продуктов и услуг.

Торжественно обещаю… никогда не подписываться под решением о запуске любой инициативы, направленной преимущественно на клиентов женского пола, без близкого к единогласному одобрения коллегами-женщинами.

Кроме того, я торжественно обещаю… стать «пионером» безусловного воплощения в практику идей, ориентированных на женщин, а также неустанно работать над тем, чтобы обеспечить такое представительство женщин на всех без исключения руководящих постах, которое как минимум будет соответствовать структуре реальных и потенциальных рынков.

Есть ли среди мужчин желающие влиться в группу товарищей по клятве?

(Я не прошу вас слепо следовать предложенным советам, и нет абсолютно никаких причин надеяться, что вы станете это делать. Я отдаю себе отчет, что стал радикалом в этом вопросе, — и причина кроется отнюдь не в социальной справедливости, а в экономических мотивах, а именно: в грандиозной возможности, не говоря уже о том, что мало кто «схватывает» «стратегическую суть» такой точки зрения и это оставляет многие вопросы открытыми. Однако с точки зрения логики трудно оспорить эти своего рода «обещания» в представленном здесь или иначе выраженном виде. Безусловно, решать вам, но почему бы не обсудить это с коллегами?)

103. А вы одеты для успеха? Или: что я узнал об упорстве из истории женского движения за избирательное право

В конечном итоге именно благодаря матери Генри Берна все и закрутилось. Будучи суфражисткой, в письме своему 24-летнему сыну — самому молодому законодателю штата Теннесси — она написала: «Будь хорошим мальчиком и помоги миссис Катт...» И его голос оказался решающим: 49 против 47, что положило конец открытой борьбе, длившейся 72 года, один месяц и семь дней. Благодаря настоянию миссис Берн, которая побудила Генри сделать смелый шаг и проголосовать «за» 18 августа 1920 г., по меньшей мере 26 млн американских женщин одним махом получили право голоса.

Признаюсь, что первый раз я переоделся в женщину 31 марта 2007 г. Тогда я направился на местную (в г. Дорсет, штат Вермонт) костюмированную вечеринку с доблестным намерением преобразиться в Элизабет Кэди Стэнтон, которую по праву считают Прародительницей Американского Движения за Права Женщин/Женского Движения за Избирательное Право.

Но мы забегаем вперед...

Идея вечеринки была в том, чтобы переодеться в кого-то, к кому вы испытываете чувство восхищения, — *и* быть готовым отвечать на вопросы так, как это бы сделал ваш персонаж. Идея мне показалась занимательной, и я подошел к этому событию со всей серьезностью. Франклин? Черчилль? Лорд

Нельсон? Джон Пол Джонс? Джон Клиз из шоу «Монти Пайтон»? Будьте уверены, я рассматривал все эти кандидатуры. И мне не составило бы особого труда подобрать подходящий костюм под каждого из этих персонажей (например, для Черчилля — сигара и бренди, для Нельсона и Джонса — складной телескоп или предметы из остатков своей военно-морской формы 40-летней давности, ну а уж Клиза я могу изобразить не хуже, чем сам Клиз изображает Клиза, — по крайней мере мне так кажется).

Это происходило за пять недель до мероприятия. А в тот послеполуденный час 31 марта 2007 г. я, отдавшись воле и портновским талантам Лолы ван Вагенен, известного историка в области женских исследований, был помещен в длинное черное платье и покрыт сверху белым париком — воздадим должное магазину костюмов в Бостоне — и, хотя то и дело спотыкаясь, наступая на подол [«Добро пожаловать в наш мир», — прокомментировала Лола], был готов как к выходу, так и — воздадим должное десяткам изумительных книг, проглоченных во время десятков перелетов, — к ответам на вопросы, а также, помимо всего прочего, к пафосным речам о миссис Берн, ее сыне Генри, Кэрри Чэпмэн Кэтт, и конечно же, о яростной, настойчивой зачинщице-активистке Элизабет Кэйди Стэнтон.

Мне, право, стало стыдно — стыдно за то, что после почти 15 лет громкого и упорного отстаивания необходимости изменения все еще ограниченной роли женщины в деловом мире и правительстве я был полным профаном в такой поразительной области, как история движения за права женщин в Америке. Я уже не говорю об отвратительных подробностях положения женщин в нашем обществе всего каких-то 100 лет назад, которое делает такое наполненное слово, как «*рабыня*», устрашающе близким по смыслу. И это не случайно, что американское женское движение, начавшееся в г. Сенека-Фоллз (штат Нью-Йорк) 13 июля 1848 г., набирало силу совместно с движением аболиционистов в Америке.

Но те пять недель доставили мне истинное удовольствие! Для меня нет на свете ничего лучше, чем окунуться всем своим естеством в изучение новой темы по истории. (Эта тема до сих пор не преподается в школе — интересуясь этим у участников моих семинаров, я был по меньшей мере поражен, узнав, что большинство женщин не изучали наследия Элизабет Кэйди Стэнтон.) Я просто проглотил с десяток книг на эту тему, начиная с оригинальных и всегда неоднозначных работ г-жи Стэнтон и заканчивая школьными учебниками о жизни Сюзан Б. Энтони. Я, в частности, узнал многое из следующих книг:

Элизабет Гриффин — *«По своему праву: Жизнь Элизабет Кейди Стэнтон»* (In Her Own Right: The Life of Elizabeth Cady Stanton);

Мириам Гурко — *«Дамы Сенека-Фоллз»* (Ladies of Seneca Falls);

Элеанор Флекснер и Эллен Фитцпатрик — *«Век в борьбе: Движение за права женщин в Соединенных Штатах»* (Century of Struggle: The Women's Rights Movement in the United States).

- Я узнал о судьбоносном деловом ланче в местечке Сенека-Фоллз 13 июля 1848 г., устроительницей которого была г-жа Стэнтон, с участием пяти «дам», включая Лукрецию Мотт, впоследствии ставшую одной из «суперзвезд» движения; и я также узнал о созванном впопыхах, всего лишь шесть дней спустя, съезде, ставшим первым подобным мероприятием, — и последовавшей за этим жестко-негативной и уничижительной реакции.
- К моему изумлению, я узнал о Полном (да, Полном с большой буквы!) отсутствии прав у американских женщин и, что не менее важно, о том, с каким презрением к этим так называемым слабым, никчемным и бесполезным существам относились мужчины, почти все без исключения — от безграмотных до самых образованных. Я также узнал — заключил, — что, как я уже ранее упомянул, по своему положению женщины

де-факто и де-юре ничем не отличались от рабов, были лишены как основных, так и простейших прав и не пользовались ни толикой уважения.

- Сам будучи оратором, я узнал о решающей роли ярких ораторов-женщин в движении за свои права, особенно о сестрах Гримке, первых из американских женщин, выступивших перед аудиторией, в которой находились и мужчины. Узнал я и о последовавшей после этого уничижительной реакции.
- Я узнал о череде мелких положительных подвижек (как-то: установление штатом Нью-Йорк некоторых имущественных прав, которые впоследствии были отменены) и первом случае предоставления женщинам избирательного права на территории Вайоминг в 1870 г. в результате «законодательного» голосования при шести голосах «за», двух «против» и одном воздержавшемся (*23* июля 1890 г. Вайоминг стал первым *штатом*, предоставившим женщинам избирательное право, — браво).
- Я узнал об атмосфере непрекращающейся недоброжелательности и злобности и тактике «нечестных приемов» со стороны законодателей-мужчин и медийных магнатов, а также просто «людей с улицы» всех мастей и сословий, которые сопровождали 72-летнюю борьбу, начиная с того ланча в кругу пяти «заговорщиц» в городе Сенека-Фоллз в июле 1848 г. и заканчивая Нашвиллом, где *26* августа 1920 г. была ратифицирована девятнадцатая поправка к Конституции Соединенных Штатов Америки.
- Я узнал о роли «сумасшедшего» [мое словечко] оптимизма и ни с чем не сравнимого упорства, которые стали визитной карточкой этого движения… По словам Кэрри Чэпмэн Катт, в период с 1868 по 1920 г. было проведено **909 политических кампаний** (большинство из которых провалились), из них: на партийных съездах штатов в поддержку включения пунктов об избирательном праве женщин в партийную

программу — 277, в законодательном собрании штата в поддержку включения поправок об избирательном праве на всеобщее голосование — 480, 19 кампаний подряд на сессиях конгресса Соединенных Штатов и т. д.).

- Я также узнал, что был далеко не единственным в своем неведении в вопросах истории движения за права женщин в Америке, и отсюда мое фактическое преуменьшение (незнание *никогда* не служит оправданием) роли и удела женщин в нашей так называемой эгалитарной демократии. Наш типичный «современный» подход к вопросу места женщины в американской истории основан на «выдающемся» издании «выдающегося» историка Самуэля Элиота Морисона под названием *«Оксфордская история американского народа»* (Oxford History of the American People), в которой он удостоил девятнадцатую поправку двумя (посчитайте сами!) предложениями в разделе своей книги под восторженным заголовком «Контрабанда спиртных напитков и другие развлечения». В Бостоне на Коммонуэлт-авеню установлен памятник Моррисону, мимо которого я обычно следую во время занятий спортивной ходьбой. Теперь, всякий раз минуя его, я пренебрежительно хмыкаю и отворачиваюсь от обронзовевшего взгляда представителя свинского рода мужских шовинистов (по иронии судьбы, через два квартала на этой же улице есть памятник основательницам движения за права женщин, у которого я, как полагается, преклоняю колени).
- «Право голоса граждан Соединенных Штатов не должно отрицаться или ограничиваться Соединенными Штатами или каким-либо штатом по признаку пола». (Кстати говоря, лишь в 1956 г., всего каких-то полвека назад, число голосующих мужчин и женщин сравнялось).

Я остановился на этой истории потому, что в ней — личный путь (мой) из тьмы неведения, путь, который я проделал, прямо скажем, с волнением и который, я уверен, было важно пройти.

РЕКОРД ЧЕМПИОНАТА

Уроки?

Единственный:

один рекордный выигрыш при 908 фактических поражениях (со средним коэффициентом «отбитых мячей» 0,001 в 909 политических кампаниях) — **очень даже неплохой результат, который более чем достоин увековечения в Зале славы, если общее дело стоит усилий, боли и нападок!**

(Теперь я рьяно выступаю с призывом к тому, чтобы истории движения за права женщин — области, удручающе плохо изученной даже в настоящие дни, — уделялось гораздо больше внимания). Я остановился на этой истории также потому, что инновация, в том числе социальная, является «деловой» темой, которая очень близка моим профессиональным интересам, — и самой важной деловой проблемой нашей, да и вообще любой, эпохи.

Я давно придерживаюсь мнения, что любая инновация имеет иррациональную, нелинейную природу и представляет собой все что угодно, но только не результат планирования и обсуждения в рабочих группах. Инновация рождается из недовольства, доведенного до ярости, которая в конечном итоге переливается через край (это относится к чему угодно — от избирательного права до персонального компьютера). Инновация исходит от «маленькой группы братьев» (ой! я хотел сказать пяти Великих Сестер из Сенека-Фоллз и их многочисленных последователей). Инновация связана с готовностью переносить злобные клеветнические нападки и неописуемые оскорбления как личного, так и профессионального характера, страстью (!!!!!!), упорством (!!!!!!! — **72 года, 1 месяц и 7 дней** — столько времени прошло от собрания в Сенека-Фоллз до ратификации девятнадцатой поправки штатом Теннесси, который был 36-м штатом, сделавшим это, и за это время было проведено 909 политических кампаний);

способностью переносить неудачи, случающиеся снова, и снова, и снова, и счастливых случайностей, в число которых входит волевое решение матери Генри Берна, храни ее Господь.

В сравнении со всем вышеперечисленным эти пять часов в парике и длинном платье, проведенные во имя Элизабет Кэди Стэнтон, казались просто незначительной мелочью! (Хм, а не стоило ли мне одеться матерью Генри Берна?)

Моя героиня мисс Стэнтон в описании Элизабет Гриффин из книги «По своему праву: Жизнь Элизабет Кэди Стэнтон»:

«Она снова и снова терпела одно поражение за другим, но продолжала борьбу со страстным неистовством».

«Она перенесла смерть мужа, пережила большинство из своих врагов и изнурила своих сподвижников. Она всегда пребывала в ясном сознании, в приподнятом настроении и в готовности действовать». [Свой 80-летний юбилей Элизабет Кэди Стэнтон отметила в кругу шести тысяч гостей.]

Благодарю вас, Элизабет Кэди Стэнтон.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Инновация

104. Безрассудство… исследовательской работы!

И в счастье и в горе. Существует масса очень привлекательных инновационных стратегий — я сам принял участие в поддержке многих из них. И традиционно высокие расходы на исследования и разработки сохранились. (Благодаря чему, кстати, они и держатся на плаву в кризисные времена). Но когда экономика падает дальше некуда, финансирование исследований неизбежно снижается. Тем не менее постарайтесь не «зарубить все неординарные проекты» — при сокращении расходов сохраните приличный по объему портфель Откровенно Странных Вещей. Во времена тяжких испытаний огнем и водой держитесь за своих лучших людей — и, если представится возможность, перехватите у конкурентов новых звезд, которых они имели глупость отпустить. (Возможно, вы дадите им шанс хотя бы приступить к воплощению каких-то сумасбродных замыслов.) Кроме того, в тяжелые экономические времена бывает целесообразно выкупить севшие на мель мелкие фирмы, что может потенциально привести к Очень Крупной Сделке.

И в больших и в малых компаниях. Не стоит думать, что лишь крупные компании активно занимаются научно-исследовательскими работами. В действительности они имеют

куда более серьезное значение для Фирмы по Предоставлению Профессиональных Услуг со штатом в два сотрудника, чем для лесозаготовительного гиганта **(!!!)**. Если в такой фирмелилипуте дела идут неважно, то, возможно, самое время взяться за исследование, которое вы отложили, или уделить четыре-пять часов в неделю участию в интересных интернет-семинарах, которые, как знать, могут оказаться в будущем золотой жилой, и т. д.

На больших и малых проектах. Постарайтесь включить в портфель исследований и разработок множество одноразовых, краткосрочных проектов. (Весьма часто эти мелкие рыбешки вырастают до размеров Самых Крупных Китов.)

В каждом отделе. АКТИВНОЕ ВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК ОДИНАКОВО ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАКИХ ОТДЕЛОВ, КАК ФИНАНСОВЫЙ, СНАБЖЕНИЯ, КАДРОВ И ТРАНСПОРТНЫЙ, НО И ОТДЕЛОВ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И РАЗРАБОТОК НОВЫХ ПРОДУКТОВ!!! (НЕЛЬЗЯ ПЕРЕОЦЕНИТЬ ВАЖНОСТЬ ЭТОЙ ИДЕИ — слово «передовой» должно в равной степени характеризовать и отдел кадров, и группу разработки новых продуктов.) **(!!!!!!)**

По всей «цепочке поставок»! Исключительно важно иметь дело с продавцами, поставщиками, клиентами и прочими партнерами, которые по затратам на исследования и разработки находятся в верхней квартили по своей отрасли, причем эти затраты должны оправдываться.

В системах! Инновационные системы не менее важны, чем инновационные продукты. (Посмотрите на успехи в системной интеграции компании Dell за последние 20 лет — ведь они изменили мир). Выжмите из этой возможности все до последней капли!

Выделить всем «карманные» деньги. Очень важно предоставить каждому в организации финансовую возможность (и наставника), чтобы «поиграть» (вот верное словцо) с новой идеей. (Компания 3M стала новатором в этой практике, Google — пример для подражания в наши дни). (Опять же, применение такой практики в мелких фирмах даже более целесообразно, чем в крупных).

ВЫ, Я И ИССЛЕДОВАНИЯ

Инновации = Танцуют все!

Компетентное мнение: ***каждый*** **отдел должен быть в равной степени вовлечен в формальный процесс исследований и разработок и процесс формального сравнительного анализа инновационности и эффективности исследовательской деятельности аналогичных организаций.**

За создание лучшей в своем классе/лучшей в мире научно-исследовательской деятельности в ответе *каждая* отдельная структурная единица. *Без* исключений.

Итак: мисс из отдела закупок, перечислите, пожалуйста, ваши официальные проекты, связанные с исследовательской деятельностью. Если таковых нет, или в тех, которые есть, нет ничего «исключительного», или если они не «О боже»... тогда быстро за работу.

Официальная формулировка для Декларации ценностей компании: **«Исследовательская деятельность — это забота каждого».**

Держать в мыслях «Венчурный Капитал». Внутренние фонды венчурного капитала в компании Intel могут доходить до миллиардов $$$, но вдохновляет сама идея забросить широкую спекулятивную сеть в попытке привлечь потенциальные инвестиции. (Для владельца ресторана это может быть, к примеру, выделение стипендии в $10 000 многообещающему шефповару для участия в первоклассном курсе повышения поварского мастерства во Франции. Ресторан Chez Panisse практикует нечто подобное.)

Обратиться к опыту университетских исследований. Университеты с отличной научно-исследовательской базой — это Национальное Достояние. (Соединенные Штаты располагают

огромным количеством таких университетов.) Сотрудничество с ними как в малых, так и в больших масштабах является важной частью инновационной стратегии исследований и разработок предприятия.

105. Адхократия — все или ничего

Исходя из моего опыта, по-настоящему инновационные проекты фактически рождаются сами по себе, а не являются результатом формального процесса планирования. Для них характерен органичный рост с неординарными поворотами событий.

Эффективное развитие инновационных процессов в большинстве своем происходит ad hoc[1], что доводит многих традиционно мыслящих топ-менеджеров до безумия. Для них «адхократия» (зависимость от случайности) не многим лучше, чем «толпократия» (зависимость от мнения толпы).

Но если им не дано до этого «дотумкать», нам с ними не по пути.

Инновация = адхократия.
(Точка.)

Намек: если вы считаете, что организационная структура вашей компании «безупречна», то, по всей вероятности, с инновацией у вас не все в порядке. Адхократия требует отвлечься от представлений линейности и заменить прямые линии и повороты на 90 градусов на кривые, спирали и переплетения а ля Джексон Поллок.

[1] Ad hoc (лат.) — для этого, т. е. для специальной цели. — *Прим. пер.*

Действие?

1. При организации процессов как можно больше **(практически всегда!!!)** прибегайте к работе в проектных группах. Их структура даже в таких местах, как у моего бывшего работодателя McKinsey, имеет тенденцию быть более подвижной, обладать более размытыми границами и характеризоваться меньшими ограничениями в отношении направлений деятельности. Кроме того, вы можете создать — а потом расформировать — проектные группы любого типа и размера. Для обстоятельного описания подобной, с позволения сказать, самосозидающейся, саморазрушающейся (! — «созидательное разрушение») структуры-антиструктуры потребовалось бы гораздо больше слов.

2. Широко внедряйте во все рабочие команды «людей со стороны» — ибо смешанный, разнообразный, непостоянный состав групп способствует созданию более гибкой организационной структуры. (Аксиома: Разнообразие = Инновация).

3. Используйте внутренние социальные сети, позволяющие практически каждому участвовать в *любой* игре. В Cisco Systems это называют «внезапным лидерством» и делают на него крупную ставку — когда лидеры, в зависимости от энергичности и опыта, «внезапно возникают» из ниоткуда, ведут проекты некоторое время, если в этом есть смысл, а затем рычаги управления более или менее автоматически переходят в другие руки.

4. Нанимайте сотрудников и повышайте их в должности, принимая во внимание ярко выраженную гибкость. (Эту черту *всегда* нетрудно заметить.)

106. За гранью Превосходства: «стандарт Берсерка»[1]

Компания Amazon изменила мир.
Компания eBay изменила мир.

Компания Craigslist изменила мир, забив последний (и не один) гвоздь в гроб газетного бизнеса, не говоря уже о многих других направлениях, которые получили от нее толчок свыше восьми баллов по шкале Рихтера.

Веб-сайт Craigslist генерирует трафик, превосходящий Amazon или eBay.

(Хотя Craigslist является частной компанией, ее совокупная рыночная стоимость оценивается в миллиарды долларов.)

В компании Amazon работает **20 000** сотрудников.
В eBay работает **16 000** сотрудников.
В Craigslist работает… **30** сотрудников.

Согласно пословице, есть много способов ободрать кошку. Иными словами, на каждый проект, даже самый современный, найдется десяток методов его осуществления.

«Прагматичные» действия?

Ко всему прочему, каждый **(каждый!)** раз, когда вы начинаете проект, будь он большим или малым по объему, обратитесь к паре-тройке ПСЛ — по-настоящему странных людей — и узнайте

[1] «Берсерк» — настольная коллекционная каточная игра в жанре фэнтези. Ее компьютерный аналог — «Берсерк Онлайн». — *Прим. ред.*

их мнение о вашем начинании. Не останавливайтесь в поиске таких людей, пока не найдете парочку индивидуумов, которые настолько не от мира сего, что городят всякую чепуху.

Это и впрямь может *быть* чепухой, и это, вероятно, *и есть* настоящая чепуха, но один или два раза в жизни подобная ахинея будет исходить из уст некого индивидуума, у которого в голове есть план, как сделать работу 10 000 сотрудников силами лишь десяти, — à la Craigslist в противоположность Amazon и eBay.

Никогда со всей серьезностью не приступайте к воплощению, пока не рассмотрите пару идей, которые потянут на твердые десять или, как минимум, восемь баллов по… шкале Берсерка.

Это по крайней мере позволит пораскинуть мозгами — и лучшего упражнения вам не найти; а если повезет, станет первым шажком в анналы истории.

ПРОГНОЗ ПОГОДЫ, ХОТИМ МЫ ЭТОГО ИЛИ НЕТ / «У ПРИРОДЫ НЕТ ПЛОХОЙ ПОГОДЫ»

Сейчас, когда я пишу эти строки, передо мной лежат две книги:

«Канал прогноза погоды: Невероятный взлет медийного феномена» (The Weather Channel: The Improbable Rise of a Media Phenomenon) Фрэнка Бэттэна и Джеффри Круикшэнка и «ESPN: История без купюр» (ESPN: The Uncensored History) Майкла Фримана.

Идея создания канала прогноза погоды, как и идея создания спортивного канала, считалась фантазией буйнопомешанных.

Для обеих категорий «сумасшедших» потребовались годы, чтобы доказать свою правоту. Тем не менее каждая из этих идей воплотилась в проект непревзойденной популярности (с заядлыми поклонниками, исчисляемыми миллионами и еще многими миллионами) и рыночную стоимость в несколько миллиардов долларов.

Я просто *обожаю* такие книги. Не то чтобы они меня «вдохновляли» — скорее они служат мне «напоминанием» о том, что всегда есть смысл обращать серьезное внимание на так называемые бессмысленные идеи!

107. Шаг из тени: возвращаясь к «Мастерской скунса»

Компания Lockheed ввела в употребление термин Skunk Works («Мастерская скунса») как кодовое название Программ перспективных разработок. Если в отношении точной этимологии термина существуют противоречивые версии, то с датой рождения первой «Мастерской скунса» все ясно: согласно официальной версии, это произошло в 1940-х гг. Так называлась малая структурная единица в г. Бурбанк, штат Калифорния, где использовался абсолютно нетрадиционный подход к разработке критически важных военных самолетов — например, знаменитого самолета-разведчика SR-71 Blackbird, который служил ключевым элементом нашей тактики холодной войны. Эти разработки создавались группой поразительно мотивированных людей в рекордные сроки, с минимальными затратами и с максимальным применением инноваций. (Невероятно? Согласен, вот только есть один момент: это действительно так.)

Я узнал о «Мастерской скунса» компании Lockheed в начале 1980-х гг., и она мне сразу безумно понравилась. Я всегда был убежден, что в Крупных Компаниях «нормальным путем» инновации не добиться. И я всегда искал уединенных дорог, ведущих в места, которые и в грош не ставились руководящими бюрократами. И проект «Мастерская скунса» идеально вписывался в эту категорию.

Во введении я сообщил, что эта книга в значительной степени является «возвращением к истокам». Так вот, если говорить об инновации, то идея «Мастерской скунса» для меня — это самый что ни на есть исток. Я так обожал эту идею в 80-е гг., что назвал свою консультационную фирму в г. Пало-Альто Skunkworks Inc. Шесть или семь раз в год мы с коллегами проводили «Лагеря скунса» — пятидневные интенсивные семинары по стратегии инновации — на Тихоокеанском берегу (по всем правилам), чтобы пробудить «Дух Скунса» в корпорациях, теряющих интерес к своему развитию. (Естественно, такие корпорации у нас не показывались — наши «Скунсы» относились в основном к компаниям среднего размера, которые были полны решимости не «каменеть», таким как W. L. Gore и Perdue Farms.) На «выпускную церемонию» я даже облачался в замысловатый «Костюм Скунса», подаренный мне Американской ассоциацией электроники.

Все это (слишком много информации?) — многословный способ выразить мысль, что каким-то образом, не мытьем, так катаньем, вы должны придумать, как *себя* обмануть. Как сделать финт, который застанет *вас* врасплох. Как сделать обманный для *самого себя* маневр. Я не могу ручаться за многие вещи в этом мире или даже в этой книге. Но я с достаточной степенью уверенности ручаюсь — нет, я именно *ручаюсь,* — что, когда дело касается инновации и обновления, стандартные структуры не срабатывают даже в компаниях среднего размера, не говоря уже о Неповоротливых Монстрах.

Итак, общая «идея Мастерской скунса» олицетворяется «группой братьев и сестер», бунтарями по духу, полными решимости делать все по-своему, пришедшими к нам из иного мира и плюющими-на-преобладающую-точку-зрения ради воплощения своей жизненно важной мечты. (Такие компании, как Xerox и Apple, в разные времена извлекали из деятельности подобных структурных единиц огромную — да, жизненно важную — пользу.)

Существуют различные способы организации процессов по методу «Мастерской скунса». Приведу лишь несколько из них — для затравки.

Создайте Параллельную Галактику. Крупные компании имеют успех в значительной степени благодаря концентрации, что может быть неоценимо, но в то же время неминуемо ведет к «окаменению» корпоративной культуры, сотрудников и механизмов. Один из способов избежать этого — создать то, что я называю Параллельной Галактикой. По сути, это «компания-тень» с собственным персоналом да и фактически с собственной культурой.

К примеру, когда школы бизнеса стали замечать снижение популярности двухгодичных программ MBA очного обучения, многие одновременно почувствовали резкий скачок спроса на обучение без отрыва от производства по программам для руководителей и повышение интереса к бизнес-образованию вообще. Но «стандартные» преподаватели, привыкшие к «стандартным» студентам и занятиям в «стандартные часы», зачастую стали сопротивляться предложенным изменениям. Несколько дальновидных школ создали школу в школе, используя внешние ресурсы (преподавателей со стороны, учебные помещения с возможностями частично удаленной работы) в целях экспериментальной деятельности и предоставления образования для руководителей. (Некоторые из этих «параллельных галактик» даже не подчинялись декану школы бизнеса и не являлись частью организационной структуры, а были сформированы на базе существующих отделений непрерывного образования. Одна из «параллельных галактик» даже прикрепилась к факультету английского языка!) В некоторых случаях «школа в школе» возвращалась под крыло «родителя», но только после того, как набирала достаточно сил для противоборства преобладающей точке зрения; известны случаи, когда организации-тени затмевали своим успехом традиционные организации. (Ключевая идея: не тратьте время, пытаясь изменить преобладающую

точку зрения. Дохлое дело! Принимайте то, что преподносит жизнь, — на этот раз в другой обстановке.)

Одноразовые проекты. Все структурные единицы *любых* размеров должны попробовать провести хотя бы один «одноразовый» проект по образу и подобию «Мастерской скунса», т. е. создать отдельную группу для выполнения малоперспективных и совершенно неперспективных проектов. Если в отделе работают шесть сотрудников, то такая «группа» может состоять из одного человека — т. е. это применимо к *каждой* структурной единице *любого* размера. (С таким же успехом это применимо и к малым предприятиям — в компании по производству видео из четырех сотрудников одному из них следует уделять 50 процентов времени делам с «отдаленной перспективой», например сотрудничеству с другим малым бизнесом в надежде на «отдаленную» отдачу.)

Центры передового опыта. Более формальный подход к важным инновациям предусматривает создание структуры типа «центра передового опыта». К примеру, GlaxoSmithKline создала семь подобных центров по разработке лекарственных препаратов. Ранее они использовали огромную функциональную организационную структуру для технологических разработок — и, как обычно, междоусобные дрязги и гиперсложные процессы тормозили, а то и снижали качество исследовательских работ из-за необходимости идти на компромиссы, приводя решения к наименьшему общему знаменателю. Сегодня самодостаточные центры передового опыта GlaxoSmithKline под руководством наделенных широкими полномочиями руководителей проектов обходят стороной существовавшие когда-то трудности — и первые результаты впечатляют.

Центры передового опыта в области дизайна. Дизайн явно все больше становится дифференцирующим элементом

продуктов и услуг. Многие компании сейчас прошли этап пустословия, но все еще далеки от широкого внедрения многочисленных аспектов дизайна в сердце корпоративной культуры. Одним из эффективных подходов на основе изложенного в предыдущем абзаце может стать организация Центра передового опыта в области дизайна с прямо заявленной целью стать не чем иным, как «средоточием» мирового передового опыта. К примеру, компания Samsung пошла по этому пути, реорганизовав всю свою систему (великий дизайн — это и *есть* Samsung 2010 г.), и сейчас доставляет Sony изрядно хлопот. Компания Samsung фактически проложила Корее путь национального стремления к дифференциации всей нации через целенаправленную политику достижения Совершенства в Дизайне.

Общая рабочая идея здесь заключается в том, что нигде — будь то большая или малая компания, розничный или промышленный бизнес, отдел кадров или отдел ИТ — нельзя зависеть от «обычных» основных инновационных программ, даже в областях, непосредственно связанных с инновациями. Например, научно-исследовательские работы при создании **[действительно-новых-и-спасительных-для-предприятия]** товаров — огромная проблема, учитывая растущую важность первоклассных инновационных навыков. Вы *должны* создать некую развивающуюся по неизбитой схеме параллельную инфраструктуру. Повторяю: в отделе обучения из пяти человек, в котором Императив Инновации так же силен, как и во всей организации, это может быть «всего лишь» трехмесячное, выполняемое в половину рабочего дня, «необычное задание» для одного сотрудника. А самое главное — 1) марш за работу и, я повторяю, 2) не ждите, что господствующая тенденция начнет создавать товары, — шансы на это очень, *очень* малы.

108. ДТВ (не телевизионный канал)

Если бы я ответил «да» на все предложения, от которых я отказался, и «нет» на те, за которые я взялся, их было бы в итоге примерно одинаковое количество.

Дэвид Пикер, руководитель киностудии, процитирован в классической книге Уильяма Голдмана «Приключения в кинематографическом бизнесе» (Adventures in the Screen Trade); цитата взята из книги профессора физики Калифорнийского технологического института Леонарда Млодинова «(Не) совершенная случайность: Как случай управляет нашей жизнью»[1]

Если, как я свято верю... **Нашими Жизнями Управляет Случайность**... тогда ваше... **единственное (логическое)**... возражение кроется (или должно крыться) в содержании так называемого... **закона больших чисел**, который гласит, что любой успех вытекает из достаточного количества попыток, увеличивающих ваши шансы на верный *шаг*.

Вывод:

Абсолютная и, Вероятно, Единственная «Безошибочная» Выигрышная Формула:

ДТВ * ** ***

* *Деятельно Транжирьте Время.*

** *Начинайте сегодня.*

*** *Пожалуйста.*

[1] Млодинов Л. (Не) совершенная случайность. Как случай управляет нашей жизнью. — М.: Гаятри/Livebook, 2010.

СЕКРЕТ КИНЕМАТОГРАФИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Проницательное высказывание, приписываемое одному неизвестному голливудскому сценаристу:

«Вы не замечали, что решение из серии "**Чем черт не шутит**" всегда правильное?»

NB: признаюсь честно — я нашел эту цитату не в программе повышения квалификации руководителей Гарвардской школы бизнеса, а в соседнем сувенирном магазинчике в г. Кембридж (Массачусетс). Это — цитата со смыслом, не самая последняя ценность которого в размышлении о разнице стоимости открытки в $4 и программы в Гарвардской школе бизнеса за $4000 в день. Открытка, однако, стоила гораздо больше четырех баксов; я заказал пару сотен и раздаю их на своих семинарах как леденцы.

109. Какие прототипы вы создали за последнее время?

Не дайте себе застрять!

(Что за глупое высказывание.)

(Но ведь цель этой книги преимущественно и заключается в том, чтобы напомнить вам о «глупых» вещах, до которых руки не доходят.)

Факт: **всегда** есть… *что-то*… какое-то *мелкое дельце*… которое вы можете начать/сделать в течение следующих… **30 минут**… чтобы осуществить маленький, конкретный шажок к решению проблемы или созданию новой возможности.

«СЕРЬЕЗНАЯ ИГРА» ОБЫГРЫВАЕТ СЕРЬЕЗНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (СЕРЬЕЗНО)

Эффективное прототипирование, возможно, является самой ценной и желанной ключевой компетенцией каждой инновационной организации.

Майкл Шрейдж

Серьезным инноватором не стать без того, чтобы не быть готовым, не иметь желания и способности к серьезной игре. «Серьезная игра» — это не оксюморон; это суть инновации.

Майкл Шрейдж. «Серьезная игра» (Serious Play)

Конечно, мы совершали ошибки. Большинство из них составляли пропуски данных, о которых мы не подумали изначально, когда писали программы. Мы исправляли их, переписывая программы снова и снова. Мы поступаем так же сегодня. Пока наши конкуренты раздумывают над улучшением дизайна, мы уже работаем над опытным образцом № 5. Когда они только приступают к сборке, мы уже работаем с образцом № 10. Возвращаясь к противопоставлению планирования и активной деятельности. Мы действуем начиная с первого дня, другие разрабатывают проект составления плана месяцами.

Майкл Блумберг. «Блумберг о Bloomberg»[1]

Мы с коллегами называем это… **«Метод Быстрого Прототипирования».** Майкл Шрейдж из MTI несет нам, как мне кажется, Чрезвычайно Глубокую Истину: **инновация — это… по существу… реакция на прототип.** Для движения вперед вам необходимо…. как можно быстрее… заполучить некое детище в зародышевом состоянии, чтобы было о чем говорить, к чему стремиться и с чем возиться.

[1] Блумберг М. Блумберг о Bloomberg. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

(Шрейдж также говорит нам, что этот метод-подход является... **Серьезной Игрой.** На самом деле, «Серьезная игра» — это название целой книги, автором которой он является и которая заняла прочное место в моем списке «ДЕСЯТИ ЛУЧШИХ КНИГ ПО БИЗНЕСУ ВСЕХ ВРЕМЕН».)

Если у вас имеется Классная Идея, не задерживайте ее в голове.

Не душите ее изнуряющими исследованиями.

Хватайте одного или трех приятелей (но не больше).

Найдите свободное помещение.

Прямо сейчас.

Начните моделировать, создавать макеты того малого, что у вас пока есть.

Затем покажите это пяти-шести другим приятелям, которым доверяете.

Немедленно.

Получите их быстрые комментарии — не «продуманные» отзывы, а именно отзывы «с ходу».

Перейдите ко второму этапу...

К третьему.

Четвертому.

Урок/Информация к размышлению:

Создавайте прототипы.

Сейчас.

Сейчас = В течение следующего получаса.

110. Фурия в аду ничто[1]: чествуйте «нарушителей покоя»

Писатель-редактор-историк-человек мира Гарольд Эванс остался недоволен фильмом «Авиатор». Нет, не из-за игры актеров или кинематографии, просто, по его твердому убеждению, главная роль в саге о революции воздушных линий принадлежала не Говарду Хьюзу, а боссу компании PanAm Хуану Триппу, который среди всего прочего профинансировал создание авиалайнера Boeing-747. Недовольство Эванса небезосновательно:

> «Что руководило Триппом? Злость, вызванная тем, что будущее всегда захватывали люди с менее масштабными идеями — его первые партнеры, которые выступали против расширения почтовых авиамаршрутов; государства, которые вели протекционистскую политику по отношению к национальным авиаперевозчикам, субсидируя их; представители элиты, которые считали путешествия на воздушных лайнерах уделом избранных; картели операторов, которые подтасовывали цены. Совершенная им демократизация была сродни той, которую осуществил Генри Форд».
>
> *Гарольд Эванс. «Трипп — Безумная звезда» (Trippe the Light Fantastic), из публикации в* Wall Street Journal

Я уверен, что Праматерью [Почти] Всех Инноваций является… **злость**. Неугасимая злость на существующее положение вещей… вкупе с «иррациональной» (статистически неприем-

[1] Начало афоризма английского драматурга У. Конгрива (1670–1729): «Фурия в аду ничто в сравнении с брошенной женщиной». — *Прим. ред.*

лемой) решимостью отражать нападки бесчисленных защитников *статус-кво* и находить и претворять в жизнь лучший способ.

(Запуск Boeing-747 — это одна глава. Строительство Панамского канала — другая. А для отдела по работе с персоналом из 16 человек не меньшее значение будет иметь внедрение революционной программы по наставничеству.)

Написаны тысячи статей и десятки книг об «источниках инновации». И по моему мнению, все они по большому счету — *чепуха*.

Да, на мой взгляд, есть один и только один «источник инновации»:

Злость.

Или… **«люди, которых по-настоящему достали»**… если уж говорить начистоту.

Жизнь инноваторов, независимо от масштаба инновации (небольшие приходится едва ли не так же упорно отстаивать, как крупные) — это ад кромешный. Их окружают враги в лице всех сторонников сохранения статус-кво. Сюда входят примерно 100 процентов их начальников, назначенных стойкими хранителями «тутошнего привычного образа действий». Для чего же нужна злость? Очень просто: для того чтобы отбить натиск этих Могущественных Хранителей Вчерашнего и выйти из этой битвы без царапинки, они должны быть по-настоящему на взводе в постоянном режиме и иметь очень толстую кожу — т. е. быть действительно и по-настоящему обозленными на существующее положение вещей.

Каково оперативное сообщение?

Если вы — руководитель, стремящийся к большим изменениям, сегодня же начинайте поиск… Обозленных Людей. (Они всегда есть, но часто прячутся.)

Если экономический спад вынуждает вас сокращать персонал, не используйте эту возможность для того, чтобы автоматически избавиться (как это сделала на свою голову одна компания) от так называемых несоответствующих служебному положению по результатам предыдущих аттестаций отдела кадров. («Инновация иссохла» — не слишком сильная фраза.)

При приеме на работу ищите наглядные свидетельства критики кандидатов, которой они подвергались при осуществлении важных начинаний. Если же во всех характеристиках сказано «с ней легко работать», то пусть вас это насторожит.

Вообще, будьте осторожны с людьми, которые соглашаются с вами в 97 процентах случаев и в 100 процентах случаев, когда дело касается важного вопроса. У профессиональных подхалимов остается мало времени и энергии на поиск инновационных решений.

Всякая (ВСЯКАЯ) инновация рождается из злости.
Нанимайте злость.
Ищите злость.
Дайте злости возможность Нарушить Спокойствие.

(Может ли это зайти слишком далеко? *Конечно*. Но лучше ошибитесь в сторону подбора… Злых Индивидуумов. Большинство компаний неизбежно скатятся вниз, причем быстрее, чем это может показаться, и одной из главных причин краха окажется их неспособность нанимать «несоответствующих» — или нежелание «несоответствующих» принять предложение о найме из-за ощущения, что здесь их попытки ввести перемены наткнутся на непреодолимое препятствие.)

111. 14 тезисов инновации: из того, что нам пока известно...

Полки библиотек ломятся от книг по инновациям — я сам написал пару-тройку [например, «Инновационный цикл» (The Circle of Innovation) в 1997 г.]. А недавно из-под моего пера (клавиатуры?) вышла книга «122 идеи об инновации» (The Innovation 122), которую можно приобрести на tompeters.com. Да, именно (можете пересчитать) 122 идеи об инновации. В этом вопросе еще не сказали и никогда не скажут «последнего слова» или последних 100 000 слов. И нижеследующее — тоже не последнее. Тем не менее я ощущаю острую необходимость посвятить этому одну главу, обобщающую мой 40-летний опыт копошения в этой теме (включая кое-какие вещи, которые вы уже видели в более полном изложении на страницах этой книги); и все это уложилось в 764 слова.

1. *Сделайте попытку. Повторите. Повторите.* Выиграет тот, кто попробует больше всего разных вещей. Я изучаю историю инновации. Нет ни единого нобелевского лауреата, который бы не объяснил свое достижение примерно так: «Мы провели больше экспериментальной работы». (И нет ни единого нобелевского историка, который бы не щегольнул словом «неустанный»). Создавайте прототипы: это особая форма осуществления попытки — некая модель некой «ее» части, на которой каждый может быстро сосредоточить свои усилия. Гуру инновации Майкл Шрейдж утверждает, что индивидуальная способность к созданию прототипов — это Преимущество Инноватора № 1 (он даже вывел единицу измерения: «среднее время до создания прототипа».

2. *Празднуйте неудачу*. Ключевое слово: ПРАЗДНУЙТЕ. Не «переносите», а «празднуйте» — если залог успеха в «наибольшем количестве попыток», то обязательным условием, его предваряющим, должно стать «наибольшее количество поражений».

3. *Неустанно децентрализуйте*. Это «закон больших чисел» — в истинном значении «децентрализовать» означает совершить большее количество «статистически независимых попыток». Скажем, с шестью подразделениями или портфелем из шести независимых проектных команд с разными типами лидеров шансы на Один Большой Выигрыш (а то и два) значительно возрастают!

4. *Параллельная Галактика*. Зачастую сопротивление переменам настолько сильно, что фактически возникает необходимость отказаться от стандартных каналов. Ответ: создайте себе весьма отдельный «новый мир» с новым населением, новым расположением, новым отношением и т. д. и т. п. — да, именно «параллельную галактику», или, как я люблю это называть, «Мастерскую скунса».

5. *Аксиома «С кем поведешься»*. *Каждое* решение о приобщении к чему-либо — это положительное или отрицательное решение в отношении инновации: т. е. приобщение к интересному делает вас более интересным, а приобщение к обыденному делает и вас обыденным. Это верно для всех: Сотрудников, Клиентов, Продавцов. И т. д. К примеру, «крутые продавцы», которые заставляют нас покрутиться, выигрывают у «стратегических продавцов», специализация которых — говорить то, что мы хотим услышать, с целью сохранить свой бизнес. Экстраординарный случай из практики: *« [Генеральный директор Алан] Лафли сместил акцент деятельности компании P&G с разработки всех своих продуктов своими же силами на развитие сторонних разработок как минимум в половине случаев».* (И это сработало — почти чудо в среде сонных гигантов.)

6. «*р*»*азнообразие*. Я называю это «разнообразие со строчной “р”». Иначе говоря, разнообразие всяческого мыслимого рода,

черт побери (!!!). Во всех без исключения ситуациях. Больше разнообразия = Больше шансов на успех. Вот как!

7. *Соизобретайте с людьми со стороны.* И снова главная мысль сводится к поиску новых идей и идеальной испытательной площадки — работа бок о бок с клиентами-новаторами помогает идти вперед как им, так и вам. Их временное право на «исключительное использование» обойдется вам очень недорого. Конечный итог: краудсорсинг![1] Боже мой, Коллективная Сила — испытанное средство!

8. *«Стратегическое» слушание.* Превосходное владение этой «ключевой компетенцией» как нельзя лучше обеспечит сбор идей из всевозможных источников, создание важных альянсов, боевой настрой «личного состава» и т. д. Есть ли *что-либо* более влиятельное или более близкое к самой сути устойчивой инновационности?

9. *Нанимайте и продвигайте инноваторов.* Нет лучшего теста на инновационный потенциал, чем… список достижений в инновации. Если вы рассматриваете кандидатуру 26-летнего претендента, в послужном списке которого отсутствуют примеры-каких-либо-инновационых-достижений-которыми-можно-похвастаться, не ждите от него слишком многого в будущем. В некоторой степени это относится к любой работе; например, вы ставите перед собой цель — найти дерзкую пытливость!

10. *СМС/Совершенство межфункционального сотрудничества.* 90 процентов (95 процентов?) инновационных проектов требуют совместной работы или могут принести безмерную выгоду в результате совместной работы со многими функциональными подразделениями, так что Стирание Границ/Любовь, Не Знающая Границ имеют ключевое значение для инновационного успеха. (Многие, вероятно, даже большинство неудавшихся попыток ввести инновации связаны с отсутствием налаженного межфункционального сотрудничества, что является

[1] Краудсорсинг — использование коллективного разума множества людей и/или их труда, в том числе в коммерческих целях. — *Прим. ред.*

одной из «трех основных» причин неудачи — или даже «одной основной» причиной.)

11. *Назначайте ответственного* за борьбу со сложностями и системами. Системы безапелляционны. Системы связывают по рукам и ногам — и продолжают расти, расти и расти. Во имя свободы мы должны объявить войну нашим собственным системам, невзирая на то что сами от них зависим.

12. *Равенство прав на исследования и разработки.* «Исследования» не есть эксклюзивная привилегия ребят из отдела разработки новых продуктов или маркетинга. В *каждом* (!!!) отделе должна проводиться хорошо финансируемая и пользующаяся достойным уважением деятельность по исследованиям и разработкам; от каждого функционального подразделения/группы следует ожидать успехов в инновационной деятельности наравне с успехами в их основной деятельности. Все вместе, вероятно, и есть «Секрет № 1 по созданию добавленной стоимости».

13. *И позабавить себя, и позабыть о самолюбии!* Суть инновации — в нарушении правил — часто *наших собственных*. В инновационных организациях присутствует некий элемент *озорства,* которое выражается не в играх и забавах, а в удовольствии плюнуть на общепринятые условности, особенно на парутройку своих собственных. (Запомните: когда речь идет об инновациях, Враг № 1 — это мы сами и, как бы ужасно это ни звучало, самые дорогие нашему сердцу прошлые успехи!)

14. Удачи! Энтропия рулит! Результаты со временем устаревают! Разработка каждой-пришедшей-в-голову-чертовой-идеи с целью повышения шансов на обновление повышает шансы на преодоление Постоянного Натиска Энтропии!

Ну вот и все. *Желаю удачи* — она вам понадобится!

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Умение слушать

112. Послушайте! Умение слушать — это важнейшая «ключевая компетенция»

Умение слушать — это...

(И когда вы читаете «умение слушать», пожалуйста, подразумевайте «ОДЕРЖИМОСТЬ слушанием».)

Умение слушать — это... важнейший знак *Уважения.*

Умение слушать — это... сердце и душа *Заинтересованности.*

Умение слушать — это... сердце и душа *Доброты.*

Умение слушать — это... сердце и душа *Внимательности.*

Умение слушать — это... основа истинного *Сотрудничества.*

Умение слушать — это... основа истинного *Партнерства.*

Умение слушать — это... *Командный Спорт.*

Умение слушать — это... Развиваемое Личное Мастерство*.

(* Хотя женщины по своей природе *намного* превосходят в этом мужчин.)

Умение слушать — это... основа *Единения.*

Умение слушать — это... краеугольный камень *Совместных Предприятий, которые реально работают.*

Умение слушать — это... краеугольный камень *Совместных Предприятий, которые долго работают.*

Умение слушать — это... стержень *эффективного Межфункционального Сотрудничества*.*

(* Которое, в свою очередь, является Атрибутом №1 эффективности организации**.)

(** Я знаю, что далеко не первый раз говорю об этом, — но лишь только потому, что «Атрибут № 1» — не преувеличение.)

Умение слушать — это… двигатель *превосходного ИСПОЛНЕНИЯ.*

Умение слушать — это… ключ к *совершению Продажи.*

Умение слушать — это… ключ к *Сохранению Деловых Отношений с Клиентами.*

Умение слушать — это… двигатель *развития Сети Деловых Связей.*

Умение слушать — это… двигатель *сохранения Сети Деловых Связей.*

Умение слушать — это… двигатель *расширения Сети Деловых Связей.*

Умение слушать — это… *Учение.*

Умение слушать — это… *sine qua non*[1] *Обновления.*

Умение слушать — это… *sine qua non Творчества.*

Умение слушать — это… *sine qua non Инноваций.*

Умение слушать — это… начало *принятия на вооружение Разнообразных мнений.*

Умение слушать — это… Стратегия

Умение слушать — это… *Источник № 1 для создания «Добавленной Стоимости».*

Умение слушать — это… *Отличительное Качество № 1.*

Умение слушать — это… *Прибыль*.*

(* Умение слушать дает более высокий коэффициент ROI, чем любой другой вид деятельности.)

Умение слушать лежит в основе… *Приверженности СОВЕРШЕНСТВУ.*

[1] Sine qua non (лат.) — обязательное условие. — *Прим. пер.*

113. Вы — «руководитель, который слушает 18 секунд»?

В книге «Как думают доктора»[1] д-р Джером Групмэн говорит, что… **самый лучший источник данных**… о болезни пациента — это… **пациент**. А затем приводит данные исследований о том, что врачи прерывают больных в среднем через 18 *секунд* после того, как больной начнет говорить.

Повторяю: **прерывают**.
Через 18 секунд.

Я не могу представить аналогичные данные исследований (хотя они наверняка есть) для руководителей, но держу пари на банку пива, или блок из шести банок, или ящик, или полный грузовик пива Sam Adams, что среди руководителей столько же **«прерывателей через 18 секунд»** на душу населения, сколько среди врачей.

Итак…

Стоп.
Хватит, черт подери, прерывать людей.
То есть вас.
(И меня!)

Повестка дня:

Практикуйтесь.
Стремитесь к обратной связи.

[1] Групмэн Дж. Как думают доктора? Почему врачи ошибаются, и как пациент может спасти себя, задавая им правильные вопросы. — М.: Эксмо, 2008.

Давайте обратную связь самому себе после *каждого* общения.

Просматривайте видеозаписи собраний — посчитайте, сколько раз вы прерывали других.

Отрабатывайте это в группе для всех сотрудников.

Попросите членов семьи и друзей следить за вами дома, в гостях и на рыбалке. **(!!!)**

(Если вы парень, то жена или близкая подруга могли бы вознаградить *вас* за то, что позволили ей помочь вам!)

Это не «большое дело».

Это... **б-о-л-ь-ш-о-е д-е-л-о.**

Оно имеет... **с-т-р-а-т-е-г-и-ч-е-с-к-о-е** значение.

Практикуйтесь.

Практикуйтесь.

Практикуйтесь.

Практикуйтесь.

БУДЬТЕ «МОЛЧАЛИВЫМ» ПАРТНЕРОМ

Говоря о главном герое книги Чарльза Маккэрри «Призраки Кристофера» (Christopher's Ghosts) Поле Кристофере, старшем офицере ЦРУ, автор пишет: «Он [Кристофер], будучи совсем молодым, усвоил, что если молчать, то другой человек непременно заполнит паузу». В одном месте Маккэрри говорит, что во время разбора полета Кристофер имел обыкновение молчать и не перебивал говорящего; г-н Кристофер считает, что «каждому есть что рассказать, надо лишь набраться терпения и не мешать говорить».

Книга — чистая выдумка.

Идея — на вес золота.

114. Воспримите рассказ

И лишь намного позже я разгадала папин секрет. Он заслужил уважение проявлением уважения к другим. Он с одинаковым вниманием выслушивал и разговаривал с учеником четвертого класса, который чистил обувь в Спринг-Велли, с епископом и с ректором колледжа. Он со всей серьезностью интересовался вашей личностью и потребностью высказаться.

Из книги «Уважение» (Respect)
профессора Гарвардского университета
Сары Лоуренс-Лайтфут

Замечательная (и сильная) истина.

У *каждого* есть что сказать!

Ваша работа-возможность… как консультанта, босса, члена проектной группы и вообще кого бы то ни было… воспринять это!

«Воспринять это» означает, с одной стороны, получить информацию об этом, а с другой — понять это и, следовательно, понять — хоть чуть-чуть — самого говорящего.

Во время поездки в Лондон меня возил по городу парень, который иногда возит Ричарда Брэнсона. Помимо всего прочего, Брэнсон известен как обладатель буквально… **нескольких сотен записных книжек**… в которые он методично записывает все, что услышит от Клиентов Virgin и от чуть ли не от каждого попавшего в его поле зрения.

Мой водитель подтвердил, что за сэром Р. водится такая привычка, и добавил, что поездка с ним — это сплошной изматывающий разговор о мире глазами водителя. **«Блин, он расспрашивал меня целых полтора часа без передыху,** — сказал

парень с восхищением, — **пока мы ползли из Гатвика»**. Когда мы разговорились, водитель (тоже Ричард) признался: **«Он обставил все так, что мне казалось, будто у меня есть кое-что важное для него».**

Информация к размышлению/размышлениям:

у водителя / Ричарда II *действительно* было что сказать!

(Аксиома: У КАЖДОГО ЕСТЬ ИНТЕРЕСНАЯ ИСТОРИЯ, КОТОРОЙ ОН СТРАСТНО ХОЧЕТ ПОДЕЛИТЬСЯ!)

Водитель / Ричард II *действительно* важен как человек!

(Аксиома: ОБЩАЙТЕСЬ!)

Ричард I / Брэнсон, без сомнения, открыл для себя не одну истину, каковые аккуратно записал.

(Аксиома: ПРОСТО ЗАДАЙТЕ ВОПРОС! И ПРОДОЛЖАЙТЕ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ!)

Ричард I нашел в лице Ричарда II товарища, источник информации и задушевного друга до конца жизни!

(Аксиома: ПОСЛУШАЙТЕ РАССКАЗ, ЗАВЕДИТЕ ПРЕДАННОГО ДРУГА.)

Ричард II / водитель расскажет о Ричарде I / Брэнсоне сотне, а то и тысяче других людей… и таким образом добровольно и бесплатно распространит мифы, окружающие брендовую личность Ричарда I / Брэнсона.

(Аксиома: ОБЩАЙТЕСЬ. ПРОСТО ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ. ВОСПРИМИТЕ РАССКАЗ. ПОДРУЖИТЕСЬ. ВКЛЮЧИТЕ «ГЕНЕРАТОР ПОВЫШЕННОГО ИНТЕРЕСА».)

А все только потому, что *сэр* Ричард вознамерился… Пообщаться & ПОСЛУШАТЬ & Воспринять Рассказ!

Итак…

Общайтесь!

Воспримите рассказ!

[Помните: **у каждого** (без исключения) **есть рассказ.**]

Поэтому…

Практикуйтесь!
Практикуйтесь!
Практикуйтесь!
Практикуйтесь!

КИВАТЬ — НЕ НОСОМ КЛЕВАТЬ

Однажды (дело было в Хельсинки, насколько я помню) у меня брали интервью через переводчика. Собеседница задавала вопросы вполне доброжелательно, но пыталась копать очень глубоко. И ей это удавалось — нередко, уже ответив на вопрос, я поражался своей откровенности.

Чем же она меня сразила? Ее манеры были достаточно, хотя и не безгранично, приятны, так что эффект заключался не в этом. Ее оружием были (как я потом догадался)… кивки. Постоянные. И… подробные записи. Она кивала неприкрыто и непрерывно и так же открыто делала свои записи.

И мне это ужасно нравилось — что было вдвойне удивительно, поскольку, как я уже сказал, между нами был переводчик; и втройне удивительно, поскольку у меня это было, конечно же, далеко не первое и даже не одно из первых 5000 интервью; кроме того, я получил исключительно хорошее образование в области «крысиной психологии», за что отдельное спасибо Б. Скиннеру.

Так что же, собственно, происходило? *Своими кивками и записями, независимо от того, что я понимал ее намерения [«Она хочет, чтобы я нечаянно сказал лишнее». «Кивает головой, как ненормальная»], она проявляла уважение ко мне и к моим высказываниям; а тот факт, что она все записывала, в частности, говорил мне, что мои мысли были настолько блестящи, что их стоило увековечить.* Неудивительно, что я раскрыл ей свои самые заветные тайны — я утрирую, но, откровенно говоря, не слишком.

Итак, вот две «хитрости», гарантирующие — *гарантирующие* — продолжение разговора:

1) постоянно кивайте головой;
2) демонстративно ведите записи.

Обе тактики/хитрости кричат собеседнику: *«Вы важны и интересны — и я просто обязан предать вечности ваши перлы мудрости»*.

(NB: нельзя исключить возможность-вероятность, что она нашла меня занимательным, — но все дело в том, что к худу ли, к добру ли, искренне или наигранно, но ее тактика сработала, причем на все сто.)

(NB: не люблю говорить о таких вещах, но, если речь зашла о «хитростях», добавлю еще один «верняк». *Идеальный* вопрос, *всегда* помогающий завязать разговор: «У вас есть дети? Чем они занимаются?»

Специальный раздел

34 цитаты

Само собой разумеется, *у меня накопилось незнамо сколько цитат на все случаи жизни. Из этой огромной кучи я надергал 34 «жемчужины». Представляю их вашему вниманию. (По моему мнению, каждая из них содержит довольно ясный «призыв к действию». Некоторые цитаты уже здесь упоминались — просто мне хотелось привести весь набор в одном месте.)*

Вот они.

Каждый день делайте по одному делу, которое вас пугает.

Элеонора Рузвельт

Жизнь — либо отважное приключение, либо ничто.

Хелен Келлер

Скажите мне, что вы планируете делать со своей единственной бурной и драгоценной жизнью?

Мэри Оливер

Все человеческие существа — предприниматели. Когда мы жили в пещерах, мы все были самозанятыми… которым приходилось искать пищу, кормить себя. Вот как начиналась история человечества… С приходом цивилизации мы подавили эту черту. Мы стали рабочей силой, потому что на нас поставили клеймо: «Вы — рабочая сила». Мы забыли, что мы предприниматели.

Мухаммад Юнус

Две самые сильные вещи в жизни — доброе слово и вдумчивый поступок.

Кен Лангон, сооснователь Home Depot

Глубочайшая человеческая потребность — потребность, чтобы тебя оценили.

Уильям Джеймс

И лишь намного позже я разгадала папин секрет. Он заслужил уважение проявлением уважения к другим. Он с одинаковым вниманием выслушивал и разговаривал с учеником четвертого класса, который чистил обувь в Спринг-Велли, с епископом и с ректором колледжа. Он со всей серьезностью интересовался вашей личностью и потребностью высказаться.

Сара Лоуренс-Лайтфут. «Уважение» (Respect)

Если вы не умеете слушать, вы ничего не сумеете продать.

Кэролин Марленд,
директор-распорядитель Guardian Group

Все живут, что-то продавая.

Роберт Льюис Стивенсон

Доктор философии по лидерству. Краткий курс: составьте небольшой список отвратительных вещей, которые вам пришлось испытать от других. Не делайте этого другим людям. Никогда. Составьте еще один список, в который включите то, что вам понравилось. Делайте это по отношению к другим. Всегда.

Ди Хок, основатель Visa

Никогда не сомневайтесь в том, что небольшая группа преданных делу людей может изменить мир. В истории все именно так и было.

Маргарет Мид

ВЫ ВЕДЕТЕ СЕБЯ РАЗУМНО? Люди в большинстве своем разумны; вот почему их дела хороши лишь в разумной степени.

Пол Арден.
«Что бы вы ни думали, думайте наоборот»
(Whatever You Think, Think the Opposite)

НИКОГО НЕ ВИНИТЕ. НИЧЕГО НЕ ОЖИДАЙТЕ. ДЕЛАЙТЕ ЖЕ ЧТО-НИБУДЬ.

Билл Парселлс, футбольный тренер

Власть никто не дает. Ее надо брать самим.

Розанна

Жизнь — самое редкое, что есть на свете. Большинству людей знакомо только существование.

Оскар Уайльд

«Единственное, что в вашей власти, — это достичь высот в своем деле. Вот и все, добавить больше нечего!

Сэлли Филд

Единственное, что вам нужно знать об устойчивом личном успехе: определите для себя, чем вы не любите заниматься, и перестаньте делать это.

Маркус Бакингем. «К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны»

Уделили ли вы в этом году карьере столько же внимания, сколько своему автомобилю?

Молли Сарджент, консультант и тренер по организационному развитию

Разница [между «достойным» честолюбивым стремлением и «простым» честолюбивым стремлением] хорошо иллюстрируется контрастом между человеком, который говорит, что «хочет стать писателем», и человеком, который говорит, что он «хочет писать». Первый желает, чтобы на него обращали внимание на вечеринках с коктейлем, а последний готов проводить за письменным столом долгие часы в одиночестве; первый мечтает о статусе, а второй — о процессе; первый желает быть, а второй — делать.

Э. Грейлинг о Милтоне в книге «Значение вещей: использование философии в жизни» (The Meaning of Things: Applying Philosophy to Life)

Вот подлинная радость Жизни — отдать себя цели, грандиозность которой ты сознаешь… стать одной из движущих сил

природы, а не трусливым и эгоистичным клубком болезней и неудач, обиженным на мир за то, что он мало радел о твоем счастье.

Бернард Шоу. «Человек и сверхчеловек» (Man and Superman)

Не могу сказать, сколько раз мы отказывались от знаменитостей и брали парней, которых считали лучше по человеческим качествам, а потом убеждались, что наши парни проявляли себя куда лучше звезд, причем не только в аудитории, но и на поле — и, естественно, по окончании университета тоже. Снова и снова голубые фишки уходили на покой, а наша перспективная молодежь когтями прокладывала себе путь в лучшие команды конференций и всеамериканские сборные.

Легендарный футбольный тренер Бо Шембехлер. «Набирайте в команду по характеру» (Recruit for Character), из книги «Уроки Бо о стойкости» (Bo's Lasting Lessons)

Выживают не самые сильные виды и не самые разумные. Выживают те, кто лучше других приспосабливается к переменам.

Чарльз Дарвин

Самые успешные люди — те, кто хорошо умеет пользоваться запасным планом.

Джеймс Йорк, математик, о теории хаоса, из журнала The New Scientist

Если все под контролем, значит, ты едешь недостаточно быстро.

Марио Андретти, автогонщик

Невозможно сохранять спокойствие и рациональность. Вы должны быть на грани фанатичного безумства.

Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric

Думаю, выбор тут невелик. Либо пытаешься жить, либо готовишься умирать.

Тим Роббинс,
«Побег из Шоушенка» (The Shawshank Redemption)

Оставайтесь Жаждущими. Оставайтесь Безрассудными.

Стив Джобс, Apple

Вы сами пишете историю собственной жизни, и от вас зависит, создадите вы себе легенду или нет.

Исабель Альенде

Лидер — это продавец надежды.

Наполеон

Ничто так не заразительно, как энтузиазм.

Сэмюэл Кольридж

Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин.

Китайская поговорка

Чтобы внушить чувства другим, вы сами должны быть поглощены ими. Чтобы вызвать слезы у других, вы сами должны заплакать. Чтобы убедить других, вы сами должны верить.

Уинстон Черчилль

Если ваши действия вдохновляют других на то, чтобы больше мечтать, больше узнавать и дальше расти, значит вы — лидер.

Джон Адамс

Через год вы можете пожалеть, что не начали сегодня.

Карен Лэмб

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Пытливость

115. Если у вас есть что спросить, то... спрашивайте (спрашивайте и снова спрашивайте)

Если я чего-то не понимаю, то и не инвестирую.

*Уоррен Баффетт**

(* Подумайте: а не стоит ли занести эту цитату на карточку и носить с собой???)

Есть ли способ лучше выразить мысль о том, как мы могли бы избежать современного экономического кризиса, чем простая философия Уоррена Баффетта? Вероятно, нет. (Хотя сам Баффетт сделал довольно много основательных ошибок — которые он, в отличие от многих других, первым же и признает.)

Один практический вывод, который я настоятельно советую воплотить в соответствующие решения начиная с 2010 г.:

«Я возглавлю лигу Задающих Глупые Вопросы».

«Я стану Главным Задающим Вопросы».

«Я стану Главным Задающим Глупые Вопросы».

«Я не оставлю никаких пробелов — буду спрашивать до тех пор, пока не врублюсь настолько, чтобы повторить это».

«Я буду настойчиво задавать вопросы, пока не врублюсь, каким бы тупым я в этот момент ни казался».

«Я подавлю свои так-глубоко-укоренившиеся инстинкты и буду постоянно повторять: "Не могли бы вы повторить это еще раз, но чуть-чуть помедленнее?"»

«Я буду ценить других в части их умения и настойчивости… Задавать Глупые Вопросы».

«Мы будем принимать на работу с учетом воспринимаемой или измеренной Природной Пытливости». (На каждую должность.)

Спрячьте самолюбие, особенно если вы «топ»-босс. Спрашивайте до полного понимания! Чем «тупее» вопрос, тем лучше! Если это раздражает собеседника или он начинает считать вас глупее, чем думал, из-за ваших «дурацких» вопросов, то что ж, считайте это Полной Победой!

Спрашивайте!
Спрашивайте!
Спрашивайте!
(А потом снова спрашивайте!)

Правило: прежде всего «дожимайте детали» — странную, непонятную «мелочь» в сноске 7 Приложения С, которая никак не укладывается у вас в голове, — изучайте ее до тех пор, пока не поймете, что это такое.

Если я хоть в какой-то мере владею этим искусством, то всему этому я обязан Аллену Пакетту, своему первому боссу в McKinsey & Co. Аллен уверенно входит в «пятерку самых умных мужчин, с которыми я имел честь вместе работать». Я наблюдал, как консультант Аллен (разве нам не полагается быть «на высоте»?) задавал Невероятно Глупые Вопросы генеральному директору, который платил ему кучу денег — за то лишь, чтобы установить, что г-н гендиректор 50-миллионов-$-в-год несведущ или введен в заблуждение. (Браво!) (И спасибо, Аллен.)

Действие: начните это делать на следующем собрании. **Сегодня.** Вне всякого сомнения, вам будет неловко, но вы не сдавайтесь. (Можно было бы превратить это в игру — причем с большой пользой для дела. Например, когда будете проводить следующее собрание, предложите заранее банан в качестве награды за самый глупый вопрос, даже если он задан не по делу. Помните, что самые «глупые» вопросы фактически и есть довольно глупые — т. е. они требуют прямых ответов. Но 1 из 20, или 1 из 10, или 1 из 50 «глупых» вопросов обнаруживает Золотую Жилу Понимания.)

ПРОСИТЕ (И БЛАГОДАРИТЕ) — И ПОЛУ́ЧИТЕ

Книга Роджера Розенблатта «Правила для престарелых» (Rules for Aging) — одна из моих самых любимых и входит в очень краткий список «самых-лучших-на-все-времена». Среди предлагаемых им секретов гарантированного (его слово, насколько я припоминаю) успеха практически во всем:

«Консультируйтесь со всеми по всякому поводу».

Аминь!

(Вообще-то, секретов было два, и второй был… *без конца благодарить каждого встречного и поперечного.*)

(Оба секрета о-о-очень близки и о-о-очень дороги моему сердцу.)

(Розенблатт, написавший эту книгу как бы себе в подарок на 60-летний юбилей, утверждает, что его неудача в овладении высотами бюрократических структур, частью которых он был, в значительной степени объясняется тем, что он не проявил 100-процентного усердия по этим двум направлениям.)

Розенблатт.
Успех.

Консультируйтесь со всеми.
По всякому поводу.
Благодарите каждого.
Постоянно.

Как я сказал: аминь!

116. Поощряйте НЗ (Не Знаю)

Боссы и «гениальные» штатные сотрудники могут легко попасть в ловушку, не признаваясь в том, что не знают ответа или не понимают определенной концепции. (Генеральные директоры, прикарманившие премии в $75 млн, не разбирались во всех тонкостях суперпроизводных, которые им преподносили доктора философии по математике из Чикагского университета, — и вот вам кризис под названием Recessionus Gargantuas.) Босс думает: «Мне полагается это знать» — и не хочет признать, что не знает. Он редко лжет в открытую, но весьма склонен завуалировать свое незнание. Так же поступают и те самые «гениальные» сотрудники, которым платят большие суммы за то, чтобы они были гениальными, а не за то, что они чего-то не знают.

Безусловно, нам следует не только легко (с ликованием? — «для этого я и держу **вас**») признаваться в том, что мы чего-то не знаем, но и активно *выискивать* вещи, которые мы не знаем, или НЗ. Например, можно начинать собрание с вопроса: *«Какие у нас сегодня НЗ?»* (И заканчивать собрание таким же образом.)

Мы можем, и нам следует, относиться позитивно… **и с похвалой**… к любому, кто скажет «НЗ», когда он/она/вы/я НЗ. Естественно, это не означает, что нужно поощрять лень в духе

«Я не стал заморачиваться по поводу...», но нужно поощрять Правду По-Крупному, особенно когда дело касается восполнения пробелов в наших знаниях. Во всеуслышание наградите приветственным возгласом человека, который признается — *самому боссу,* — что он или она «не знает» излагаемых здесь фактов или ответа на тот или иной вопрос. Кстати, можно было бы организовать игру (серьезную игру!) по выявлению НЗ применительно к любому анализу или предлагаемому действию.

Откровенно говоря, хорошие запасы НЗ могут внести гораздо больший вклад в успех, чем запасы ЗН. (Знаю наверняка, разумеется.)

(NB: все хорошее может зайти слишком далеко. Как руководитель вы должны держать такой процесс под контролем и создать атмосферу, исключающую ненужное размножение этих «понял» в «погоне за НЗ», — как это произошло в McKinsey.)

117. Польза от кулера, или Достаточно ли вы сплетничаете?

Большие умственные способности!
Логическое мышление!
Аналитические способности!
Главное отличие человека!
Верно?
Неверно!

Главное отличие человека?
Сплетни!

Мозг человека в пропорции к телу примерно в девять раз больше, чем у млекопитающих в целом. Причина потрясающая — и довольно парадоксальная. Мы, конечно же, далеко не самый сильный вид. Так как же нам удалось одержать победу над Действительно Здоровенными Недоумками? Ответ: уж точно не благодаря умственным способностям, которые помогли нам рассчитать траекторию боеголовки (копья). А благодаря объединению в группы, хитрости и лучшей организации, чем у зверюг. Что же свело вместе эти группы людей?

Мозг, который развился до такой степени, что в нем разместились… **сплетни!**

Как говорит английский профессор эволюционной антропологии Робин Данбар, наш мозг увеличился практически ради того, чтобы хранить социальную информацию. **(Вот они, взаимоотношения!!!)** Если сильно-сильно сократить эту очень-очень длинную историю, то приходим к такому выводу: такие «взаимоотношения» позволили нам выработать «социальный клей», который обеспечил наше сосуществование в группах значительных размеров. Развивая навыки социальной сплоченности, мы совершенствовали или доводили до максимума то, что теперь называем «эффективностью организационной структуры»… и становились Королями и Королевами джунглей, и не только джунглей.

Здесь я хочу провести следующую мысль: любой — а так делают многие (особенно мужчины, и в частности мужчины с техническим образованием и степенью магистра делового администрирования), — кто игнорирует или преуменьшает такие вещи, как «взаимоотношения» и «общение», **в особенности «политические материи»**, считая их «мягкими вещами», тот не только невежа и непроходимый дурак, но и опровергатель самой человеческой сути.

Информация к размышлению I: большая **(и весьма)** доля **«потерянного»** времени, которое ушло на развитие взаимо-

отношений, обеспечивает самую высокую, ни с чем не сравнимую «рентабельность». **(Например: из собственного опыта могу сказать, что в основном как раз дураки-то и «терпеть не могут дураков [“тех, кто тратит время попусту”]».)**

Информация к размышлению II: поэтому идите на «пустые траты»! (Это часто приносит плоды.) (NB: я не вчера родился. Естественно, бывает немало «политического дерьма». Вы только будьте **очень** осторожны: **то, что раздражает одного «серьезного» мужчину как «бред собачий», может для другой женщины оказаться «Извилистой Дорогой к Богатству и Власти».)**

[Бóльшую часть вышеизложенного я почерпнул из книги Джудит Рич Харрис «Не бывает двух одинаковых людей: Человеческая природа и человеческая индивидуальность» (No Two Alike: Human Nature and Human Individuality).]

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.

36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.

46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.

57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.

68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.

79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.

89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.

100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.

108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.

116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.

124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.

132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.

140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.

148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.

156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Приобретение знаний

118. Достижение успеха: непрерывное образование — обязательный пункт декларации ценностей

Приобретение знаний — это единственное, что вы не можете себе позволить не делать.

Хэнк Полсон, бывший министр финансов США

Герсон Барбоса оставил такой комментарий в моем блоге: «Описание цели Университета Джонса Хопкинса включает следующую фразу: *“Развивать способность к непрерывному образованию, содействовать независимым и оригинальным исследованиям и приносить миру пользу своими научными открытиями”*».

Это меня потрясло.
(Одна из тех вещей… «Я знал это. Да, это так важно»).

В круговороте современного мира у нас нет иного выбора — обучение в течение всей жизни стало профессиональной необходимостью, вопросом жизни (и смерти). Сейчас эту истину начинают осознавать все больше и больше людей, причем она верна по отношению к вам независимо от того, сколько вам лет –16, 26, 46 или 66. И, Бог свидетель, она относится и к моему закадычному другу, которому посвящена эта книга, Уоррену

Беннису — ненасытному в стремлении к всестороннему обогащению знаниями в свои 80 с лишним!

(Вдобавок ко всему он вас еще и проверяет! Я до сих пор слышу эхо от скрипа стульев в зале ресторана в г. Санта-Моника, когда он спросил меня: «Ну, так что нового ты узнал с тех пор, как мы виделись в последний раз?» — а я, в свои 66 лет, съежился от смущения, как 19-летний студент.) А вы говорите, что я вас напрягаю!

Вместе с тем я глубоко убежден в том, что четкая направленность на «непрерывное образование» всех сотрудников любой организации могла бы стать главным преимуществом в плане устойчивого развития!

Поэтому я настоятельно (!!!) рекомендую внести фразу… **«Безграничная приверженность каждого из нас активному непрерывному образованию»**… или подобную ей в формальную декларацию ценностей компании. Она заслуживает одного из первых мест наравне с высшим качеством и прибыльностью.

ПЛАН УРОКА

«План» курса по непрерывному образованию для организаций.

1. Твердая приверженность идее непрерывного образования применима ко… **всей команде**… и в административно-хозяйственной службе отеля Marriott, и в многочисленных научно-исследовательских лабораториях компании Amgen.
2. Финансовая поддержка, большая и незначительная — ключевой элемент. (Не допускайте чрезмерного сокращения этой статьи бюджета в трудные времена.)
3. Поддержка *обучения в областях, не связанных с работой*, является частью программы. **Наша цель — привить чувство одержимости процессом формального обучения вообще!**
4. Важно по возможности обеспечить поддержку осуществления сотрудниками этой идеи со стороны членов их семей.

5. Сделайте эту идею частью физического и электронного ландшафта — «выталкивайте» образовательные возможности, чтобы они попали в поле зрения сотрудников.
6. Поддерживайте идеи создания клубов, виртуальных и реальных, а также любые формы общественных организаций с четко выраженными образовательными целями.
7. Сделайте **«цели и достижения непрерывного образования»** обязательным атрибутом официального процесса приема на работу и аттестации.

119. Обгоните их в учебе!

Тренер по теннису Брэд Гилберт был в свое время четвертой ракеткой мира. Но не благодаря природным способностям. Прорыв произошел (после весьма нестабильной карьеры, которая шла к раннему закату), когда Брэд признался себе, что не был самородком. Осознав это, он в качестве ответной реакции вполне мог бы закинуть ракетку подальше на трибуны. Но вместо этого засел за книги.

Или, точнее, взялся написать одну книгу.

Гилберт был из тех, кто после матча не ходил пить пиво с другими парнями, а оставался на стадионе, чтобы смотреть остальные матчи и говорить о теннисе со всеми подряд… и записать все это на бумагу. (Припоминаете те сотни записных книжек Брэнсона?). Он завел черный блокнот и записывал туда все, особенно информацию об игроках, с которыми встречался на корте, или игроках, с которыми ему предстояло сыграть. Результат: Гилберт стал той самой четвертой ракеткой мира, а затем последовали выдающаяся тренерская карьера и работа с такими игроками, как Андре Агасси и Энди Роддик.

Неудивительно, что один из тренерских секретов Гилберта заключался в продолжении собственного образования, а также в побуждении своих игроков учиться (зачастую нелегкая задача… с этими «самородками»). Тренер Гилберт признает, что есть немного таких, как Джон Макинрой, кто может обойтись без упорной учебы… но для нас, смертных, это слабое утешение.

В 2010 г. это все один к одному соответствует ситуации в Мире Работы, частью которого являемся и мы с вами. Я обожал эти строки Тома Фридмана, ведущего рубрики в *The New York Times*: «В детстве родители, бывало, говорили мне: “Доедай свою порцию — в Китае люди голодают”». Я же, напротив, ловлю себя на мысли, что хочу обратиться к своим дочерям со словами: «Доделывайте домашнее задание до конца — люди в Китае и Индии изголодались по вашей будущей работе». Теннис или финансы, проектирование или барное дело… этот «простой» урок не мешает повторить всем. (Кстати, приятель-бармен может оказаться самым прилежным отличником из всех, кого я знаю, — и это окупается и приносит плоды.)

Учиться!
Учиться!
Учиться!

В 26 лет?
Учиться!

В 46 лет?
Учиться!

В 66 лет (я)?
Учиться!
Учиться!
(И еще раз учиться!)

(Сейчас я учусь усерднее, чем в начале своей карьеры «гуру», — рынок предъявляет больше требований.)

(И я действительно удвоил свои усилия, когда кризис стал набирать обороты, — конкуренты зловеще дышат в затылок.)

120. Превзойдите их в чтении!

Я обожаю книжные магазины... даже в век Amazon. И нет магазина, который я люблю больше, чем лондонский Hatchards на Пикадилли (открыт в 1797 г.). Готовясь к своему ежегодному рождественскому паломничеству в этот магазин (я добавил день к своей поездке из Дубая в Бостон исключительно ради посещения Hatchards), я специально освободил место в рюкзаке. Ха-ха! Дело кончилось тем, что я отправил домой большую коробку экспресс-почтой, а на кассе мне выдали счет в 900 долларов, что немало даже по моим стандартам.

СПАСИБО, МАТУШКА ПИТЕРС!

Это она сделала из меня того завзятого маньяка-читателя, коим я являюсь по сей день. И нет ничего, что помогало бы мне больше в моей личной и профессиональной жизни. Я даже как-то подумал, что было бы замечательно провести остаток жизни в собственной квартирке над магазином Hatchards и спускаться вниз, чтобы обменять книги, предупредив по телефону лишь за минуту до этого.

Читайте!
Читайте широко!
Удивляйте себя беспорядочным чтением!

Читайте глубоко!

Читайте часто!

Превзойдите «конкурентов» в ЧТЕНИИ!!!

Делайте записи!

Обобщайте!

Делитесь прочитанным с другими!

(Не для того, чтобы произвести на них впечатление, а из эгоистических побуждений, так как нет лучше способа сохранить в памяти то, что узнали.)

Создайте/Запишитесь в кружок любителей книг!

Читайте!

Читайте!

Читайте!

(Для информации. Я *не* владею навыком быстрого чтения — к удивлению многих.)

121. Превзойдите их в письме!

Во время убийственного перелета Хьюстон — Бангкок я прочитал книгу Грэма Свифта «Свет дня»[1]. Настоящий мастер пера! Он вызвал столько эмоций, что к концу путешествия я совсем расчувствовался. Как тонко он изображает хрупкость человека…

Плавный переход:

я — инженер.

Мне ближе всего математика и все, что с ней связано.

(Я не хвалюсь, просто у меня к этому природная склонность.)

[1] Свифт Г. Свет дня. — М.: Издательство Ольги Морозовой, 2005.

КАК ПИСАЛ ГРАНТ

Улисс Грант, по всей вероятности, был самым успешным генералом, которого знала Америка. Он обладал многими талантами — и, что любопытно, одним из главных была способность четко выражать свои мысли на письме. Его приказы генералам перед сражениями были шедеврами ясности и краткости.

Способность писать многого стоит… как на поле битвы при Виксбурге, так и в зале заседания правления.

Способность же писать никогда не давалась/не дается/не будет даваться мне легко.

(Сейчас в Нельсоне, Новая Зеландия, 3.45 утра, а я все тружусь и без конца пере-пере-переписываю эти строки.)

Я, признаюсь, гроша ломаного не стою как писатель — но по крайней мере я неплохой трудяга. И вероятно, у меня есть свой «почерк».

Хотите узнать причину?

Потому что я работал как проклятый!

(«Работал как проклятый» = Писал и писал и писал и писал).

(И писал.)

Умение писать многого стоит!

(Оно может сдвинуть горы.)

Есть вероятность, что ни вы, ни я не составим конкуренцию писательскому мастерству Грэма Свифта, но мы, черт побери, можем стать гораздо, гораздо лучше, чем мы есть… что и в *самом деле* многого стоит.

Итак: работайте *и вы* как проклятые над своим умением писать, будь то твиты, блог-посты или письма маме, — не упускайте возможность совершенствоваться. (Я поражаюсь тому, как много

можно выразить, причем довольно ясно, в твит-сообщении из 140 знаков — при некоторых навыках.)

122. Спешите записаться: «Народный MBA»

Я давно был яростным критиком программ подготовки магистров делового администрирования (MBA) — эта критика фактически легла в основу книги «В поисках совершенства». Мы с Бобом Уотерманом, будучи оба инженерами (Уотерман — горный, я — строитель), обладателями степени MBA Стэнфордского университета и консультантами фирмы McKinsey (последняя является Меккой бесстрастного анализа бизнес-процессов), сетовали на неизменный акцент бизнеса на цифры и сопровождающий его процесс снижения внимания к так называемым «мягким» личностным вещам де-факто и де-юре.

Ну что ж, экономический кризис 2007++ подчеркивает и обостряет идею нашей книги 25-летней давности. И, увы, показывает, как мало мы продвинулись* — и как далеко нам еще предстоит идти. (* А не ушли ли мы назад?)

На протяжении многим более четверти века (пожалуй, почти 40 лет) своей жизни я пытался сосредоточить внимание на пренебрегаемых вещах, связанных с «человеком» и «осуществлением». А сейчас, полушутя-полусерьезно, я предлагаю свой учебный план программы MBA без лишних комментариев.

Основные курсы

- **Руководство кадрами I, II, III**
- **Лидерство как служение I, II**

- **Исполнение I, II, III**
- Создание атмосферы «Попробуйте сделать это сейчас»/Празднование Неудач
- Максимизация ROIR (рентабельности инвестиций во взаимоотношения)
- Добавление ценности через СОВЕРШЕНСТВО межфункционального сотрудничества/«Снисхождение», Искусство Развития Отношений на «низких уровнях» Иерархии
- Добавление ценности путем преобразования *всех* «отделов» в ФПОУ/Фирмы по оказанию профессиональных услуг/Центры передового опыта и поразительной добавленной стоимости
- **Продажи I, II**
- Предоставление услуг на уровне СОВЕРШЕНСТВА
- Создание НЕВЕРОЯТНЫХ эмоциональных впечатлений для клиентов
- Бухгалтерский учет I, II
- **Индивидуальная ответственность I, II**
- Искусство вести ежедневник/Планирование времени
- **MBWA I, II** (Управление путем личных встреч)
- Взращивание и пожинание плодов любопытства
- Дизайн-как-Стратегия
- Искусство презентаций I, II
- **Активное стратегическое слушание I, II (III?)**
- **Вежливость/Признание заслуг через «спасибо»/Внимательность/Порядочность/Уважение/Извинение-как-*Стратегия***
- Познание себя
- **Совершенство** как Стремление, **совершенство** как Стандарт Оценки Поведения, **совершенство** везде. **Совершенство** Всегда

Курсы по выбору

- Наем лучших талантов на все рабочие места в 100% случаев
- **Наем за улыбчивость, энтузиазм, энергичность, другие «мягкие вещи»**
- Взращивание талантов/Помощь людям (сотрудникам, клиентам, продавцам, общественности) в достижении безмерного роста и реализации мечты
- Создание «красивых систем»/Создание систем для борьбы со сверхсложностью систем
- **Женщины как Выдающиеся Лидеры**
- Искусство выявлять и любить чудаков
- Организация «Мастерских скунса»/«Черных бюджетов»/«Неофициальных» инновационных центров
- Искусство *и* Наука оказывать влияние на других I, II
- Навыки & Системы Ведения Переговоров как стратегическое «Культурное преимущество»
- Ведущая роль эмоций/ощущений/иррациональности решительно во всем
- Создание или изменение «культуры» подразделения
- Поднятие боевого духа на рабочем месте
- Служение обществу
- Маркетинг
- **Маркетинг и разработка продуктов для женщин I, II**
- **Маркетинг и разработка продуктов для поколения бэби-бумеров I, II**
- Ускоренное прототипирование всего и искусство серьезной игры
- Ускорение метаболизма подразделения
- **Сила всяческого повсеместного разнообразия**

- Сила всеобщей прозрачности
- Финансы
- Стратегия бизнеса

Признаюсь, что представленный список составлялся с долей *шутки*, но идея, заключенная в нем, совершенно серьезна. (Недаром я шел к ней 10 лет.) Что касается практического применения, то по крайней мере примите к сведению эти *эмоциональные всплески* при составлении учебного плана.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Время

123. Однажды это окажется слишком поздно

«Пару минутами позже» — это… поздно.
Пятью минутами позже — это… поздно.
Одной-целой-тремя-десятыми минуты позже — это… поздно.
Позже — это… поздно.
И точка.

(Это имеет значение.)

(Приход на встречу заблаговременно не является знаком вашего «беспокойства». Это знак вашей… ПУНКТУАЛЬНОСТИ.)

(Поздно — это невежливо.)

(Джордж Вашингтон никогда не опаздывал — см. главу 28.)

(В мои намерения не входило вас этим оскорбить, но ведь эта книга написана *именно* об [слишком-часто-игнорируемом] «очевидном».)

124. Расслабление означает разумное поведение

Энергичная деятельность рулит. Но во времена, когда так востребована скорость-скорость-скорость, востребовано и непревзойденное творчество, а оно не всегда укладывается

ПОДСЕВШИЕ НА BLACKBERRY: ПОРА ЛЕЧИТЬСЯ ОТ ЗАВИСИМОСТИ

ПРОКЛЯТЬЕ! СНОВА ОТВЛЕКАЕМСЯ ОТ ВСЕХ ДЕЛ ИЗ-ЗА ЭТОГО BLACKBERRY!

МИР *НЕ* ОСНОВИТСЯ, ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ БЕЗ СВЯЗИ 20 МИНУТ.
ИЛИ ЧАС.
ИЛИ ДЕНЬ.

МИР *ПОЧТИ* ОСТАНОВИЛСЯ ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО СЛИШКОМ МНОГИЕ «ГЕНИАЛЬНЫЕ» УМЫ РАБОТАЛИ ПРАКТИЧЕСКИ БЕЗОСТАНОВОЧНО 60/60/24/7/365–366... И ОКОНЧАТЕЛЬНО ПОТЕРЯЛИ РАССУДОК. (Иначе говоря, карманные компьютеры, безусловно, помогли толпе с Уолл-стрит довести нас до кризиса, в котором мы теперь трепыхаемся как рыбки, выброшенные из аквариума.)

ЕСЛИ ВЫ ПОСТОЯННО ВИСИТЕ НА СВОЕМ BLACKBERRY, ТО ЭТО ОБЪЯСНЯЕТСЯ ГЛАВНЫМ ОБРАЗОМ ВАШИМ... **ВЫСОКОМЕРНЫМ, ВСЕПОГЛОЩАЮЩИМ ЧУВСТВОМ СОБСТВЕННОЙ ВАЖНОСТИ В ПОЛНОМ ОТРЫВЕ ОТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ.**

в 90-часовую рабочую неделю — особенно когда эти 90-часовые недели идут друг за другом непрерывной чередой. Поэтому в течение дня, недели, года ищите время для паузы, которая поможет восстановить силы.

И берите ее.

Некоторые — я, например, — практикуют двухминутные перерывы на медитацию. **(Даже одноминутные перерывы на медитацию.)** При жестких сроках выполнения задания просмотры кинофильма во второй половине дня или иные мероприятия приятного толка делают для измученной команды чудеса. Обязательно предусматривайте отпуска сроком не менее 10 дней*. **(* Чуть ли не все, кого я знаю, соглашаются с тем, что требуется примерно 10 дней для входа в «релаксационную**

зону». Точка. Гейтс делает это ежегодно.) Имеет смысл взять два выходных дня в конце, а еще лучше в середине утомительной командировки. В более широком плане… сознательно работайте над снятием стресса. Эта идея, безусловно, носит абсолютно «стратегический» характер, в ней нет ничего от просто «приятной вещи».

NB1: работайте над своим дыханием!!!

NB2: поверьте мне… **п-о-ж-а-л-у-й-с-т-а**… это одинаково относится и к 26-летним, и к тем, кому за 66.

NB3: пусть я скажу скучную вещь, но босс должен «подавать пример».

125. Тайм-аут для… мечтаний!

Дов Фроман — пионер в полупроводниковой отрасли. Среди (множества) других вещей он основал Intel Israel и в немалой степени содействовал становлению в Израиле мощного сектора высоких технологий. Совместно с Робертом Говардом он, ко всеобщему удивлению, написал поистине оригинальную книгу о лидерстве «Горький опыт лидерства: Почему лидерству нельзя научить — и как тем не менее вы можете ему научиться» (Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't Be Taught — and How You Can Learn It Anyway). (Прекрасное заглавие!)

Названия глав довольно провокационные; вот некоторые из них: «Упорно выживаем», «Лидерство под огнем» (в буквальном смысле — это Израиль, если вы помните), «Максимальное использование случайных возможностей». В главе под названием «Мягкие навыки жесткого лидерства» Фроман поражает (меня, во всяком случае) настоятельным требованием освободить не менее 50 процентов времени лидера-руководителя, затрачиваемого на повседневные задачи. Иными словами:

«Большинство руководителей тратят уйму времени на обдумывание дел, которые им необходимо запланировать, и сравнительно мало времени на обдумывание дел, которые они не планируют делать. В результате они… настолько втягиваются в борьбу с сиюминутными проблемами, что им не хватает времени уделить внимание угрозам и рискам для компании в долгосрочной перспективе. **Таким образом, первый мягкий навык жесткого лидера связан с практическим воплощением теории Марка Аврелия: избегай излишней деловитости, освободи часть времени, сосредоточься на том, что действительно важно.**

Сформулируем это более прямолинейно: каждый лидер должен ежедневно оставлять значительную долю времени — **я бы сказал, процентов 50 — свободной от запланированных текущих дел.** *…Только наличие в вашем рабочем графике довольно большого "окна" — незапланированного времени — даст вам возможность задуматься над тем, что вы делаете, извлечь уроки из прошлого опыта и исправить неизбежно допущенные ошибки.*

Лидеры, не предусматривающие такого свободного времени, как правило, решают вопросы лишь тогда, когда они представляют собой очевидную проблему, требующую безотлагательного решения… Типичный ответ руководителя на мои доводы о свободном времени: "Все это, конечно, замечательно, но как быть со всеми этими делами, которые мне нужно выполнить?" И все же мы растрачиваем слишком много времени на непродуктивную деятельность. Лидеру стоит неимоверных усилий выкроить время на действительно важные вещи».

Еще одна неожиданная, потрясающая мысль из этой же главы — «мечтание».

«Наука мечты»: **«Едва ли не каждое важное решение в моей деловой карьере в той или иной степени**

появилось из мечты... Разумеется, в любом случае я должен был собрать массу данных, сделать подробный анализ и представить начальству, коллегам и деловым партнерам убедительные, основанные на фактах доводы. Но все это пришло позже. **Вначале была мечта.**

Под мечтой я имею в виду несвязные, расплывчатые мысли без конкретной цели в голове... **В действительности я считаю, что мечтание — это особый способ познания, который особенно применим к сложным, "запутанным" проблемам, характерным для нестабильной деловой обстановки**...

Мечта — это также эффективное средство решения трудноразрешимых вопросов. Задачи высокой степени сложности могут содержать чрезвычайно высокую степень детализации. Чем больше внимания мы уделяем деталям, тем больше рискуем в них утонуть... **Любой ребенок умеет мечтать. Однако по мере взросления многие, если не большинство, утрачивают эту способность».**

Каждый из этих советов трудновыполним — и это еще мягко сказано. Тем не менее, думаю, мы должны попытаться — как в 26, так и в 66 лет. Достижения Дова Фромана в условиях гипернапряженной-молниеносно-меняющейся обстановки потрясают воображение. И я верю его собственной оценке причин такого успеха, среди которых две главные были процитированы выше. Поэтому я считаю, что вам и вашим коллегам-лидерам стоит потратить время на размышление: **50 процентов времени, не включенного в график.** (И у меня нет никакого сомнения, что г-н Фроман еще более занятой человек, чем мы с вами.) **Мечты — Источник № 1 для стратегии.**

(NB: если вы решите прибегнуть к этой рекомендации, старайтесь выдержать именно тот параметр, который предлагает Фроман, — 50 процентов. Представьте себе, что это значит.

Не 20 или 30 процентов… а 50. Возможно, вам это не вполне удастся, но изучение самой-идеи-оставить-50-процентов-свободного-времени, несомненно, того стоит.)

126. Осваивайте искусство расставления вех

Недавняя поездка из Вермонта в Массачусетс (277,8 км) отвлекла мои мысли от привычной озабоченности по поводу остановок в пути. Я опаздывал и следил за пройденным расстоянием по одометру, а также различным ориентирам и дорожным указателям. Пока мое настроение то поднималось, то падало, я осмысливал (переосмысливал?) силу осуществимых целей в каждом виде деятельности.

Покрыть 277 с лишним километров (такую задачу мне предстояло выполнить) — это, конечно же, великое дело, заслуживающее гран-при, но в четыре утра, когда я частенько отправляюсь в путь, чтобы успеть проехать Бостон до наступления часа пик, эта мысль ужасает и лишает всякой мотивации. А вот подбадривают меня… «первые очки», которые я без труда зарабатываю, проехав чуть больше 20 км от дома до Дорсета, штат Вермонт. *(Ура, неплохое начало!!!)* Аналогично одоление 19 км от Гилла, штат Массачусетс (примерно полпути от Вермонта), до Эрвинга, тоже в Массачусетсе, замечательно взбадривает (это означает, что я проехал почти 50 процентов 37-километрового участка дороги с самым интенсивным движением транспорта).

Думая об этом, я осмыслил/переосмыслил кучу вещей.

1. Вехи имеют важнейшее значение при решении даже самых тривиальных или многократно выполняемых задач.

2. **«Расставление вех»** — это настоящее искусство как с физиологической точки зрения, так (или даже больше) и с точки зрения «сущности».

3. Истинно тривиальные вехи часто *бывают* лишены смысла, даже будучи своего рода «достижениями» и своего рода «вехами» — так, проехать крошечное расстояние от поворота на Дорсет до поворота на Страттон особого труда не представляет и реальным мотивационным фактором не является.

4. «Сила» вех переменна. Например, в начале или ближе к концу выполнения задачи явно тривиальное может казаться крайне важным. «Ну вот, я уже *немного* продвинулся» — такая мысль приходит мне в голову после четырех утра, когда я доезжаю до конца проселочной дороги, ведущей от нашего дома, и оставляю позади первый километр, что в отрезвляющей реальности составляет жалкие 0,4 процента от всего пути. (Сила вех переменна и в других сферах. В контексте рабочего дня, к примеру, более мелкие вехи, которые для команды играют важную роль стимулов для завершения работы, могут показаться боссу ничтожно малыми, поэтому широкое оглашение таковых — не лучшая идея.)

5. Есть и определенный лакомый кусок… **«идеальная веха».** Те самые 20 км от дома до Дорсета или 19 км от Гилла до Эрвинга — это победа, причем достаточно осязаемая, заслуживающая ликующего жеста поднятым вверх кулаком в 4.23 утра и означающая «прогресс, достойный внимания».

6. Существует тонкая грань между «пустяшным» на одном конце и «пугающим» на другом. (С этой точки зрения 37-километровый отрезок повергает в полное уныние: «Боже милостивый, эти 37 километров маршрута № 2 чертовски бесконечны».)

Каждый раз, когда приближается Дли-и-и-нная Вермонтская Зима, меня приводит в ужас мысль о том, что в самые отвратительные дни я буду вынужден совершать привычный моцион

на тренажере «беговая дорожка». Я *ненавижу ненавижу ненавижу* упражняться в помещении! Но (и это имеет отношение к теме данной главы) некоторое время тому назад я потратил кругленькую сумму на новую беговую дорожку. Почему? *В основном потому, что здесь пройденное расстояние указывается с тремя десятичными знаками вместо двух на предыдущем тренажере.* Я жажду постоянно видеть измеряемый прогресс, пока торчу на этой проклятой штуке, и это никакой не «пустяк» для меня. Да, я буквально чувствую ветер за спиной, когда показание счетчика пробега переходит от **1,723** мили до **1,724**. На старом тренажере переход от 1,72 к 1,73 занимал приблизительно… ВЕЧНОСТЬ.

Ох уж эта Сила вех!

Понятное дело, вы можете «пропустить мимо ушей» мои простенькие примерчики — но я настоятельно прошу вас обратить самое пристальное внимание на… **Искусство Расставления Вех**. Это действительно крайне важно, если вы, так же как и я, верите в Решающую и Неизменную Силу того, что я называю «XX» или «Двойное X» — неустанное стремление к Совершенству (eXcellence) в Исполнении (eXecution).

Действие: станьте «активным приверженцем вех». Пусть их расставление станет ежедневным занятием, но делать это нужно с осторожностью, о чем частично говорилось выше, — т. е. станьте Профессионалом по Вехам, Активным Приверженцем Вех.

NB: «расставление вех» — это дело всего коллектива, оно не спускается «сверху вниз».

NB: Искусство Празднования Очередного Этапа (Вехи) тоже заслуживает вашего (заинтересованного!) изучения и применения.

NB: это *действительно* Круто.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.

15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.

26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.

36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.

46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.

57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.

68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.

79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.

89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.

100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.

108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.

116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.

124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.

132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.

140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.

148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.

156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Дизайн

127. Дизайн присутствует… везде!

Все связано с дизайном.

Ричард Фарсон.
«Мощь дизайна: сила, которая преобразует все»
(The Power of Design: A Force for Transforming Everything)

Дизайн!
Как Круто!
Как… **Мощно!**
И: как всепроникающе!
(См. приведенную выше цитату.)

Безусловно, понятие «дизайн» ассоциируется с цепочкой превосходных продуктов таких компаний, как Apple, OXO, Herman Miller и John Deere. Но оно в такой же степени относится и к «презентации» курса обучения, который вам предстоит провести. И «пристальное внимание к дизайну» лежит в основе нового закупочного процесса, который предстоит внедрить, — в организации из 20 сотрудников. И этим духом пропитана приемная бухгалтерии из трех человек; и это является неотъемлемой частью Официальных Отчетов, которые составляет эта бухгалтерия. (Задолго до того, как Дизайн стал «крутым», — а буква «Д» стала привычно заглавной! — в McKinsey уже существовал полноценный отдел, который занимался оформлением отчетов. Допустимое отклонение от формата для отчетов Клиенту? НОЛЬ.)

Отсюда следует, что если вы серьезно относитесь к дизайну, то:

1) он становится частью **каждого** (к-а-ж-д-о-г-о) проекта, крошечного или гигантского, в *каждом* (к-а-ж-д-о-м) отделе.

Дизайн — *это* Sony… во *всем,* что они делают.

Дизайн — *это* Apple… во *всем,* что они делают.

Дизайн — *это* BMW… во *всем,* что они делают.

Дизайн — *это* Starbucks… во *всем,* что они делают.

Дизайн — *это* Nike… во *всем,* что они делают.

Дизайн — *это* бейсбольная команда New York Yankees… во *всем,* что они делают.

Дизайн — *это* Барак Обама… во *всем,* что он делает.

Дизайн — это Николя Саркози… во *всем,* что он делает.

Дизайн *должен быть* у технической группы из четырех человек… во *всем,* что они делают.

Дизайн *должен быть* у вас… во *всем,* что вы делаете;

2) **каждый** проект должен иметь официального «адвоката по дизайну»;

3) у **каждого сотрудника** следует на примерах развивать «чувство дизайна». (И учитывать это при официальной аттестации.) (Каждый = все от топ-менеджеров до горничных в гостинице, от управляющего партнера до секретаря в бухгалтерской или консалтинговой компании.);

4) дизайн всегда оценивается по пяти параметрам: а) практичность, б) простота, в) эстетика, г) «крутизна»/«Ого!»/«Ах!» и т. д. д) **Совершенство**;

5) **каждое** рабочее место должно быть живым примером Совершенства дизайна — «просто песней!»;

6) СОВЕРШЕНСТВО дизайна должно присутствовать как в **каждом** бизнес-процессе, так и в *каждом* продукте;

7) дизайн per se (сам по себе) отражается в явном виде в **каждом** рабочем плане, составленном в письменной форме;

8) если сам дизайн не всегда «бесплатен», то «чувство дизайна» не входит в статью издержек — а СОВЕРШЕНСТВО дизайна относится как минимум в равной степени как к «дешевому сектору» рынка, так и к элитному;

9) анализ дизайна должен быть частью **всех** анализов проектов. (Это я позаимствовал у английской компании Boots the Chemist.);

10) если вы Большая Шишка (самая или одна из них), вам следует назначить… **Директора по Дизайну**… который будет обитать в «коридоре власти» наравне с финансовым директором, директором по маркетингу и т. д. (Если вы «мелкий босс», вам следует назначить «ответственного за дизайн», на которого возлагается дополнительная обязанность представлять «точку зрения по дизайну» в результатах работы всего подразделения.)

11) «Пристальное внимание к дизайну» или «СОВЕРШЕНСТВО дизайна» следует (обязательно!) включить в **Декларацию Главных Ценностей** организации;

12) дизайн сам по себе следует прямо и косвенно включить во **все** программы обучения;

13) и т. д.;

14) и т. д.

НАДЕЮСЬ, МЫ НЕ ПРОМАХНУЛИСЬ!

При подготовке этой книги — и надеюсь, это здесь заметно, — художественное оформление (т. е. дизайн) волновало меня не меньше, чем стиль написания. При довольно пространном изложении многие главы отличаются краткостью и по замыслу должны быть напористыми — энергичными, провокационными и т. д. Я совершенно помешан на «внешнем виде» — я фанатично (именно так) верю, что «облик дает посыл» — и что я никакими силами не смогу донести до читателя свой замысел книги «Эти ВАЖНЫЕ мелочи», если способ ее подачи не отразит — и не подчеркнет, притом заме-е-е-тно, — «тон» и «душу» содержания.

Такие мысли поселились в моей голове в 1993 г., когда я начал работать над книгой «Семинар Тома Питерса» (The Tom Peters Seminar). Позже, в 2003 г., я отказался печататься, бесспорно, в одном из пяти лучших издательств мира, Knopf, предпочтя ему Dorling Kindersley — исключительно из-за того, что этому издательству нет равных по художественному оформлению, а мне очень хотелось заострить идею своего произведения, которое впоследствии получило название «Представьте себе!»[1], и со всей дерзостью попытаться представить публике новый взгляд на книгу о бизнесе как таковом в контексте нашего гиперактивного времени, отмеченного деятельностью таких людей, как тогдашние соседи из компании Apple. И если книга «Представьте себе!» не вполне нам удалась, то произошло это, черт побери, не из-за отсутствия великой/грандиозной амбиции или недостаточного усердия!

Интересно, достигли ли мы того заоблачного стандарта здесь, в издательстве HarperStudio?[2]

Об этом можете судить только вы.

Но, повторюсь, если мы не оправдаем ожиданий, то это случится не из-за того, что задачи наши были скромны, хотя у этой книги цель совсем иная; в наши намерения не входило и дальше использовать образ, созданный в Dorling Kindersley. Зато, как я надеюсь, внешний вид и содержание этой книги воплощают в жизнь идею — и *душу* — «важных мелочей»!



Дизайн — это я!

(Надеюсь, это станет и вашим кредо.)

(Повод для хвастовства: когда я только-только начал свою кампанию за признание важности дизайна в середине 1980-х гг., у меня был всего лишь один реальный сторонник из мира болтунов/«мира гуру» — Крис Лоренц из *Financial Times*. Несколько лет спустя мне довелось испытать особо тщеславное удовольствие, когда основатель дизайнерской фирмы IDEO

[1] Питерс Т. Представьте себе! — СПб.: BestBusinessBooks, 2006.

[2] На английском языке книга Т. Питерса была издана в 2010 г. в издательстве HarperStudio. — *Прим. ред.*

Дэвид Келли назвал меня «ведущим в мире бизнеса послом дизайна» — а мне казалось, что такой чести должен быть удостоен Стив Джобс. Да здравствую я! Сегодня я могу с радостью констатировать, что уступаю титул «ведущего посла» буквально десяткам или даже сотням других! В настоящее время дизайн широко рассматривается как «дифференциатор № 1» во многих уголках мира коммерции — хотя зачастую это лишь пустые слова; вот почему я по-прежнему громко говорю об этом, в том числе и здесь.)

(Да, дизайн — это *действительно* все!)

Что касается эпиграфа к главе № 127, то Фарсон утверждает, что впервые это сказал я, а я говорю, что он, — впрочем, какая разница?)

128. Хочется ли это «лизнуть»?

Стив Джобс говорит, что превосходный дизайн продукта можно определить по следующему признаку: вам... **«хочется его лизнуть»**. (Однажды во время презентации я решил воспользоваться случаем и вытащил свой гладкий, черный, компактный внешний жесткий диск WD/Western Digital на глазах у тысячной аудитории и лизнул его. К счастью, реакция публики была положительной; я бы никогда не решился на такую выходку за пределами Соединенных Штатов — один бог знает, каким грехом это могло бы оказаться в какой-нибудь другой части мира.)

Компания BMW объявила о создании новой... **Абсолютно Сенсационной** модели автомобиля.

Экономисты пришли к единодушному мнению: ключ к преодолению экономического спада в том, чтобы заставить людей... **раскошелиться**.

А я вот скажу, что все сводится к выбору подходящего типа молотка.

Молотка, который вам… захочется *лизнуть*.

Молотка, который… *абсолютно сенсационен*.

И такого молотка, который… заставляет вас пойти на расходы, не входившие в ваши намерения.

Ответ: мой молоток — Tuf-E-Nuf. Этот роскошный молоточек, точнее… **миниатюрный молоток-гвоздодер Tuf-E-Nuf с короткой ручкой**… представляет собой настоящую инновацию, причем *жизненно* важную инновацию. (На мой взгляд.) У него набалдашник и вес, как у обычного тяжелого молотка. Но рукоятка обычного диаметра раза в два меньше нормальной длины — всего 12 с небольшим сантиметров. Его очень приятно держать в руках — сразу вспоминается ассортимент удобных кухонных принадлежностей фирмы OXO. И что самое главное, он обладает способностью выполнять свою функцию в труднодоступных местах практически как молоток обычного размера; кроме того, меня радует и его дополнительное достоинство — он представляет собой шедевр скульптурного искусства! В прошлом году я не удержался и купил шесть этих чертовых молотков в подарок на Рождество, в том числе — ох уж это рождественское настроение! — один для себя; в свободное от забивания гвоздей время он служит мне в качестве пресс-папье или книгодержателя.

Великий *дизайн* рулит!

Инновация правит бал!

Функциональность побеждает!

Желание Лизнуть и Абсолютно Сенсационный — вот к каким стандартам стоит стремиться!

Совершенство не знает границ!

(И… дизайн — как и жизнь — это не только iPod и iPhone!)

129. Признак хороших инструкций: вам легко им следовать?

Однажды я чуть было не опоздал на выступление из-за… безобразных указаний, как туда добраться, причем от самого же Клиента. Мероприятие должно было состояться в крупном (!!!) центре для конференций — он простирался на несколько кварталов. А я слегка опаздывал. (Обычно я предусматриваю большой запас времени, а тут до последней минуты вносил изменения, и вот…) Указания поставили нас с водителем в тупик, а сотовый Клиента не отвечал. Наконец я вышел из автомобиля и пустился на розыски. Ровно через 25 минут, едва не сойдя с ума от злости, я добрался до этого центра — когда все уже были в панике, начиная от Вашингтона, округ Колумбия (моего лекторского агентства), до Вермонта (моего домашнего офиса) и Клиента. И все из-за неполных-неточных-путаных указаний и, вдобавок, таких же вывесок.

И тогда я задумался вот о чем: указания, как проехать, вывески, указатели имеют, как показал этот случай, принципиальное значение в жизни вообще. А большинство указаний-вывесок-указателей выглядят ну просто…

жалкими.

Они путают.

Они расстраивают.

Они… *вызывают омерзение.*

Они определенно делаются по-дилетантски, и я называю их самым отрицательным во всей этой книге эпитетом: «омерзительные».

Но ведь эти ориентиры (указания-вывески-указатели) обязаны быть… **Произведениями Искусства** (черт подери)… Плюсами, а не Минусами… Полноценными Членами Пакета «Добавленной Стоимости». Они должны возглавлять списки лучших в таких категориях, как самые

Ясные!
Простые!
Привлекающие внимание!
Красивые!
И: **захватывающие Дух!** (А почему бы и нет?)

Я приказываю вам (или приказал бы, если б мог) транжирить Деньги & Время & Внимание — подобно вошедшему в поговорку пьяному моряку, который сорил деньгами в увольнении, — на Указания-Вывески-Указатели.

Превратите свои указатели (вывески/указания) в… произведения искусства! (Они *действительно* невероятно важны для создаваемого вами Впечатления — вспомните мои отступления о Великом Начале!

Основной урок? Проверьте все без исключения указатели, предназначенные для внутреннего пользования, а также для заказчиков и продавцов, по следующим аспектам:

Ясный**?**
*Красивый***?** (!!!)
Простой**?** (И тем не менее исчерпывающий**?**)
СОВЕРШЕННЫЙ**?**

ОЧЕНЬ высока вероятность того, что вы недостаточно поработали над внутренними и наружными указателями. (Особенно в отношении «простых вещей» — таких ведь просто не бывает.)

Поработайте над этим всем коллективом. Проверьте на посторонних. Проверьте на супруге. Проверьте на своих детях. Проверьте на парне из кузовной мастерской. Маляры, которые обслуживают мост Золотые Ворота [в Сан-Франциско], никогда не останавливаются: закончив покраску моста, они сразу же начинают красить заново. Поступайте аналогично — возьмите один из указателей и оцените его; впредь делайте то же самое с другими на регулярной основе — и так всегда.

Это очень важное дело. И здесь я в очередной раз внесу элемент бюрократии: вам потребуется руководитель высокого ранга, возможно вице-президент, должность которого будет называться, например, Ответственный за Удобный для Пользователя Дизайн Указателей для Каждой Фигни.

ТРЕНИРОВКА — ПУТЬ К СНОРОВКЕ

Однажды летом в шесть часов вечера я не щадя сил трудился над вырубкой кустарника на ферме и, видимо, разбудил жившую в земле колонию ос. Меня тут же ужалили раз, наверное, 12 — одна оса застряла в моей рубашке. К счастью, у меня не начался анафилактический шок. Но через несколько часов развилась аллергическая реакция по всему телу. Промаявшись всю ночь, я на следующее утро обратился в отделение экстренной медицинской помощи. (Док сильно ругался, что я не пришел раньше.)

Хорошая новость заключалась в том, что через 12 часов я пошел на поправку благодаря слоновьей дозе инъекции бенадрила и таблеткам преднизона — последних было принято столько, что олимпийский допинг-тест определенно показал бы положительный результат. Плохая новость: поскольку я был так сильно искусан, у меня резко возросла предрасположенность к тяжелой форме анафилаксии в будущем. Дополнительная хорошая новость: зная об этом, можно подготовиться и носить с собой шприц EpiPen с дозой адреналина. (Такой шприц поможет вам самостоятельно сделать себе укол адреналина, который, как правило, обеспечивает надежную защиту от анафилактического шока на время, пока вы добираетесь до службы экстренной помощи.)

Все это была прелюдия к рассказу о дизайне. **(У меня *всегда* есть про запас «рассказ о дизайне» — кто-нибудь хочет послушать?)** Если воткнуть EpiPen в бедро (можно и сквозь одежду), то выпускается иголка и через нее впрыскивается адреналин. В комплект входят две отдельные дозы. А теперь перейдем к информативной части: *там есть и третий дозатор — для тренировки*. Если, не дай бог, меня снова укусит оса, времени читать инструкции не будет! Для этого и существует учебный дозатор без иглы и адреналина. Он позволяет научиться обращению со шприцем, и, если вы правильно рассчитали усилие его приложения к бедру, дозатор покажет, что вы сдали экзамен, — причем тренироваться можно бесконечное число раз.

Как все мы знаем, большинство инструкций (99+ процентов) способны привести нас в бешенство. («Кусок дерьма» — вот что это такое. Прошу прощения у тех, кто не терпит таких выражений. Не удержался.) Но этот случай являл собой счастливое исключение. К комплекту прилагалась мини-инструкция, а учебный шприц просто привел меня в восторг. Поверьте, я знаю, о чем говорю, — у меня есть пара тестеров такого рода (например, для измерения сахара в крови), и инструкции к ним я оцениваю как посредственные… да и то если в благодушном настроении.

Поэтому я снимаю шляпу перед разработчиками EpiPen, которые выиграли мою Золотую Медаль за Удобный для Пользователя Дизайн.

(Показатель громадности возможностей, таящихся в этой области: когда вам попадется хороший единичный пример, он будет резко выделяться на фоне всего множества. Потому что все множество ставит очень низкую планку!)

130. Любовь + Ненависть = = Сила Дизайна

Суть дизайна в… **эмоциях**.

Более того, он *не* связан с понятиями «нравится» — «не нравится».

Потрясающая сила дизайна… заключается именно в том, что он связан с неприукрашенными эмоциями, такими как… **любовь**. И… **ненависть**.

Я ЛЮБЛЮ ЛЮБЛЮ ЛЮБЛЮ пакеты на молнии Ziploc — они годятся буквально на все случаи жизни, и я никогда не выхожу из дома без них.

Я НЕНАВИЖУ НЕНАВИЖУ НЕНАВИЖУ свою кофеварку марки Cuisinart Filter Brew — в нее практически невозможно налить воду, не пролив!

Я ЛЮБЛЮ ЛЮБЛЮ ЛЮБЛЮ простоту управления моей кофеваркой марки Black & Decker. Один переключатель: **Вкл.** Или: **Выкл.** (!!!)

Я НЕНАВИЖУ НЕНАВИЖУ НЕНАВИЖУ **(ненавижу ненавижу)** целых **три** устройства управления для спутникового ТВ и DVD-проигрывателя у меня дома.

А все дело в дизайне.

Какое **(мощное)** средство!

Обращаться осторожно!

И помните: «Пристальное внимание к дизайну» — это «культурная» черта. Это не продукт «программы». И это не продукт «дизайнера-суперзвезды», услуги которого покупаются за ошеломительное вознаграждение.

Первые шаги: повышайте уровень знаний, изучайте базовый язык дизайна. Организуйте широкую дискуссию о дизайне в нашей каждодневной жизни. (Привлеките всех — это касается не только «художников», но и нас-всех-на-**100-процентов**.) Поговорите о «вещах, которые вы любите». И о… «вещах, которые вы ненавидите». Пусть это не будет напрямую касаться продуктов и услуг вашей компании или отдела — вообще-то лучше

сосредоточиться на обычных вещах, связанных, например, с ресторанами, кухонными принадлежностями или веб-сайтами. Это должно помочь расширить понимание Сильных Эмоций, которые субъективно вызывают хорошие и плохие дизайны. Пусть эта всеобщая дискуссия постепенно перерастет в обсуждение более близких тем — содержания вашего веб-сайта, бизнес-процессов, качества общения с заказчиками, качества различных возможностей, создаваемых для сотрудников, качества цветов на стойке секретаря.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Детали

131. Коробка двухцентовых конфет

Много лет тому назад я писал о розничном магазине в окрестностях Пало-Альто. Это был хороший магазин, а на кассе стояла коробка с конфетами по два цента. Впоследствии я неоднократно вспоминал этот «маленький» жест на прощание в виде двухцентовой конфетки как символ всего того Совершенного, что я увидел в том магазине. Десятки людей — от розничных торговцев до **банкиров** и владельцев фирм-поставщиков сантехники, которые посещали мои семинары, подходили ко мне и напоминали, иногда через 15 или **20** лет, про «рассказ о двухцентовых конфетках» и говорили о его существенном влиянии, как в прямом, так и в переносном смысле, на то, как они стали вести свои дела.

Так вот, Феномен Двухцентовых Конфет снова поразил меня — причем в самом невероятном месте.

В течение многих лет «бренд» Сингапура фактически озвучивался как «место в Юго-Восточной Азии, где все получается». Ставшая легендой операционная эффективность любого бизнеса в этом городе-государстве подвигла разномастных бизнесменов на открытие своего дела в Сингапуре. Но, ввиду того что «остальные» в этом географическом регионе ликвидировали разрыв в эффективности, а Китай продолжал подъем-гонку-взлет, Сингапур пару лет тому назад решил изменить свой «имидж» места, где все получается, и стать **«модным»**, будоражащим воображение городом. (Мне довелось быть участником первой конференции

по ребрендингу, на которой присутствовали такие личности, как покойная Анита Роддик, Дипак Чопра, а также учредитель компании Infosys, супермен Нараяна Мерфи.)

Фантастическая операционная эффективность Сингапура начинается, как и должно быть, с точек въезда, и аэропорт — яркий тому пример. От иммиграционной службы до выдачи багажа и проезда в центр города обслуживание — с точки зрения быстроты и эффективности — не сравнится ни с каким другим местом в мире.

Сага...

Иммиграционные службы в Таиланде, куда я летал за три дня до путешествия в Сингапур, были сущим наказанием. (Поистине «незабываемая» поездка.) А въезд в Россию несколько месяцев тому назад тоже вряд ли можно назвать приятным. И уж конечно, въезд в Соединенные Штаты, особенно после событий 11 сентября, никак не спутаешь с прибытием в Диснейленд — никакого намека на отношение к вам в духе «Добро пожаловать, уважаемый гость».

В сингапурских же иммиграционных службах, наоборот:

въездная анкета была удивительно проста;

очереди были маленькие, *очень* маленькие, а персонал был *более чем адекватным*;

весь процесс был *прост* и *ненавязчив*.

И:

сотрудница иммиграционной службы могла бы без труда получить работу в Starbucks — она расточала улыбки и была сама любезность.

И:

Да!

Да!

И... да!

У каждого входа в иммиграционную службу стояла небольшая банка с конфетами!!!

«Послание банки с конфетами» на все лады:

«Добро пожаловать в Сингапур, Том!!! Мы все вне себя от восторга, что вы решили приехать сюда!»

Супер!

Супер!

Супер!

Спросите себя... СЕЙЧАС:

а что у меня **(лично, в отделе, на объекте, в ресторане, в адвокатской фирме)** играет роль «Двухцентовой Конфеты»???

Включает ли каждая часть процесса работы с нами/со мной двухцентовые конфеты?

Мыслим ли мы, как группа, «в направлении двухцентовых конфет»?

Ваши действия: сделайте **«отношение в стиле двухцентовых конфет»** неотъемлемой частью «нашего ведения бизнеса». Не нужно терять из виду так называемую реальную ценность — но вместе с тем необходимо твердо помнить, что... **восприятие есть реальность**... и что двухцентовые конфетки влияют на восприятие не меньше, чем эта так называемая объективная реальная ценность.

Начало: попросите своих сотрудников в течение следующих двух недель собирать «рассказы о двухцентовых конфетах», связанные с их обычными «жизненными» операциями. Рассказывайте друг другу эти истории. Подумайте, как применить их «у нас». И применяйте.

Регулярно повторяйте.

И так всегда.

(Есть кризис или нет, а два цента вы всегда можете себе позволить.)

(Фактически при кризисе это окажется особенно Блестящей Идеей — вы, вне всяких сомнений, не придаете должного значения Двухцентовым Возможностям. **А ведь это огромные возможности!)**

«ПРАВИЛЬНАЯ» ИДЕЯ

Минимизация ВКПН/Вещей, Которые Пошли Неправильно, — это (очень) хорошая вещь!

(Понятие «ВКПН» первоначально было показателем качества одной из фирм — производителей автомобилей: вы перечисляли агенту по продаже свои проблемы в течение приблизительно 100 дней после приобретения автомобиля.)

Максимизация ВКПП/Вещей, **Которые Пошли Правильно,** — это тоже (очень) хорошая вещь!

Держите в поле зрения оба фактора.

Не просчитайтесь с ВКПН.

Но не просчитайтесь и с ВКПП.

(В нашу эпоху, когда большинство вещей — например, автомобили — работают изумительно хорошо, максимизация ВКПП часто играет большее значение, чем крошечное, незначительное уменьшение ВКПН.)

Поэтому: стройте график и измеряйте ВКПП!

Это вам не «мягкая» переменная!

Для начала: изучите впечатления внешних и внутренних заказчиков — скажем, придите в компанию. Допустите на один момент, что с точки зрения совершенства эксплуатационных качеств все идет хорошо. Теперь: на основании этих впечатлений найдите **5 ВКПП**... «маленьких», позитивных, запоминающихся «вещей, которые пошли правильно».

132. Если конверт не подходит, то не о чем больше и говорить!

Несколько случаев на тему работы с клиентами.

- Местная кофейня Starbucks на несколько минут задержалась с закрытием — и, выполняя мой заказ, бариста сходил и принес, что требовалось, хотя все уже было убрано.

(!!!!!!!)

- Когда я вручил термос девушке-бариста в *другой* местной кофейне Starbucks, она наполнила его без вопросов, хотя в то время такой заказ был необычным. (Думаю, они и денег с меня взяли меньше, запросив за явные три большие порции как за две. И еще одна деталь: они тщательно… **вымыли термос перед тем, как налить кофе, хотя я их об этом не просил, — да мне бы и в голову такое не пришло!**)
- Наш местный гастроном Whole Foods обычно открывается в **8.00 утра**. Но, увидев, что несколько человек ждут на улице, они открыли нам примерно в **7.45**. А персонал этого магазина всегда рад вам помочь — среди прочего мне даже как-то довелось выслушать целый трактат о различных способах нарезки говядины.
- Стэнфордская высшая школа бизнеса, мой любимый (я говорю серьезно) Стэнфорд выслал мне почтой анкету для подготовки встречи выпускников. Я потрудился ее заполнить. Собравшись отправить анкету, я обнаружил, что она не входит в присланный конверт — тогда я порвал ее и швырнул

в мусорную корзину. (Мне всегда было любопытно, за что это я не люблю программы школ бизнеса? **За невнимание к конвертам!** Думаете, я шучу?)

Стараетесь ли вы помочь покупателям до такой степени, что «немного» выходите за пределы «служебных обязанностей»? *Санкционируете-поощряете ли вы «легкое» нарушение правил всеми (на 100 процентов) сотрудниками во благо покупателя?* Выискиваете ли вы серьезные примеры такого поведения сотрудников — и отмечаете ли их бурно? Открываетесь ли вы «немного» раньше положенного? Имеют ли ваши конверты соответствующий размер? Прошу заметить, что положительный ответ на *все* эти вопросы требует, как ни парадоксально, сохранения строго контролируемого Совершенства в работе — и в то же время возможности нарушения правил с целью оказать особую услугу клиенту или коллеге. (Сформировать в крупной корпорации культуру, которая была бы одновременно и «подвижной», и «жесткой», — дело вовсе не простое. На самом деле решение, а не устранение парадокса является одной из величайших задач менеджмента. Можно с определенной долей уверенности сказать, что устранение парадокса приведет к сомнительной тенденции вести себя более «безопасно»: точно соблюдать правила и проявлять меньше инициативы; следовательно, проблему парадокса следует решать с упреждением.)

Те 25 компаний, которые возглавили составленный журналом *BusinessWeek* список «Чемпионы по обслуживанию клиентов» в 2007 г., очень, очень, очень, **очень**, очень серьезно относятся к «мелочам» и непосредственным поставщикам услуг, которые создают или нарушают Движение за Мелочи.

А вы?
Лично?
Ваша команда?

Ваша компания?
Как вы об этом узнаете?
Конкретно?
Как вы поступаете?
Поощряете ли вы это?
Вознаграждаете ли за это... когда это происходит?
Сегодня?
Сейчас?

«Большие цели» (я фанатично верю в них!) — это здорово!
Браво!

Но поскольку люди остаются людьми (см. высказывание Генри Клея, приведенное в качестве эпиграфа к книге), то зачастую, а фактически всегда, именно мелкие вещи и составляют основу воспоминания; красота Далматинского побережья Хорватии, где я совершал пеший поход в 2008 г., со временем потеряет яркость, но я помирать буду — не забуду встретившегося на пути хорвата, который неожиданно пригласил меня на чашку чая.

133. Все дело в грязи

Я пишу эти строки в то время, которое мы все в Вермонте называем не иначе как «сезон грязи». Сейчас автомобили, в особенности грузовые, напоминают летящие шары грязи.

Мой путь по (грязной!) бегущей дорожке проходил через автостоянку гостиницы Equinox Hotel — Манчестер-Виллидж, Вермонт. Они затеяли грандиозный ремонт. Главным подрядчиком была компания Bread Loaf Construction — вероятно, самая лучшая в Вермонте (надо сказать, отличная по любой мерке) — из Миддлбери.

Должно быть, ребята из Bread Loaf не так сообразительны, как я думал; т. е. они явно не знали, что настал сезон грязи.

Грузовики всех подрядчиков на автостоянке — включая автотранспорт FedEx и UPS — своим видом подтверждали предложенный мной образ «шара грязи». Кроме автотранспорта Bread Loaf. На стоянке находилось два их грузовика — два пикапа внушительных размеров. Оба окрашены в ярко-красный цвет — дань традиции Bread Loaf.

И ни на одном из них — я не преувеличиваю — не было заметно ни малейшего следа грязи или хотя бы пыли.

В тот же день у меня состоялась продолжительная беседа с боссом рекламного агентства TBWA/Chiat/Day, и, что неудивительно, речь зашла о брендинге. Я сам удивился, когда из моих уст вырвалось: **«Брендинг — это безупречно-блестяще чистый ярко-красный грузовик подрядчика в сезон грязи в Вермонте»**. Мы поговорили о том, что суть брендинга, в общем-то, во… **Всем**. С одной стороны, он не очень сильно помогает в работе и не повышает эксплуатационные качества. С другой стороны, напоминает нам о том, что нет ничего, абсолютно ничего несущественного у индивидуального брендинга — или брендинга строительной компании в Вермонте, а также брендинга Susan Axelrod Accountants и Megacorp Inc.

Квинтэссенция понятия «всё»: Карл Сьюэлл из Далласа владеет автодилерской компанией, в том числе «магазином» по продаже автомобилей марки Cadillac в Далласе.

Карл купил… **подметально-уборочную машину**.

Первое, что видит в Sewell Village Cadillac потенциальный покупатель, — это дорога перед автосалоном. Поэтому Карл решил взять у города в свои руки то, что увидит подъезжающий покупатель, — улицу; будет справедливо утверждать, что «Чистая Дорога в Микрорайоне» является нетривиальным элементом его бренда. То же самое относится и к фантастической массе цветов внутри строения — зрелище, достойное соперничества с Цветочным Чемпионом Всех Времен гостиничным комплексом Four Seasons Исси Шарпа. (Хотелось бы мне взглянуть на счет

за цветы у Исси Шарпа — я бы точно побледнел, а вот для него это в порядке вещей.)

Поэтому **(и я приказываю)**:

Стоп.

Прямо сейчас.

Проверьте стойку секретаря.

Проверьте приемную.

(Проверьте улицу — даже если вы на Манхэттене.)

Проверьте туалет.

Проверьте последние сообщения от Клиента по электронной почте.

И т. д.

И т. д.

Проверьте 10 «мелочей».

Прямо сейчас.

Все ли у вас потрясающе, изумительно Совершенно?

Все ли из вас подтверждают & расширяют & распространяют ваше «обещание бренда»?

А лично вы?

А ваш отдел обучения?

А ваша страховая компания из шести человек на Мейн-стрит?

А ваш отдел, если вы работаете в крупной компании?

(Помните об одной очень ВАЖНОЙ вещи: **здесь у вас все под полным контролем!!!!!!!!** Конечно, есть вещи, на которые вы *не можете* повлиять; но сколь бы «младшим» по положению вы ни были и каково бы ни было состояние экономики, *можете* продвигать Совершенство Бренда с помощью тысячи «атмосфериков», совокупность которых в конечном итоге и окажет решающее воздействие на восприятие Клиента-Сотрудника.)

(Вижу, что в этом пункте я немного повторился. И говорю: **ура!**)

134. Какой рекламный щит вы предпочтете: «Нам не безразлично» или «Нам наплевать»?

Я пришел в гигантский торговый комплекс, чтобы посетить торговый зал известной компании по розничной торговле. Такие фирмы, как правило, пользуются услугами «опытных» специалистов по дизайну & маркетингу.

А тут… **везде был беспорядок.**

Это навело на размышления. Я не «законченный чистоплюй». Наоборот, я неряха. Но только дома. Не в своей профессии. Мой выбор гостиницы в значительной степени определяется тем, предоставляют ли они гладильные услуги в течение часа после запроса и 24 часа в сутки. (Это факт.) Мне (весьма) недурно платят за то, что я делаю. *Но мне платят не за то, чтобы я приходил на выступление в таком виде, как будто я спал в этой одежде!*

В торговом зале, о котором идет речь, было полно заказчиков и посетителей. (Флаг им в руки.) Но к концу (напряженного) рабочего дня там стало очень грязно. Ранее уложенные стопками товары были разбросаны. На полу мусор. Полуоткрытые коробки на кассе.

И т. д.
(И т. д.)

Мне все это просто… КРИЧАЛО… **«Нам наплевать»**.

Великая Розничная Торговля, как и вообще все великое, состоит из многих слагаемых. Но одним из главных, если не самым

главным, является отношение: «НАМ НЕ БЕЗРАЗЛИЧНО!» И начинается оно с «внешнего вида».

Я не проповедую бесстрастную супераккуратность. Это легко навевает скуку. Я предлагаю, чтобы вы (босс) формально требовали от **каждого** брать на себя **полную** ответственность за то, чтобы все всегда поддерживалось на «профессиональном» уровне… *надевать очки марки «Нам не безразлично» и внимательно следить за порядком.* Остается задать всего один вопрос: если бы я зашел сюда как покупатель, или потенциальный клиент, или новый сотрудник, то что бы я увидел в первые 0,4 секунды? Сколько баллов я бы поставил по 10-балльной «Шкале Неравнодушия»?

(NB: это в точности относится и к юридической фирме из двух сотрудников, расположенной в доме без лифта, и к общенациональной розничной сети.)

Нам не безразлично.
Нам наплевать.
(Сделайте свой выбор.)
(Никаких промежуточных вариантов.)
(И в самом деле… никаких промежуточных вариантов. Подумайте об этом.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Помехи

135. Враг внутри, или Ничто не стоит так дорого, как инертность

В своей колонке в газете *The New York Times* от 2 июня 2009 г. под заглавием «Впереди болото» Дэвид Брукс начинает анализировать фиаско General Motors с цитирования служебной записки, написанной в… **1988 г…** исполнительным вице-президентом Элмером Джонсоном:

«Мы явно недооценили всю глубину укоренившейся организационной и культурной инертности, которая мешает нам нормально работать».

Эта цитата напоминает мне другое высказывание, принадлежащее Норберто Одебрехту, главе бразильского промышленного конгломерата Odebrecht:

«Данные, почерпнутые из реального мира, свидетельствуют о факте, на который мы не можем повлиять: все существующее имеет тенденцию к ухудшению».

«Простой» факт: компанию General Motors долгое время сопровождало звание «самой крупной», что дало ей повод сохранять олимпийски спокойную «инертность». Это вызвало в памяти еще одну цитату, на этот раз из комикса «Пого» (Pogo) Уолта Келли:

ЗАГЛЯНИТЕ ВНУТРЬ — И РАЗГОВОРИТЕ СОБЕСЕДНИКА

«Инертность» — проблема не только Гигантов.

Инертность — это болезнь, поражающая и бухгалтерскую контору из трех человек, и ресторан с 11 столиками, которому всего лишь год от роду.

Отложите в сторону все дела.

Прямо сейчас.

Позвоните своему самому лучшему покупателю. Спросите: *«Как идут у нас дела… по сравнению с тем, что было год тому назад? Шесть месяцев тому назад? Не усложняем ли мы вашу жизнь? Не стали ли мы более бюрократичными хоть в какой-то, даже крошечной (слово «крошечной» имеет особую важность — оно означает медленное развитие инертности подобно росту артериосклеротической бляшки) мере? Не сбавляем ли мы обороты? Не говорим ли мы иногда: "Я бы с радостью это сделал для вас, но…"?»*

Позвоните своему самому лучшему продавцу.

Повторите вышесказанное.

Слово в слово.

Побеседуйте с последним из принятых на работу сотрудников. Спросите: *«За время работы у нас не приходилось ли вам сталкиваться с процедурами, которые вам показались глупыми или излишне усложненными? Если это так, то передали ли вы начальству свои соображения по этому поводу? Если нет, то почему: неужели мы так запугиваем "новичков", что они боятся выявлять такие факты? Если вы высказали свои соображения, вас похвалили за это? (Или, боже упаси, не посмотрели ли на вас с неодобрением?) Приняты ли относительно быстро соответствующие меры?»*

На каждом совещании руководства предусматривайте 15 минут для обсуждения «самой большой глупости, которую мы недавно совершили» —

и требуйте, чтобы участники приходили на совещание со свежими примерами на эту тему. Добивайтесь принятия конкретного решения на месте — и не расходитесь до тех пор, пока не выработаете 7-, 14- или 21-дневный План Действий и не назначите ответственных за его исполнение.

Инертность General Motors росла постепенно, секунда за секундой.

И ваша растет так же.

(За то время, пока вы читаете эти строки, ваше подразделение стало более инертным.)

(Поверьте.)

«Мы встретили врага, и он — это мы».

Школы бизнеса, эти удобные козлы отпущения в моих разглагольствованиях, фокусируются на «крутой» тройке ФМС. (Финансы-Маркетинг-Стратегия.) Однако дурную службу компаниям служит именно внутриорганизационная «ерундистика» (в значительной степени это «сделано в Америке» и в гораздо меньшей степени — в школах бизнеса, далеко не самых классных). Не «плохая стратегия», а... **«инертность»**... которая мешает... **«нормально работать»**... и есть виновник низкопробной продукции в 9 случаях из 9,01.

Toyota *не* губила GM.
Honda *не* губила GM.
Nissan *не* губила GM.

GM погубила GM.

Это не новость.
Но об этом стоит напомнить.
И я это сделаю.
Еще раз.
И еще раз.

А потом еще раз.

Мы встретили врага.
Он — это мы.

136. Неистово боритесь за децентрализацию!

Ситуация: воскресенье; стойка регистрации Lufthansa. Аэропорт Логан, Бостон. Все тихо-мирно. Впереди меня стоит родитель с маленьким мальчиком на поводке. Ребенок ведет себя активно (обычная история) и рвется в стороны, подобно моей австралийской овчарке Лулу, страдающей гиперманиакальным синдромом.

Я не люблю, когда детей теряют в аэропорту.
(Да, такое случается — и это ужасно.)
Но я неизменно настроен против «детских поводков».
Откровенно говоря, при виде этого поводка мне сделалось немного не по себе, хотя я воздержался от каких бы то ни было высказываний.

Воспитание ребенка.
Передача полномочий.
Структура организации.
Руководство в целом.

Главный вопрос в вышеперечисленных сферах во многих отношениях перекликается с классической полемикой Джефферсона и Гамильтона о централизации и децентрализации. **(Я называю спор о централизации**-децентрализации…

«крайне важными первыми 100 процентами». Иначе говоря, по большому счету в этом-то и заключается все дело!)

Джефферсон верил в «мы, народ» — и фактически в непрерывную революцию. Гамильтон же говорил о централизации, укреплении порядка и сильном лидере, который поведет за собой. (Мы постоянно спорим об «этом» спустя примерно 220 лет — какими нам следует быть, но этот спор невозможно разрешить определением.)

Насколько крепкой должна быть узда?
(Порядок, действенность.)
Допустимое послабление?
(Инициатива, инновация.)

Ребенок не научится до тех пор, пока не станет самостоятельным и не пройдет через все подстерегающие его напасти. Но вы не хотите, чтобы он попал в беду, поэтому крепко держите его на поводке!

Остановитесь!
Оставьте «рациональный анализ».
Отбросьте довод о «золотой середине»!
Переходите к главному!

Каждый *человек, который попадает в анналы истории, по определению является…* **безумно непослушным.** *Он не «ведется на обман». Он не уважает «старших». И тем не менее мы заставляем своих детей в школе «сидеть смирно, выполнять правила и хорошо себя вести». [А если они нас не слушаются, то мы берем их на синтетический, или химический (риталин), или метафорический поводок.]*

Эти мысли возникли не только в связи со случаем в аэропорту Логан у стойки авиакомпании Lufthansa, когда мне пришлось прикусить язык, но по поводу недавнего публичного скандала с клиентом по поводу принудительного (очень правильное слово, с моей точки зрения) введения стандартов «передового опыта» в крупной компании.

Я *люблю* «передовой опыт».

Я *ненавижу* «передовой опыт».

Я… **люблю**… передовой опыт… **если**… он объединяет «крутые фишки» из массы самых разных источников внутри компании и в отрасли или за их пределами, и этот опыт предоставляется в распоряжение каждого из нас для изучения.

Я… **ненавижу**… передовой опыт, когда от меня требуют простого имитирования — *«Делай так, как делает Memphis, а не то пеняй на себя!»*

(NB: *Строгое Подражание «Передовому Опыту» = НУЛЕВОЕ Стандартное Отклонение = Регресс Вместо Прогресса*.)

Верно, действительно верно утверждение, что вы никогда не добьетесь «этого»/*правильного* баланса централизации-децентрализации (руководя нацией, воспитывая ребенка, возглавляя отдел из 27 человек).

Но… держу пари (*гарантирую*!), что… **вы м-е-д-л-е-н-н-о будете его нарушать.**

Иными словами, если только вы не будете руководить… **фанатично** (и снова слово выбрано правильно), у вас неизменно появится крен в сторону централизации. Я называю это… **НСЦ/Неизбежный Сдвиг к Централизации.** Как рукоположенный епископ Высокой Церкви Децентрализации, я смиренно намекаю на то, что подкрадывающаяся централизация, или НСЦ, явилась причиной краха львиной доли компаний!

В основном дело происходит таким образом. *Создается выдающаяся децентрализованная структура. И тут появляется проблема, причем довольно большая. Решение…* **всегда** *(я снова гарантирую)… сводится к одному — ввести несколько лишних правил внутреннего распорядка, дабы снизить шансы повторения прецедента. Проходит время. Возникает другая проблема. И снова мы благоразумно вводим еще несколько правил. Со временем эти на все 100 процентов…* **разумные по отдельности***… меры, а также их широкая интерпретация несколькими поколениями руководителей, разминающих свои «управленческие мускулы» (пытающихся оправдать свое профессиональное существование, если уж называть вещи своими именами!), ведут к постепенному уменьшению инициативы и инновации — а в конечном итоге и парализуют нас. Поверьте мне на слово, так оно и* **бывает**.

Накосячить!
Затянуть гайки!
Избежать ошибок!
Закоснеть!
Погибнуть!

Итак: каковы же точные процедуры, позволяющие постоянно сохранять бдительность и вовремя ограничить и даже повернуть вспять процесс распространения изначально рациональной-совокупности-процедур-которые-вырастают-в-раковую-опухоль-бюрократии?

Ваша официальная **Анти-НСЦ Полиция** (*прошу использовать этот термин*)…

Вооружена…
и **Опасна…**
и **Уполномочена/Призвана Действовать?**

(Далее я предлагаю вам наряду с Анти-НСЦ Полицией создать официальную систему… **ДФ**, или Детекторов Фуфла. Пусть это будет вашей сетью спутников НСЦ. А также назначить… **ДПУП**, или Директора по Устранению Помех, кабинет которого будет находиться рядом с кабинетами директора по информационным технологиям, финансового директора и операционного директора.)

Выполнили ли вы какие-либо конкретные формальные Анти-НСЦ Процедуры:

На этой неделе?
Сегодня?
(Докажите это!)

СВИСТАТЬ ВСЕХ НАВЕРХ!

«Децентрализация» не есть исключительно «дело гендиректора». Это… **«дело каждого».**

Децентрализация — это… **отношение!** Как сказал Брайан Джоффе, генеральный директор компании BIDVest, «децентрализация — это *не* кусок бумаги. Это *не* я. Это либо есть в вашем *сердце*, либо нет».

Это Готовность **(желание!!!)** «передать полномочия», предоставлять другим свободу действий, отправлять их в Приключенческие Туры — каждый день.

Если мучительно и тревожно — значит, это *реальная* передача полномочий. *Кэспиан Вудз, владелец малого предприятия*

137. Сыграйте в… Великую Игру «Устранение Помех»!!

Commerce Bank (которым теперь владеет Toronto-Dominion) в определенной степени революционизировал розничные банковские услуги на Восточном побережье Соединенных Штатов. Начать с того, что среди множества всего прочего на компьютерных терминалах в филиалах Commerce Bank появилась… **красная кнопка**… на клавиатуре. Когда вы (банковский кассир) сталкиваетесь с какой-либо автоматически генерируемой (банком) проблемой при обслуживании клиента… то нажимаете на красную кнопку. Обнаруженная вами помеха будет принята к сведению и формально устранена — и если принимаются меры, а так чаще всего и бывает, то вы получаете денежное вознаграждение за выявление помех (любого рода), которые нарушают впечатление клиента о совершенстве обслуживания.

(У Commerce Bank также есть правило «двух “нет”». Когда клиент просит назвать ему кодовую комбинацию к банковскому хранилищу… кассиру не разрешается говорить «нет»! Прежде всего он обязан обратиться к своему непосредственному начальнику — и если получает ответ «нет», то тогда, и только тогда кассир имеет право отказать клиенту в его просьбе. Идея в том, чтобы показать, что банк из кожи вон лезет — передавая по инстанции даже самую невероятную просьбу — в попытке не отказать клиенту в любой-дурацкой-прихоти. Более того, Commerce Bank называет себя… **«Да Банк»**… именно потому, что изо всех сил старается удовлетворять практически любое желание клиента.)

Моя идея-предложение заключается в том, чтобы вы придумали что-нибудь типа Красной Кнопки (или правила «двух “нет”») для своего отдела из трех человек, временно созданной

проектной группы из девяти человек, ресторана на 17 столиков или подразделения из 235 сотрудников. Иначе говоря, по аналогии с Commerce Bank создайте формальные процессы для Выявления помех, а также вовлечения всех в... **Великую Игру «Устранение Помех».** Рассматривайте ее на более высоком уровне абстракции как «стратегическую» «Культуру устранения помех» — полноценную философию, подкрепленную формальной инфраструктурой, цель которой — по возможности держать под контролем «неизбежное накопление помех» и даже повернуть этот процесс вспять. Существует масса приемов — заимствуйте.

- Клятва Верности Делу Устранения Помех, которая дается каждое утро. (Не «перебор» ли это? **Нет!** Помехи — вот Убийца Эффективности Организации № 1. И точка.) (Помните... GM погубила GM!)
- Включение пункта об устранении помех в повестку дня *каждого* совещания.
- Назначение ответственного лица по устранению помех на уровне «вице-президента»: ДПУП, Директор по устранению помех.
- Поощрение тех, кто принимает участие в Выявлении Помех и Устранении Помех на всех уровнях.
- Наказание тех, кто способствует Накоплению Помех на всех уровнях. (Это тоже можно превратить в игру. Вместо официального «документа в папке», «наезды» друг на друга за усложнение жизни коллег и клиентов можно рассматривать как спорт — и получить огромный положительный эффект.)
- Создание средств для постоянного и автоматического измерения приращения помех, а также систем очистки, процедур и процессов, определяющих степень Нарастания Сложности/Накопления Помех.
- Создание для всех без исключения своего варианта Красной Кнопки, а также «двух “нет”».

- И т. д.
- Займитесь этим… сегодня!
- (Это строго обязательно.)
- Объем помех растет… **60/60/24/7/365**.

138. Упражнение «минус один процент»: расчистка царства «помех» всего за 45 минут

Несколько лет тому назад я проводил корпоративный семинар в британской фирме среднего размера ($50 млн?). Вместе со мной его вел один консультант широкого профиля; точнее говоря, он работал первые две трети дня, а я обеспечил (надеюсь) гранд-финал.

Примерно в два часа дня мой коллега внезапно прервал занятия и сказал: *«Я хочу доказать, что полностью отработал свой сегодняшний гонорар, и даже с лихвой. Сейчас мы остановимся и сделаем 45-минутное упражнение».*

Он объяснил, что бюджет любой сделки можно легко сократить на один процент. (Как и у всех нас, у фирм, независимо от обстоятельств, имеются жировые отложения — и мало у кого индекс массы тела выражается однозначной цифрой.) Хотя я в принципе (*с пеной у рта*) возражаю против любых (и всех без исключения) сокращений, я абсолютно без проблем воспринял идею о сокращении на один процент — подумаешь, великое дело! Затем ведущий разбил участников на несколько групп — кажется, их было пять или что-то около того — по подразделениям компании. Каждой команде было дано ровно 30 минут

для определения искомого одного процента. Потом он попросил каждую группу отчитаться перед всеми в течение двух-трех минут — такое публичное зачитывание, как он мне сообщил, повышает шансы на лучшее выполнение задания; кроме того, это дает возможность другим обогатиться новыми идеями.

Действительно, группы быстро нашли этот один процент, а потом соответствующим образом отчитались — и никто даже не подумал ворчать.

Пару месяцев тому назад я позвонил ему и спросил, чем же все кончилось. (Он был постоянным консультантом той компании.) Мой коллега сказал, что практически всеобщим успехом — а две группы вообще решили самостоятельно повторять это упражнение через каждые несколько месяцев. Учитывая его близость к генеральному директору и мое общее впечатление о нем, думаю, он дал мне точный ответ.

Итак:

сделайте это!

Управляете ли вы фирмой из двух человек (да хоть бы и из одного человека, коли на то пошло), или созданной на полгода проектной группой среднего размера, или коллективом из 723 человек, сегодня после обеда… соберите руководство или всех сотрудников отдела и сократите бюджет/предусмотренные годовые затраты на один процент (не больше и не меньше). Как сказал мой коллега, с этим заданием может справиться любой — и это займет не больше часа! Простой расчет показывает, какое это мощное средство: при запланированном бюджете в сумме $100 000 вы можете легко сорвать куш в $1000. (При $5 млн вы положите в карман $50 000 — к тому же это может позволить вам кого-то не увольнять.)

Небольшие сбережения *имеют способность* накапливаться.

(Между прочим, это относится и к личным средствам.)

(Повторяйте это каждые 90 дней.)
(И в плохие времена — и в хорошие.)

139. Цель: сделать «здравый смысл» более здравым

Тот гигантский финансово-экономический хаос, в котором мы все оказались, можно в значительной мере отнести на счет недостатка здравого смысла, которым нередко страдают так называемые лучшие из лучших и умнейшие из умных, подначивающие друга сериями реплик в стиле «А не слабо?» Фактически мы все «инсайдеры» в своем собственном мире — и мы все слишком часто в той или иной мере утрачиваем представление о действительности.

Решить эту проблему можно многими путями, но я в данном случае хочу всего лишь предложить, чтобы текущие проекты, или бюджеты, или что бы то ни было еще, как мелкие, так и крупные, просматривались **«Уполномоченным по Здравому Смыслу»**. Такой омбудсмен — в единственном или во множественном числе, официальный или неофициальный — мог бы быть супругом, или соседом, владеющим рестораном, или реально мыслящей женщиной, возглавляющей оптовую базу в Южном Подунке, с которой у вас завязалась беседа во время прошлогоднего совещания руководителей в Орландо. (Это ни в коем случае не должен быть сотрудник вашего подразделения — включая тех, кого называют «белой вороной», так как даже такие «еретики» на 90 процентов соглашаются с «тем, как мы здесь делаем дела».)

Возможно, сейчас вы занимаетесь сразу тремя или четырьмя проектами. Позвоните своему другу Джеку, который возглавляет финансовый отдел в местной дилерской компании Toyota.

Предложите ему билеты в ложу на матч с участием команды Royals на следующей неделе, если он согласится в течение ближайших дней потратить пару часиков на просмотр ваших документов по планированию проекта. Повторяйте этот процесс, — регулярно! одержимо! — привлекая разных консультантов: Джека, Джейн, Энн, Роджера.... Цена билетов в ложу на бейсбол или оперу ничтожно мала по сравнению с добавленной стоимостью или избежанием ляпов.

Кстати, поскольку в данный момент вы как раз бьетесь над трудной проблемой, почему бы вам прямо сейчас не снять трубку и не позвонить Джеку, Джейн, Энн или Роджеру?

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Предприятие

140. Организация — это «люди, которые служат другим людям» (Точка!)

Непростая поездка в Сибирь на однодневный семинар навела меня на размышления об основах процесса организации и организациях. Я и сам удивился, когда нижеследующее определение практически спонтанно набралось у меня на клавиатуре:

предприятие (в его лучшем проявлении) — это **эмоциональная, энергичная, инновационная, радостная, творческая, предпринимательская попытка, направленная на максимальный рост индивидуумов и обеспечивающая максимальный потенциал совместных человеческих усилий на благо искреннего служения другим*.** (* Сотрудникам, Клиентам, Поставщикам, Обществу, Владельцам, Временным Партнерам.)

С одной стороны, это определение кажется чересчур напыщенным. Идеализм, выходящий за пределы здравого смысла. Но с другой стороны, изучите его... **по одному слову за раз.** Подставьте антоним вместо каждого слова и посмотрите, что из этого получится.

Мы хотим, чтобы наша организация была равнодушной — или неравнодушной? (А ведь это практический вопрос — разве не так?)

Хотим ли мы, чтобы наша организация была угрюмой — или радость стала «непрактичной» в Мире Труда? (Поскольку этот мир представляет собой место, где мы проводим огромную часть нашей сознательной взрослой жизни, я бы выразил надежду, что возможность испытывать Радость — не совсем журавль в небе.)

И т. д.

К настоящему времени я привел эту формулировку раз 100, причем буквально в каждом уголке земного шара. И мне было отрадно, что большинство участников моих семинаров — от Эстонии и Кореи до Остина — подписались под «сибирским вариантом». (В том смысле, что не сказали: «Отправьте его домой ближайшим самолетом».) «Подписались» вовсе не означает, что они дали клятву крови, — подразумевается, что эти люди согласились со мной в том, что если изучать слова… ПО ОДНОМУ ЗА РАЗ… и затем мысленно подставить антоним вместо каждого слова, то вам, скорее всего, станет ясно, что хотя это действительно труднодостижимая цель, отказываться от нее тем не менее нельзя.

ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С ПОСЛЕДНИМИ ТРЕМЯ ГОДАМИ?

Если вы согласны со мной в том, что предприятие ассоциируется или должно ассоциироваться с потенциально «радостной», «увлекательной» работой… людей, которые служат людям… то каков будет следующий шаг? Каков «пункт плана действий»?

Не «стратегическая» же помощь «со стороны»!

Нет, создание такой организации — исключительно «внутреннее» дело.

А что, если вставить этот пункт (*если* вы решитесь) в ваше *еженедельное* обзорное совещание:

«Эй, разве это мы? **Разве такое может быть?»**

А что, если: **взяться, прямо сейчас, за махонький проектик (обновить базовый курс профессионального обучения), имеющий отношение к этой Грандиозной Амбиции?**

Повторяйте ежемесячно.

Личная точка зрения: энтропия, второй закон термодинамики, рулит. В основном это происходит потому, что те вещи, в которые мы верили в момент учреждения этой небольшой компании или прихода к командованию этим небольшим отделом, незаметно отодвигаются на задний план — a raison d'être (разумное основание) теряется в суете повседневных забот и треволнений. И «вдруг» оказывается, что три года, наполненных 13-часовыми рабочими днями, пролетели, а вы смотрите в зеркало, говорите: «Как же так?» — и стоите перед необходимостью найти убедительный ответ. **(Фу!)**

NB: разве это не удовольствие — находиться бок о бок с сотрудниками, которые производят впечатление людей, с **радостью** выполняющих свою работу? Будь то автомеханик, секретарь в приемной или микробиолог? Разве не тоска смертная — работать вместе с людьми, которые всем своим видом показывают, как им хочется быть где угодно, но только не здесь? Общение с последним типом индивидуумов в скором времени приведет к тому, что у вас появится точно такое же ощущение. Разве… **Наипервейшая Задача** босса (за что ему, собственно, зарплатный чек выписывают) не в том, чтобы оценивать объем работы и распределять ее таким образом, чтобы преобладающее большинство подчиненных чувствовали, что они учатся новому, растут, вносят свой вклад, их ценят и они провели день с пользой? Только чокнутые стремятся работать «с радостью»? Если вы думаете, что так оно и есть, если вы думаете, что «это слишком», то каким образом такая позиция характеризует вас как человека?..

Организации существуют для того, чтобы *служить*.

Истина в сухом остатке: *люди* служат *людям*.

Если цель вашего клуба (вашей организации) не включает «офигительное» развитие каждого члена и «потрясное» служение каждому клиенту и каждому прочему родственнику нашей большой семьи, тогда... **зачем же, черт подери, он вообще нужен?**

141. Мандат ФОПУ: «Работа, За Которую Стоит Платить»

Вероятно, он был самым независимым и уверенным в себе человеком, которого мне довелось знать, — и определенно самой независимо мыслящей личностью до 30 лет. Он несколько месяцев работал на меня в 1978 г., еще в McKinsey, когда мы разрабатывали дистрибьюторский проект для Frito-Lay в Далласе. К тому времени мне довелось поработать с большим количеством очень умных парней, но он чем-то выделялся среди других, хотя вначале я не мог разобраться — чем. Иногда за ужином заходила речь о наших биографиях. У нас было практически одинаковое, не особенно блестящее, происхождение; и мы оба окончили технологический колледж, он — отделение машиностроения, а я — гражданского строительства. Но потом наши пути разошлись. Поскольку за мою учебу в колледже платили Военно-морские силы США, я в ответ на эту любезность отслужил четыре года в ВМС. Он же пошел работать на край света, где был практически один, в качестве молодого — и исключительно самостоятельного и ответственного — инженера по эксплуатации. Его компания, имевшая штаб-квартиру во Франции, называлась Schlumberger и представляла собой конкурентоспособную, эффективную,

автономную фирму с хорошей научно-исследовательской базой, которая оказывала нефтепромысловые услуги.

В течение последующих 25 лет я держал Schlumberger в поле зрения, наблюдая за успехами и неудачами (в основном успехами) этой компании. В начале 2008 г. проиллюстрированная на обложке журнала *BusinessWeek* статья сообщала, что дерзкая как никогда Schlumberger может захватить мир: «ГИГАНТ ПОДБИРАЕТСЯ К БОЛЬШОЙ НЕФТИ: как Schlumberger переписывает правила игры с энергией». Если коротко, то там говорилось о том, что Schlumberger знает, как создавать нефтяные месторождения на условиях «под ключ» и эксплуатировать их, причем на любом этапе, начиная от разведки и бурения до полномасштабной добычи и транспортировки. А золотым самородком по-прежнему остаются мощные, небольшие, самостоятельные, энергичные, технически грамотные группы. По мере того как Китай и Россия, среди прочих, развивают свою энергетику, государственные компании обставляют главных независимых участников рынка. В центре всего этого, подстрекая новых игроков, которые оттесняют такие компании, как Exxon и British Petroleum (Китай и Россия не хотят, чтобы Exxon или BP вмешивались в их жизнь), стоят Короли Большого Масштаба, Управления Долгосрочными Проектами — и они носят комбинезоны Schlumberger.

В самом центре «империи» Schlumberger находится относительно недавно созданная организация, напоминающая огромное подразделение глобального сервисного обслуживания (Global Services Unit) IBM (сегодня Global Services = IBM) и UPS — группы обеспечения бесперебойного электроснабжения, которые управляют всеми цепочками поставок огромных компаний. Schlumberger создала свое аналогичное подразделение и назвала его просто — IPM (Integrated Project Management). Оно располагается в непримечательном здании недалеко от аэропорта Гатвик, и его глава утверждает, что IPM сделает «практически все, что захочет владелец нефтяного месторождения» — т. е., как пишет *BusinessWeek*, «[IPM] расширяет традиционную роль

компании [Schlumberger] как поставщика услуг* и углубляется в области, где прежде доминировали нефтяные гиганты». (* Мой старый приятель работал в одиночку на удаленных морских буровых платформах, где занимался интерпретацией результатов геофизических исследований и другими подобными вещами.)

В моем представлении Schlumberger в настоящее время очертя голову преобразуется в то, что могло бы стать самой крупной и мощной PSF, или ФОПУ (фирмой, оказывающей профессиональные услуги), за всю историю. Вместе с тем пути, по которым пошли IBM, UPS и Schlumberger, открыты для многих, возможно, даже для большинства фирм, причем в самых разных областях. Вспомним передвижные сервисные подразделения Geek Squad, дочерней компании Best Buy, которые *реально* обеспечивают преимущество Best Buy перед конкурентами в розничной продаже электронной техники; или компоненты ФОПУ, созданные во многих гигантских «промышленных» подразделениях General Electric (GE), которые обеспечивают намного больше половины доходов подразделения; даже MasterCard и подобные ей компании начинают активно работать в этом направлении — так, для некоторых из своих клиентов служба MasterCard Advisers выполняет все действия, связанные с платежными системами, проникая все глубже и глубже в самое сердце операций клиента.

Одна из «пятерки главных» Проповедей Тома призывает каждый «отдел» в организации оценить себя в новом качестве полноценного поставщика услуг на условиях «под ключ», рентабельной ФОПУ де-факто или де-юре. **(Каждый отдел означает... именно каждый!)** И аналогично я призываю компании всех мастей рассмотреть возможность роста через создание ФОПУ. Преобразование Schlumberger-IBM-UPS-GE-MasterCard — а это именно так — есть результат не только «программ», но и решимости.

Итак, посмотрите на «идеи ФОПУ» в разрезе следующих аспектов.

Что такое ФОПУ?

Являемся ли мы (отдел?) ФОПУ?

Выполняем ли мы (отдел?) реальную РЗКСП — **Работу, За Которую Стоит Платить?**

(Это имеет существенное значение: если отдел закупок отправил счета своим внутренним заказчикам, другим отделам и подразделениям, то согласятся ли эти заказчики с тем, что услуги сотрудников отдела закупок стоили той высокой цены: например, сэкономили ли они достаточно средств, чтобы заключить сделку для определенного подразделения фирмы, добились ли они каким-либо образом досрочной поставки, от которой пришел в восторг заказчик — конечный пользователь?)

Одним словом, я считаю, что «Идея Фирмы, Оказывающей Профессиональные Услуги» составляет главное ядро потенциала многих компаний, в том числе или даже в особенности — малых, так как это дает им возможность выделиться в условиях все возрастающей конкуренции. В частности, такие ФОПУ потенциально способны выйти на рынок с предложением дифференцированных услуг, ограниченных разве что степенью их воображения. ФОПУ имеют отличные преимущества сыграть в Игру Джерри Гарсия, который сказал: «Мы не хотим быть лучшими из лучших; мы хотим быть единственными, кто делает то, что делаем мы». Кто-кто, а компания Schlumberger точно бы поняла, что это означает, равно как и Best Buy со своими замечательными подразделениями Geek Squad.

[Для активизации дискуссии — а я редко делаю предложения такого рода — вы могли бы обратиться к моей книге «Фирма, оказывающая профессиональные услуги'50: 50 способов преобразовать ваш “отдел” в фирму, оказывающую профессиональные услуги, торговыми марками которой являются страсть и инновации» (The Professional Service Firm50: Fifty Ways to Transform Your “Department” into a Professional Service Firm Whose Trademarks Are Passion and Innovation).]

142. Не позволяйте «врагу» управлять вашей жизнью

Постоянно думать о конкурентах, пытаться сделать аналогичную или лучшую продукцию, чем у них, тратить время на выяснение, что они делают, и/или сравнивать свою компанию с их компаниями — эти действия ни к чему хорошему не приведут. Вы лишь помешаете своей компании найти собственный способ стать действительно значимой для своих Клиентов, сотрудников и перспективных потребителей. Вы лишите свою компанию возможности обрести собственное лицо и найти общий язык с людьми, которые платят по счетам… Ведь конкуренты никогда не оплачивали и никогда не будут оплачивать ваши счета.

Говард Манн. «Кирпичный завод вашего бизнеса: Возвращение к основам, чтобы управлять вашим бизнесом стало веселее» (Your Business Brickyard: Getting Back to the Basics to Make Your Business More Fun to Run).

Г-н Манн также цитирует Майка Маккью, бывшего вице-президента по технологии компании Netscape:

«Конкуренция между Netscape и Microsoft была настолько жесткой, что мы, бывало, просыпались по утрам с мыслью о том, что нам с ними делать, а нужно было думать о том, как создать нечто великое для своих клиентов. Теперь-то я понимаю, что никогда в жизни нельзя терять из виду клиента. Даже в условиях жесточайшей конкуренции не думайте о конкурентах. Не думайте о них в буквальном смысле».

Я говорю:
аминь!

Не позволяйте «врагу» управлять вашей жизнью. Кровь из носу, но точно следуйте совету г-на Маккью: «Не думайте о них *в буквальном смысле*». Конечно же, это куда, куда легче сказать, чем сделать, но для начала нужно твердо осознать.

И, что практически всегда необходимо при воплощении идей в жизнь, возьмите за правило следовать простому ритуалу: целенаправленно и систематически отводите (с «проверкой» как заранее обдуманной мысли, так и возникшей в ходе или после беседы) разговоры (и, по возможности, мысли) в сторону от своего эквивалента темы «Что там поделывает Microsoft?» («Что там поделывает бухгалтерская контора через дорогу от нас?» или «Что там поделывает итальянский ресторан в центре города?»). Если же это все-таки случается, а оно случится, остановите совещание. И скажите дежурную фразу типа: «Появление нового дилера Honda для нас не проблема. Нас должны волновать вопросы глубины наших взаимоотношений с существующими покупателями — и существующие возможности. Давайте в следующие полчаса придумаем 10 новых идей, как нам возобновить знакомство с людьми, которые купили у нас автомобили более трех лет тому назад, но с тех пор не появлялись в нашем автосалоне». (Или что-нибудь в этом роде.) Иначе говоря, направьте разговор в русло конкретных мер.

Знаю, что повторяюсь.
Но все же рискну.
Мы... и есть проблема.
Они... **не**... проблема.
У нас есть только один источник Совершенства: **Мы**.

143. Любите своих конкурентов

Как это ни странно, но за последние 24 часа (когда пишу эти строки) я два раза сталкивался с попытками ограничения действий конкурента. В одном случае — это был мой семинар — организатор воспротивился его посещению моим близким другом и коллегой по профессии, который занимается обучением и, следовательно, является косвенным конкурентом организатора. В другом случае речь шла о продукте, над которым я работаю, и меня попросили не давать благоприятного отзыва о конкуренте. В обоих случаях я наотрез отказался удовлетворить просьбу — как по моральным, так и по коммерческим соображениям.

Мой список *деловых* приоритетов возглавляет желание стремительно развивать весь свой рынок! Естественно, когда число людей, проводящих выступления или семинары, пишущих книги и ведущих блоги и микроблоги, резко возросло, моя «доля рынка» и-з-р-я-д-н-о пошла на убыль. (А ведь она составляла почти 100 процентов после выхода в свет книги «В поисках совершенства», когда я был едва ли не единственным «гуру менеджмента», который выступал публично.) Однако мои доходы за эти годы значительно возросли — аксиома «меньшей доли гораздо большего пирога».

Более того, я хочу (страстно мечтаю!), чтобы мои конкуренты делали свою работу превосходно! Если это будет так, то не отличающийся постоянством численный состав индустрии «гуру» в целом возрастет.

Короче говоря, я желаю своим конкурентам процветания. *И* буду рад видеть их на своих мероприятиях. И постоянно рекомендую участникам моих семинаров ходить на семинары

моих конкурентов. Я даже дохожу до того (в интервью под рубрикой «Крутые друзья» у себя в блоге и в своих книгах, например), что *способствую росту* их карьеры!

Это все говорит об альтруизме? Возможно. Но в основном нет. Прежде всего, я полагаю, что если один человек поливает грязью, или принижает конкурентов тем или иным образом, или же пытается ограничить их деятельность, то об этом начинают «ходить слухи». И он зарабатывает репутацию подлого, эгоцентричного — и, прямо скажем, корыстного негодяя.

Что еще важнее:

я думаю (я знаю!), что моя единственная эффективная и надежная защита от соперников (вспомним компанию Apple и ее мощных конкурентов) заключается в том, чтобы совершенствовать свою работу и сделать ее уникальной — а также привлекать и сохранять клиентов, интересующихся теми вещами, которые меня волнуют.

В дни, когда IBM начинала свою славную историю, одно из легендарных Золотых правил Томаса Уотсона-старшего гласило: «Ты никогда не будешь поносить конкурента». Кстати, *любое* нарушение этого правила служило безоговорочным «основанием для увольнения». Когда в 1980-х гг. IBM начала испытывать серьезные трудности, правило постепенно вышло из употребления и в результате пострадала безупречная репутация компании. Возвращаясь к главной предпосылке, замечу, что настоящей проблемой IBM было ухудшение изначально отличного качества продукции и в особенности обслуживания — и они не нашли ничего лучшего, как начать порочить других.

Итак, я решительно принимаю сторону г-на Уотсона. Мое кредо — быть уважаемым… **и доброжелательным…** членом профессионального сообщества. Грубо говоря, я считаю это невероятно сильным и надежным конкурентным преимуществом.

«Побеждайте» путем создания несравненно более совершенного продукта.

«Побеждайте» путем углубления взаимоотношений.

«Побеждайте», когда ваша отрасль процветает и пользуется хорошей репутацией.

Восхваляйте своих конкурентов!!!
Восхваляйте всю свою отрасль!!!

И... если вы узнаете, что конкурент не укладывается в сроки, теряет доходы или испытывает какие-либо трудности, не подвергайте его критике, а рассмотрите возможность протянуть руку помощи и сделайте это без громких слов. Поверьте мне, этот жест обернется благоприятными последствиями на долгие годы.

Порядочность рулит!

[И, как это ни парадоксально, чем более беспощадна конкуренция («человек человеку волк»), тем больше ценится такое преимущество, как «порядочность».]

Как написал в моем блоге по этому поводу Натан Шок,

«это особенно важно для тех из нас, кто работает в сфере профессиональных услуг за пределами крупных метрополий. Если наша отрасль хорошо развита в нашем городе, то какой смысл большим компаниям искать эти услуги за его пределами? Наше рекламное агентство считает, что все, что делает отрасль лучше в нашем городе, идет нам на пользу».

Благодарю вас, Натан!

Аминь!

Специальный раздел

50 Главных «Вы уже́?»

Однажды утром **в ожидании посадки** *на рейс авиакомпании Southwest Airlines* **в аэропорту Олбани**, *откуда я должен был лететь в аэропорт им. Рональда Рейгана, я наткнулся на свежий номер журнала* Harvard Business Review, *на обложке которого на ярко-желтом фоне красовалась ссылка на «передовицу»: «Планирование позиции по отношению к конкурентам». Оказалось, что основная статья была написана моим другом и уважаемым коллегой Ричем Д'Авени.*

У Рича все работы первоклассные — и я не раз говорил об этом публично лет 15 тому назад. Более того, я уверен, что и эта статья была замечательная — хотя, должен признаться, я ее не читал.

На самом деле она вызвала у меня яростную, негативную «реакцию Тома», как называет ее моя жена. Естественно, я считаю, что ваша «позиция по отношению к конкурентам» должна вас волновать. Однако вместо того, чтобы зацикливаться на этой позиции и других абстрактных понятиях, к чему нас неизменно призывают школы бизнеса и соответствующие консультанты, я поразмышлял о некоторых «практических материях», которые, по моему убеждению, куда важнее для «стратегического» благополучия предприятия, будь оно лилипутом или гигантом, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Поэтому я предлагаю вам не ставить во главу угла планирование борьбы с конкуренцией или поиск «голубого океана» (пустого пространства, согласно популярной книге «Стратегия голубого океана»), а обратить внимание на вещи, подобные моим 50 Главным «Вы уже?», как я их называю. Список можно было бы легко расширить в три раза — но на первое время вам и этого хватит. Естественно, основная гипотеза заключается в том, что если вы предусмотрительно займетесь указанными ниже «мелочами», то ваша «конкурентоспособность» настолько улучшится, что «планирование позиции» отойдет на задний план!

Итак:

1. Вы уже позвонили клиенту… **сегодня?**
2. Вы (уже) навестили клиента… за последние 10 дней?
3. Вы провели с помощью фасилитатора семинар совместно с несколькими представителями операционного отдела ключевого клиента (представляющими различные уровни, различные службы, различные подразделения) с участием разных сотрудников вашей компании… за последние 60–90 дней? (Цель: обеспечить полную интеграцию с нашими ключевыми клиентами и дать им ясно понять, что мы хотим познакомиться с ними на всех уровнях.)
4. Вы благодарили рядового сотрудника за небольшую любезность с его стороны… за последние три дня?
5. Вы благодарили рядового сотрудника за небольшую любезность с его стороны за последние… **три часа?**
6. Вы благодарили рядового сотрудника за положительный настрой, который от него исходит… *СЕГОДНЯ*?
7. Вы выражали признание — публично — одному из своих сотрудников за небольшой вклад в *межфункциональное сотрудничество* за последнюю неделю? (Небольшие дружеские акты, укрепляющие связь между подразделениями, — это, вероятно, мое Наваждение № 1.)
8. Вы выражали признание — публично — одному из «их» сотрудников (из другого подразделения) за небольшой вклад в межфункциональное сотрудничество с вашей группой за последнюю неделю?
9. Вы приглашали в течение последнего месяца руководителя другого подразделения на ваше еженедельное совещание по определению приоритетов команды???
10. Вы лично звонили-ходили к внутреннему или внешнему клиенту, *чтобы утрясти вопрос, поинтересоваться делами или принести извинения* в связи с малой или большой неудачей за последнюю неделю или за последний

месяц? (Не было повода? Если вы полагаете, что это так, то вы оторваны от реальной жизни даже больше, чем я мог себе представить. Жаль.)

11. Вы говорили с кем-нибудь (двумя уровнями «ниже») о конкретных сроках выполнения следующих этапов проекта в течение последних двух дней?

12. Вы говорили с кем-нибудь (двумя уровнями «ниже») о точных сроках выполнения следующих этапов проекта в течение последних двух дней… и о том, что конкретно и немедленно *вы можете сделать, чтобы устранить возникшее препятствие?* (Помните: Босс — это ДПУП, Директор По Устранению Препятствий.)

13. Вы отметили на прошлой неделе достижение «небольшого» (или большого!) *этапа?* (Иначе говоря, являетесь ли вы фанатиком расставления этапов? Являетесь ли вы фанатиком празднования этапов?)

14. Вы пересмотрели за прошедшую неделю или месяц какую-либо оценку, сделанную в «неверном» направлении (т. е. признали, что все оказалось хуже, чем предполагали), и извинились за досадную ошибку? (*Так или иначе, вы должны публично поощрять сотрудников за умение говорить трудную правду — и сообщать дурные новости.*)

15. Вы, как начальник отдела кадров, уже ввели всеобъемлющую программу удовлетворения запросов клиентов для всех своих *внутренних* заказчиков? (В которой предусматриваются существенные поощрения и наказания, соответственно, за попадания в яблочко и промахи.)

16. Вы осуществили недельное, заметное, весьма основательное *посещение-«турне»* по производственным мощностям внешних клиентов за последние шесть месяцев?

17. Вам приходилось за прошедшие 60 дней резко останавливать совещание и «приказывать» всем покинуть офис, чтобы *немедленно* выдвигаться «на поле боя» для

выполнения *приказа* устранить (у-с-т-р-а-н-и-т-ь, finito![1]) какую-то /любую трудноразрешимую «мелкую» проблему путем срочного принятия практической меры?

18. Вы провели в течение прошлой недели довольно подробное обсуждение попавшейся кому-то на глаза «тривиальной» «крутой дизайнерской штуки» — *не относящейся* к вашей отрасли или к вашему подразделению — в Интернете, или в каком-либо продукте, или на его упаковке? И вы призываете/настаиваете, чтобы все сотрудники (*каждый* сотрудник) искали, приносили и представляли «невероятно крутые штучки-дрючки, которые я обнаружил» в «повседневной жизни»?

19. Вы провели в течение двух прошлых недель неформальное обсуждение — минимум на час — с рядовым сотрудником на предмет «вещей, которые мы делаем правильно», «вещей, которые мы делаем неправильно» и «что нужно было бы сделать, чтобы превратить эту работу в нечто, приближенно напоминающее "работу его/ее мечты"?»

20. Вы провели в течение последних 60 дней общее собрание, чтобы обсудить «вещи, которые мы делаем неправильно»... и которые мы можем исправить в ближайшие 14 дней? (С последующим обсуждением результатов *ровно* через 14 дней.)

21. **Вы провели за прошедший год по однодневной насыщенной встрече с каждым из ваших главных внутренних заказчиков, за которой последовало основательное празднование «вещей, которые пошли правильно» у обеих сторон?**

22. Вы за прошедшую неделю настояли неофициальным образом на том, чтобы ваш сотрудник решил семейные проблемы, которые, как вы подозреваете, достигли критической точки?

---

[1] Finito — законченный (ит.). — *Прим. пер.*

23. *Вы уже знаете имена детей всех ваших подчиненных?* (Если нет, то у вас есть 30 дней, чтобы узнать.)

24. Вы пригласили за последний месяц (две недели?) интересного-*странноватого* человека со стороны на обед? И ведете ли вы аккуратные записи о «ланчах с необычными личностями»?

25. Вы пригласили за последний месяц интересного-странноватого *человека со стороны* на одно из ваших важных совещаний?

26. Вы обсудили за последние три дня на совещании что-либо интересное, хотя и за рамками вашей отрасли, попавшееся вам на глаза во время чтения и т. д.? (Имеется в виду нечто большее, чем ваше сообщение по электронной почте с одной-двумя гиперссылками.)

27. Вы за последние 24 часа произнесли на совещании фразу: «Я наткнулся на интересную идею в [необычном месте]»?

28. Вы за последние две недели попросили кого-либо сообщить о чем-либо, о чем угодно, что являет собой блестящий пример обслуживания в «тривиальной» ситуации — в ресторане, на автомойке и т. д.? (А затем обсудили касательство этого случая к вашей работе — а затем *тут же* внедрили в свою практическую деятельность какую-либо мелочь из того, что они увидели?)

29. *Вы за последние 30 дней изучили во всех подробностях (час за часом) свой ежедневник, чтобы установить, в какой степени «время, фактически потраченное» на выполнение приоритетных задач, соответствует «запланированному времени»?* (И повторили это упражнение с каждым из вашей команды.)

30. Вы за последние два месяца организовали для своей группы презентацию, сделанную «странноватым» человеком со стороны?

31. Вы за последние два месяца организовали для группы презентацию, сделанную клиентом, внутренним заказчиком,

продавцом, о «тружениках» тремя или четырьмя уровнями «ниже» в организации продавца/клиента/внутреннего заказчика (и в вашей организации)?

32. Вы за последние два месяца организовали для группы презентацию о крутой идее, выходящей за рамки вашей отрасли, которую провели два ваших сотрудника?

33. Вы сегодня (и во веки веков) на каждом собрании вашей группы направляли разговор в русло практических аспектов решения определенного вопроса?

34. Вы сегодня (и во веки веков) в конце каждого совещания проводили обсуждение «пунктов плана действий, которые следует выполнить в ближайшие **4, 24, 48** часов»? (А затем доносили до всеобщего сведения — и обсуждали результаты 4, 24 и 48 часов спустя.) (И проследили за тем, чтобы каждому поручили хотя бы один такой пункт.)

35. Вы обсуждали в последние шесть месяцев вопрос о том, что нужно было сделать, чтобы местный-национальный опрос общественного мнения признал вашу компанию одним из «*лучших работодателей*»?

36. Вы за последний месяц одобрили какой-либо *крутой, отличный от других или очень отличающийся от остальных курс обучения* для одного из своих сотрудников?

37. Вы за последний месяц проводили курс обучения для сотрудников, работающих непосредственно с клиентами?

38. **Вы за *прошедшую неделю* обсуждали идею *Совершенства* как такового?** (Что это означает, как этого добиться — в отношении текущего проекта.)

39. Вы за прошедшую неделю обсуждали идею «*Супер!*»? (Что это означает, как применить ее в текущем «рядовом» проекте.)

40. Вы за последние 45 дней дали оценку какому-либо значительному внутреннему процессу с точки зрения составляющих «впечатления», а также результатов воздействия такого процесса на внешних и внутренних заказчиков?

41. Вы за прошедший месяц посылали одного из своих сотрудников на совещание, где должны были присутствовать сами, давая ему таким образом необычную возможность пообщаться со старшими по положению?

42. Вы за прошедшие 60 (*30?*) (*15?*) **(7?)** дней посидели вместе с верным другом или «коучем», чтобы обсудить ваш «стиль управления» — и его влияние на группу в долгосрочной и краткосрочной перспективе?

43. Вы за *прошедшие три дня* проанализировали слегка пошатнувшиеся профессиональные отношения и позвонили соответствующему лицу, чтобы обсудить эти вопросы и сгладить ситуацию? (Приняв на себя «вину», даже не вполне заслуженную, за то, что допустили такое развитие событий.)

44. Вы за прошедшие… **два часа**… останавливались на пять минут у офиса или рабочего места одного из сотрудников (двумя уровнями «ниже»), чтобы спросить: «*Что вы думаете?*» по поводу вопроса, который недавно или только что обсуждался на собрании? (А затем задерживались минут на 10, чтобы выслушать — и *в открытую* сделать пометки.)

45. Вы… за последний день… оглянулись вокруг («обозрели картину в целом»), чтобы оценить, насколько точно разнообразие вашей группы отвечает разнообразным требованиям обслуживаемого вами рынка? (И при необходимости начали действовать?)

46. Вы за последний день сделали усилие, чтобы заметить, что обычно молчащий на собраниях человек разговорился — а затем поблагодарить его, может быть и наедине, за полезный вклад?

47. Вы за прошедшие четыре месяца выделили полдня для проведения собрания всего коллектива с конкретной целью — проверить состояние «корпоративной культуры», в том числе степени нашего соответствия ей — с презентациями

относительно молодых сотрудников, включая тех, кто работает непосредственно с клиентами? (Делая целенаправленное усилие на ограничение разговора «маленькими» примерами из «реального мира» — без теории.)

48. Вы за прошедшие шесть месяцев разговаривали о *Внутреннем Обещании Бренда* — т. е. что вы и организация обещают сотрудникам в плане *возможностей* роста и признания?

49. Вы за прошедший год выделили целый день для проведения мероприятия за пределами компании, чтобы поговорить об индивидуальных (и коллективных) устремлениях?

50. Вы позвонили заказчику… **сегодня?**

ВЫ УЖЕ… *НАЧАЛИ*?

Естественно, я надеюсь, что вы воспользуетесь этим списком. Может быть, вам следует поступить следующим образом:

1. Распространите его среди своей команды.

2. Согласуйте не более шести пунктов, которые войдут в Список Начальных Действий.

3. Выберите один пункт.

4. Сделайте его сегодня.

5. Повторяйте процедуру раз в неделю.

NB: понятно, что этот список предложен как приблизительный, но никак не окончательный набор действий. Вы можете составить собственный вариант, адаптированный к конкретной ситуации. «Важная идея», заложенная в этой книге, призвана убедить читателя уделять внимание таким «мелочам», которые в совокупности составляют душу и сердце эффективной организации, преданной «Совершенству во всем, чем мы занимаемся».

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. **144. 145. 146. 147.**
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Переосмысление

144. Постройте «храм»! (Или есть альтернатива?)

Меня попросили выступить с основным докладом на первой крупной конференции, организованной Австралийским институтом менеджмента, которая была посвящена жизни и деятельности Питера Друкера. Я чувствовал огромную ответственность — и дал волю воображению, которое привело меня к теме организационных основ. Я начал с голого определения. Организации должны представлять собой...

...не что иное, как храмы, в которых колоссальная сила Воображения, и Духа, и врожденной способности к Предпринимательству разнообразных индивидуумов полностью раскрывается в страстном стремлении к... Совершенству.

«Храм/ы» — Большое Слово. Я не собираюсь использовать его в каком бы то ни было религиозном смысле — отсюда и строчная «х». Но, когда речь идет о человеческом потенциале (квазирелигиозном?), я действительно рассматриваю все успешные организации как движимые... **прежде всего**... Безграничной Заинтересованностью в Росте своих Членов.

Классная комната в начальной школе... **безусловно**... должна быть таким «храмом». Но храмом должны быть и *бухгалтерия,* и отдел *обучения*. Сомнений нет: организации обязаны эффективно служить своим внешним клиентам ради выживания, не говоря уже о процветании. Но моя логика, по крайней

мере для меня, кристально ясна и не допускает альтернатив: **мы можем рассчитывать, что наших внешних клиентов будут обслуживать не просто замечательно, а так, что они захотят пользоваться исключительно услугами нашей организации, только в том случае, если таковые услуги предоставляются теми [сотрудниками], кто сам Активно Стремится к Росту и Совершенству.**

Я не прошу вас, как я уже несколько раз говорил, «верить каждому моему слову». Я очень прошу вас подумать об этом — и о результатах **(колоссальных!)** такого подхода.

Кстати, можно ли сказать о вашем подразделении, независимо от его размера, что оно…

«…представляет собой не что иное, как храм, в котором колоссальная сила Воображения, и Духа, и врожденной способности к Предпринимательству разнообразных индивидуумов полностью раскрывается в страстном стремлении к… Совершенству»?

И если это не так или если у вас нет такой или аналогичной цели, то предложите мне альтернативу.

Пожалуйста.

Храм.
Воображение.
Дух.
Способность к предпринимательству.
Разнообразие.
Страсть.
Совершенство.

Или???????

(NB: построение организации как храма, посвященного развитию человеческого потенциала, — задача поистине огромного

масштаба. И я много думал о ней, прежде чем решился озвучить. К настоящему времени я проверил свою идею во всем мире — от Дубая до Шанхая, от Нью-Дели до Хельсинки, от Жоинвиля, что в Бразилии, до Сан-Антонио. В многочисленных дискуссиях мы пришли к выводу, что вопрос «Если не это, то что?» действительно вполне разумный — по крайней мере стоящий серьезного обсуждения. Я искренне верю, что такого рода подходы обеспечивают определенную коммерческую выгоду.)

В данном случае «сдвинуть дело с мертвой точки» существенно поможет «мозговой штурм» — поговорите с коллегами, с друзьями, которые трудятся в известных вам малых и крупных компаниях. Оцените организации, находящиеся по соседству с вами: один местный банк именно так и работает, а вот другой — нет. Или сравните кузовную мастерскую А с кузовной мастерской В. Безусловно, позитивный вклад в «человеческий фактор» — это хорошо, но здесь речь идет о вещах иного толка, о том, чтобы построить «храм» и сохранить его в надлежащем состоянии.

Вы.
К этому.
Готовы?

(И, повторяю, если нет, то какова альтернатива?)

145. Помогайте реализовать мечту. (Или есть альтернатива?)

Написанная как притча книга Мэтью Келли «Менеджер мечты» (The Dream Manager) не входит в мой привычный круг

чтения. Но основная идея Келли меня заинтересовала — и стала центральной в моей книге. Идея проста: у *каждого* есть мечта! И если мы можем помочь тому или иному человеку ее осуществить, то эти люди станут более увлеченными, что на практике принесет выгоду организации, стремящейся служить своим клиентам. Келли пишет:

«Цель компании — стать наилучшей-версией-себя. [Но] организация может стать наилучшей-версией-себя только в том случае, если люди, которые ее составляют, стремятся стать наилучшей-версией-себя».

Если подумать над этим (медленно, очень медленно, пожалуйста!), то становится ясно, что это утверждение и очевидное, и глубокое: «Мы», команда, сильны, в сущности, настолько, насколько заботимся о *личностном* росте, и достижениях, и Совершенстве всех без исключения членов команды. (Это самоочевидно в футболе и танце — но почему не может относиться к продуктовому магазину и бухгалтерской конторе?) «Вопрос в том, — продолжает Келли, — какая цель у сотрудника? Большинство скажет, что "помочь компании добиться поставленной цели", — но они ошибаются. [Подумайте об этом, и не торопитесь.] Безусловно, это часть роли сотрудника, но главная его цель — стать наилучшей-версией-себя».

Как я уже сказал, книга называется «Менеджер *мечты*». По сути, Келли утверждает, что именно помощь людям в осуществлении их мечты — касается она бизнеса компании или нет — является *одной* из главных, а возможно, и *самой* главной задачей босса. Чтобы служить клиенту и обеспечить выполнение работы в целом, руководительница, о которой пишет Келли, становится «реализатором мечты» — например, помогает 28-летнему механику из Ганы осуществить его мечту: получить диплом профессионального колледжа. Я повторю логическую цепь: если этот

28-летний парень чувствует полную поддержку в своем стремлении к личностному росту, то шансы, что он будет стремиться в Совершенстве выполнять свою работу механика, значительно возрастают.

Ну… а вы?

Именно вы (**лично вы**) — «реализатор мечты»?

(Или, для начала, *знаете* ли вы, о чем мечтают ваши сотрудники?)

ВЕДИ, СЛЕДУЙ И НЕ МЕШАЙ

Наша цель — служить нашим клиентам блестяще, долго и прибыльно.

Служить нашим клиентам блестяще, долго и прибыльно означает блестяще и долго служить людям, которые обслуживают клиента.

Следовательно, наша работа как лидеров — альфа и омега и все, что между ними, — содействовать устойчивому личностному росту, успеху, заинтересованности и стремлению к Совершенству тех, кто прямо или косвенно служит конечному потребителю.

Мы, лидеры, — каким бы бизнесом мы ни занимались — фактически занимаемся «Личностным Ростом, Развитием, Успехом и Стремлением к Совершенству».

«Мы» [*лидеры*] **растем только тогда, когда «они»** [*все наши коллеги без исключения*] **растут.**

«Мы» [*лидеры*] **добиваемся успеха только тогда, когда «они»** [*все наши коллеги без исключения*] **добиваются успеха.**

«Мы» [*лидеры*] **энергично движемся к Совершенству только тогда, когда «они»** [*все наши коллеги без исключения*] **энергично движутся к Совершенству.**

Точка.

146. Запустите проект «Рэй»

Я очень редко «посвящаю» кому-либо презентацию. Но некоторое время тому назад открыл презентацию в PowerPoint слайдом, на котором было написано… **«Посвящается Рэю»**.

Я имел в виду Рэя Чарльза.

Незадолго до этого мы со Сьюзан посмотрели на DVD фильм «Рэй». Вне всякого сомнения, он стоит в ряду превосходных произведений искусства. Однако посвятить Рэю свою презентацию меня вдохновило не совершенство фильма, а его герой.

Озвучиваю:

Рэй Чарльз — воплощение Духа Переосмысления

Снова и снова — **и до бесконечности** — он выбирал Собственный Путь и следовал ему; плевал на беспроигрышные варианты, гарантированный поток наличных, могущественных советчиков… и шагал в совершенно новом музыкальном направлении по велению своей Души.

Безусловно, фильм — это удивительная история о преодолении превратностей судьбы, от слепоты и расизма до наркотиков и испытания славой. Но для меня это — прежде всего… **Замечательная Дань Силе и Триумфу Дерзкого Переосмысления Одиночки!**

За Рэя Чарльза!

Посмотрите фильм «Рэй».

(Возможно, вместе с близкими коллегами.)

При желании составьте подробный список вещей, которые он Переосмыслил.

(Подозреваю, они вас просто ошеломят!)

Заведите «Папку Рэя»… или «Папку Переосмысления».

Набросайте размышления о собственной возможности Переосмысления.

Вырезайте картинки.

Сохраняйте записи в блогах.

Эту «проблему» так так так так так легко сформулировать. Мы уже перешли на 12-часовой рабочий день, и такая жизнь — сплошной кошмар. У нас нет «дополнительного времени» на… проект под названием «Рэй»! Однако (поверьте мне хотя бы в этом): шансы велики, они так велики, что если бы вы смогли заглянуть лет на 10 вперед, то удивились бы, почему же, черт побери, вы в свое время не запустили…

Проект «Рэй-2010».

Или, например, согласно современному способу обозначения… **«Вы 3.0»**.

(У вас *есть* время на Проект «Рэй-2010»/«Вы 3.0» по одной простой причине — дело не в том, что времени *нет*.)

(Я не первый, кто сказал вам об этом.)

(Я не буду и последним, кто скажет вам об этом.)

(Но я прав.)

(И следующий, кто скажет вам об этом, тоже будет прав.)

(И может быть, — давайте просто допустим — это вас подвигнет к действию.)

(И, пан *или* пропал, вы порадуетесь, что вас подвигли к действию.)

(Время летит.)
(Поверьте.)

147. Реализм? Как бы не так!

Утверждение:

Реализм — это смерть прогресса!
Уничтожить реализм!
Практически весь!

Недавно мы завершили один летний строительный проект на нашей ферме в Вермонте. Мы хладнокровно продумали все до мелочей, чтобы правильно спланировать бюджет, даже попросили подрядчиков проверить наши оценки и внести соответствующие корректировки. (К тому же я инженер-строитель по образованию.) Тем не менее тщательно рассчитанный на $40 000 проект в итоге потянул на 70 000. (М-м-м… или что-то около того.)

Разве это ново?

При строительстве Большого Бостонского тоннеля, насколько я припоминаю, первоначальный бюджет был превышен в четыре раза. Тоннель «Чаннел» под Ла-Маншем обошелся, кажется, примерно в три раза дороже, чем планировалось. (И т. д., и т. д., и т. д., и т. д.)

Я решил провести небольшой опрос в непринужденной обстановке во время вечернего приема и задал некоторым гостям по три вопроса касательно их доморощенных проектов. Вот они:

1) удалось ли вам уложиться в бюджет проектов, выполненных пару лет тому назад?

2) если бы вы в самом начале знали, во что реально выльются эти проекты, вы бы все равно за них взялись?

3) можете ли вы в ретроспективе сказать, что игра стоила свеч?

По первому вопросу отклонение от запланированного бюджета в бóльшую сторону колебалось от примерно 5 процентов (если вы, конечно, поверите этому — лично я воспринимаю такую цифру скептически) до превышения в пять раз (а вот этому я *легко* верю).

Что касается второго вопроса, то четверо из шести опрошенных сказали, что «ни за что» бы не взялись за это дело, если бы знали, во что ввязываются; остальные двое сомневались, к какому решению они бы пришли.

При ответе на третий вопрос касательно удовлетворенности после свершившегося факта пять респондентов ответили: «Да! Мы бы снова это сделали» — причем все пятеро сказали свое **«Да»** абсолютно категоричным тоном. А один ответил: «Может, да, а может, нет».

Само собой разумеется, экстраполировать на основании ничтожной выборки и при тривиальной теме рискованно, но некоторые мои познания в таких областях, как история, коммерческая деятельность и ряде других, наводят на мысль, что явление это самое что ни на есть обычное. Более того, в глубине души человек распрекрасно *понимает*, что конечные затраты намного превысят запланированные.

И что я хочу этим сказать? Да, лучше бы вам иметь дело с первоклассным финдиректором, который дружит с цифрами, но если вы позволите ему у себя хозяйничать, от вашего хозяйства ничего не останется. Конечно, я и сам знаю, что это «один черт — что так, что этак». С другой стороны…

прогресс (весь прогресс), безусловно, зиждется на иллюзиях и ошибочных представлениях!

Что касается меня, обладателя степени магистра в гражданском строительстве Корнеллского университета, то в ретроспективе я бы дал добро каждому из заметных домашних проектов — пусть бы даже, а так оно и есть, они мне стоили немало лишних выступлений и «ночей в пути».

Дорожите своими мечтателями!

Овладевайте «искусством дорожить мечтателями».

Перевод в практическую плоскость:

считаете ли вы обязательным правилом принимать в каждую проектную группу, даже если это малый проект, «нереального» мечтателя?

Вы, как босс, уверены в том, что когда в силу необходимости оказываете давление на мечтателя, то не перегибаете палку и не гасите его пыл?

Конечный итог: **2,476 (диапазон: от 2,218 до 2,886) громогласных ура фантазиям мечтателей! Да что уж мелочиться… ТРОЕКРАТНОЕ громогласное ура таким мечтателям и их фантазиям*, либо пан, либо пропал, мертвый или живой.**

(*Мое мнение? Фантазия, которую стремятся воплотить в жизнь, **ведет** к «победе» — в 100 процентах случаев.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Супер!

148. Если не СУПЕР, то… так дело не пойдет

«Оно» Выстрелило?
«Оно» Блестит?
«Оно» вызывает у вас Улыбку?

«Оно»… **Супер?**

Если «оно» (значительное или незначительное) не СУПЕР, то… переделайте его!
Или вообще не делайте его!

Это… Ваш День.
Не «их» день.

Этот День принадлежит ТОЛЬКО…Вам.
Не «им».

Рабы за офисными перегородками, объединяйтесь!
Титаны Technicolor, ликуйте!
Сбросьте Оковы Соглашательства!

Скажите/прокричите громкое «Нет!» в адрес НеСУПЕРСКОГО!

ВОТ ТЕПЕРЬ ВЫ МОЛОДЕЦ!

Посмотрите на СУПЕР/неСУПЕР через призму обычных житейских ситуаций: вполне вероятно, что сегодня вечером вы будете готовить ужин. И вероятно, вы устали на работе; среди всего прочего, во второй половине дня у вас была перепалка с боссом-алкашом. Кроме того, ваш благоверный редко бывает благодарным, когда вы буквально надрываетесь в попытке совершить кулинарный подвиг. Поэтому вы просто подогреваете банку мясных консервов с соусом чили. (*Обожаю* консервированное мясо, приправленное соусом чили.)

Но вы можете и поднапрячься. И если будете напрягаться хотя бы пару или даже один раз в неделю, то, скорее всего, станете чертовски хорошим поваром и ваши потрясающие кушанья коренным образом изменят отношения со второй половиной. И с каждым новым шагом по этому «добродетельному кругу» вы будете получать все больше удовольствия и от возни на кухне, и от кое-чего другого…

Я вам гарантирую, что через год мир изменится благодаря тому, что вы приправили будни несколькими ложками СУПЕР. В этом вкратце и заключается смысл СУПЕР. (Хотя, как уже было сказано, я обожаю консервированное мясо, приправленное соусом чили.)

Итак…

СУПЕР!
Сейчас!

Без дураков.
Это реально.

(Я не ношу розовые очки. В 66 лет мало у кого они есть. Я влачу паршивые дни — и паршивые месяцы. И собственно говоря, паршивые годы. И, увы, мои выступления — дрянные или, во всяком случае, не-особо-великие. Но во всем, что делаю, я пытаюсь добиться удовлетворенности хотя бы на 8 баллов по 10-балльной

шкале «СУПЕРометра». Это касается как микропроектов типа стрижки кустов — моего ежедневного занятия летом на вермонтской ферме, так и подготовки выступлений, за которые мне платят деньги… а также этой книги. Почему бы не поставить себе СУПЕР «обычной» целью????)

Да.
Это… **ваша**… жизнь.
Это… **ваш**… момент.

149. Что делает вас таким особенным? Или: «единственный» сильнее «самого лучшего»

Я даю гарантию, что любой читатель — где бы он ни жил и каким бы бизнесом ни занимался — сможет что-либо почерпнуть для себя из следующей книги:

«Суперзвезды розничной торговли: Внутри 25 лучших независимых магазинов Америки» (Retail Superstars: Inside the 25 Best Independent Stores in America), написанной гуру розничной торговли Джорджем Уолином.

Гарантию?
Да!

Эти магазины, без преувеличения, придали новое значение словам «особенный» — и «Класс» & «Супер»! А вот типичный

пример одной из моей «Десятки любимых цитат», которую я позаимствовал у Джерри Гарсия, гитариста группы Grateful Dead («Благодарные мертвецы»):

«Вы хотите быть не просто лучшими из лучших. Вы хотите быть единственными, кто делает то, что делаете вы».

Все начинается, естественно **(!)**, в Фэрфилде, штат Огайо, где находится Jungle Jim's International Market. Приключение в мире, который Jungle Jim's называет shoppertainment (покупкоразвлечение), начинается с автостоянки и заканчивается 1600 сортами сыра и, да, 1400 наименованиями острого соуса — не говоря уже о 12 000 марок вина стоимостью от $8 до $8000 за бутылку; все это доставляется 4000 поставщиками со всего мира. Как практически во всех магазинах, о которых я пишу в этой книге, покупатели стекаются сюда со всех уголков земного шара.

В Чикаго есть Abt Electronics, на Манхэттене — Zabar's, во Франкемуте, городке с 5000 жителей в штате Мичиган — Bronner's Christmas Wonderland. В «магазине» Bronner's площадью 98 000 кв. футов (8820 кв. м) вы найдете **6000** елочных игрушек, **50 000** всевозможных украшений и вообще все, что душа пожелает, к Рождеству.

В Коко-Бич, штат Флорида, есть Ron Jon Surf Shop.
А в Атланте — Junkman's Daughter.
А в Севирвиле, штат Теннесси, — Smoky Mountain Knife Works.

Закончим экскурсию там, где ее начали, — в Огайо. В этот раз мы посетим хозяйственный магазин Hartville Hardware в Хартвилле.

Все эти магазины демонстрируют-доказывают так много вещей:

В Век Гипермаркетов вы все-таки можете создать независимый бизнес, который привлечет внимание всего мира и даст вам возможность преуспевать!

Вы можете делать все что угодно!

Вы можете быть откуда угодно!

Вы можете создать любую-растреклятую-вещь, которая будет... **фантастически-изумительно-потрясающе особенной!**

Выражение «забота о клиентах» получает новое определение!

«Умение показать товар лицом» получает новое определение!

Если вы руководите отделом *обучения* персонала... вы сможете кое-что почерпнуть для себя из этой книги.

Если вы руководите отделом *продаж* из одного или 101 человека... вы сможете кое-что почерпнуть для себя из этой книги.

Если вы руководите отделом *закупок*... **нацеленным на «фантастически-изумительно-потрясающе-особенную» заботу о внутренних клиентах...** вы сможете кое-что почерпнуть для себя из этой книги.

Вы сможете кое-что узнать об... *Особенном.*

Вы сможете кое-что узнать о том, как стать... «*единственным, кто делает то, что делаете вы*».

Вы сможете кое-что узнать об... «*эмоциональном маркетинге*».

Вы сможете кое-что узнать о... *несущественности* Конкурентов-Гигантов... если вы отличаетесь от них какой-либо особенностью.

Вы сможете кое-что узнать о... *Поддержании СОВЕРШЕНСТВА.*

Книга «Внутри 25 лучших независимых магазинов Америки» придает новое значение моему фирменному слогану:

СОВЕРШЕНСТВО. Всегда.
Если не СОВЕРШЕНСТВО, то что?
Если СОВЕРШЕНСТВО не сейчас, то когда?

Как уже было сказано — и, кажется, впервые, — я *даю гарантию*, что любой читатель, занятый любой деятельностью, при желании может узнать для себя что-то новое из этой книги.

Итак:

является ли ваше предложение товара или услуги (см. выше)…
…особенным?
Настолько… **дьявольски особенным,** что… и у вас, и ваших клиентов «дух захватывает»?

Живите ради ОСОБЕННОГО с ОТТЕНКОМ «мы-единственные-кто-делает-то-что-делаем-мы» здоровски-изумительно-невероятного Супер.
(Или умрите — профессионально — в попытках.)
(А почему бы и нет!)

СУПЕР КАК ЗАКОНОМЕРНОЕ СТРЕМЛЕНИЕ: МОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ В МИР ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ СОБЫТИЙ

«Говорят», что СУПЕР! — это «уж слишком». Повседневная жизнь довольно заурядна. Возможно, так оно и есть — но ведь и «невозможное» тоже случается. За время моего краткого — длиной в шесть десятков лет — посещения этой планеты произошло несколько знаменательных событий из разряда невозможных.

- Были разгромлены Гитлер и Тодзио; побежденные нации пришли к великой демократии и стали великими экономическими державами. (Я родился в день, когда американские солдаты высадились на Северо-Африканском побережье.)

- Индия получила независимость и превратилась в одно из крупнейших демократических государств мира — и впоследствии встала на путь достижения экономического превосходства.
- Китайские крестьяне подняли бунт — и через 35 лет пошли по капиталистическому пути развития.
- Европа, где за века было пролито больше крови, чем в любой другой части земли, стала огромным ярким символом мира, процветания и демократии.
- По всему миру расцвели демократии в различных проявлениях, хотя их путь был и остается тернистым и полным неудач.
- Афроамериканцы стали свидетелями многочисленных побед Движения за гражданские права — и вот американец африканского происхождения становится президентом Соединенных Штатов.
- Была воздвигнута Берлинская стена — и через 30 лет, к всеобщему удивлению, рухнула практически за одну ночь.
- Нельсон Мандела был заключен в тюрьму, но упорно продолжал борьбу, затем был освобожден, простил причиненное ему зло и стал президентом свободной от апартеида Южно-Африканской Республики — практически без кровопролития.
- Юрий Гагарин полетел в открытый космос.
- Нил Армстронг ступил на Луну.
- Небо наполнилось искусственными спутниками — которые в корне изменили связь.
- Многочисленные поколения компьютеров существенно изменили жизнь.
- Сотовые телефоны стали для нас одной из главных форм связи.
- Интернет стал для нас одной из главных форм связи — и принес много-много других возможностей.
- Люди добились искоренения огромного количества болезней — и ограничения распространения многих заболеваний.
- Человеческий орган был успешно трансплантирован.
- В Америке снова, снова и снова смена президента сопровождалась мирным переходом власти от одной политической партии к другой.

Каждое из вышеназванных событий связано с прохождением необычайно длинного пути — отмеченного бесчисленными ухабами. Но «невозможное» все-таки становилось возможным, а затем превращалось в реальность… снова, и снова, и снова, и снова.

150. От этого «захватывает дух»?

Вы планируете выполнить сегодняшнюю «обычную» задачу таким образом, что у других «перехватит дыхание» от ее дерзости?

В 2004 г. мне, как бывшему питомцу McKinsey and Co., прислали из фирмы сообщение по электронной почте, в котором говорилось об их отклике на цунами в Юго-Восточной Азии. Я прочитал, кивнул головой и отложил его в сторону. (Но по какой-то причине не удалил.) Через несколько часов я вернулся к нему — что-то побудило меня отправить электронное письмо управляющему партнеру McKinsey. Я сказал, что отклик получился «идеально адекватным», но добавил, что в настоящее время репутация бизнеса подмочена дешевой показухой (а это было *до* финансового кризиса) и что McKinsey общепризнанно считается главным поставщиком Консультантов для Топ-Менеджеров Мировых Компаний; поэтому, ворчливо продолжил я, здесь мне видится упущенная возможность, так как у меня **«не захватило дух от дерзости»** отклика McKinsey.

Неудивительно, что я не получил ответа от высокого начальства. Но я поставил в копию своего старого приятеля, с которым мы вместе трудились в McKinsey и над книгой «В поисках совершенства», Боба Уотермана, — и он предложил свою искреннюю поддержку. (Спасибо, как всегда, Боб.)

ПЕСНЯ БУМЕРА

Из печатной рекламы BMW, сентябрь 2009 г.:

Восторг

Это слово лежит в основе создания нашей компании.
Ни от кого не зависит.
Никому, кроме водителя, не подчиняется.
Мы не просто делаем автомобили.
Мы — создатели эмоций.
Мы — адепты бурного восторга, трепета и мурашек по коже, смеха, улыбок и слов, которых вы не найдете в словаре.
Мы — это восторг от вождения.
Никакая другая автомобильная компания не имеет такой истории, как наша.
Умножьте нашу страсть, разделите наше ви́дение.
Инновации — наш хребет, а Восторг — наше сердце.
Мы ни на шаг не отойдем от цели — вызывать Восторг. Мы будем пестовать ее.
Мы сделаем Восторг интеллектуальнее. Мы будем давить на него, проверять его, ломать его — а затем заново создавать.
Сделаем его более эффективным, более динамичным.
Мы дадим людям мира ключи от Восторга, и они возьмут его в дорогу.
И в то время как другие пытаются обещать все, мы обещаем только одно.
Самое личное, самое желанное и самое человеческое из всех ощущений.
Это рассказ о BMW.
Это рассказ о Восторге.

А вы можете сказать то же самое про свой проект модернизации технологического процесса?

Забудем про McKinsey. Куда важнее осознать, что в наших «реакциях» как на трагедию, так и на возникшую возможность

определение «достаточно хороший» отнюдь не блестящий выбор, с которым стоит идти по жизни.

А как вы посмотрите на мое наскоро состряпанное альтернативное определение… **«захватывающий дух»?**

Итак, можете ли вы оценить сегодняшнюю главную «рутинную задачу» как заслуживающую… Медали за Сертифицированную Способность Захватывать Дух?

(Уверен, вы скажете, что я живу в мире грез. Ведь столько всего нужно просто делать — и не надо никаких «ахов». Согласен, это очевидная истина и естественное положение вещей. И тем не менее главная идея этой книги — маленькие вещи, которые фактически вовсе не маленькие, т. е. мы говорим о так называемых мелочах, которые на деле «захватывают дух». Это могут быть и сингапурские двухцентовые конфеты на стойке иммиграционной службы (глава 131), и сила «простого» «спасибо». Осознанно применяемые, эти «мелкие знаки внимания» в совокупности и составляют разницу между успехом и провалом в любом деле — от обслуживания столиков до выдвижения кандидатуры на пост президента Соединенных Штатов. Короче говоря, я искренне полагаю, что чуть ли не все что угодно можно сделать… «захватывающим дух».)

Если сомневаетесь, задайте «по умолчанию» стандарт Стива Джобса. Спросите себя: какое место займет ваш продукт или проект на шкале, где верхнее деление соответствует стандарту Стива…

Безумно Великий!

Ну и какое?

151. Экстремизм при достижении СУПЕР — не порок

Корпорации рушатся так же легко, как падают выстроенные в ряд кости домино. Топ-менеджеров увольняют рекордными темпами. Почему? Пошаговые решения в быстро меняющиеся времена редко, если вообще, работают.

Эта аксиома в равной степени относится и к крупному предприятию, и к маленькой бухгалтерской конторке из двух человек. И ко мне. И к вам. Посмотрите на Завтрашний День в ежедневнике. Или на сегодняшний — без разницы. Найдите и подчеркните что-либо — **что угодно** — в ежедневнике, что отражает маленький шаг в сторону чего-либо экстремального. Чего-либо крупного. Чего-либо монументального. (И если там ничего такого и в помине нет, то пусть вас это сильно озаботит!)

Спросите себя, как вы намереваетесь поднять свой «портфель» на следующий уровень… и еще на уровень выше. Для начала можно сделать следующее.

- «Всенепременно» пообедайте на этой неделе с потенциально важным/интересным новым другом/коллегой.
- Пересмотрите проект — сегодня! — с целью усилить его новизну. Затем сделайте первый новый шаг — сегодня! Спросите себя: **«Могу ли я представить себе, что разговариваю об этом проекте — с потенциальным работодателем или клиентом — через два года?»** Если шансы покажутся вам низкими, продолжайте пересматривать проект.
- Создайте Общество Радикалов («Экстремистов»?) — неформальную группу по взаимной оценке проектов на предмет их дерзости.

Экстремизм в политике по большей части омерзителен.
Экстремизм в бизнесе — необходимость.

ОТШЛИФУЙТЕ ЭТУ ИДЕЮ...

Идея «портфеля» представляется весьма мощной. Ваш набор из десяти самых последних заданий (отдельных, различных проектов, результаты которых легко описываются) — это ваш «портфель». И текущий список из пяти действующих проектов — это тоже ваш портфель; то же самое можно сказать и о наборе слайдов с работами художницы, который она отсылает владельцу или директору галереи. «Управляйте» этим портфелем. Например, убедитесь в том, что каждый проект можно назвать блестящим — с точки зрения оформления. Но также убедитесь в том, что проект задает совершенно другое направление вашим знаниям. Убедитесь в том, что один-два проекта поистине достигают пределов возможного, как описывалось выше. Проследите, чтобы каждый проект в портфеле содержал хотя бы что-нибудь «из ряда вон выходящее».

Итак...

Воспримите «идею портфеля» буквально и серьезно.

Просмотрите свой портфель с другом — или боссом. Скорректируйте его, чтобы максимизировать ваши корыстные интересы (рост) и ваши бескорыстные интересы (максимальный вклад в группу).

Если вы руководитель, используйте Портфели Проектов сотрудников в качестве главного инструмента для распределения ресурсов и их освоения.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. **152. 153. 154.** 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

152. Добро пожаловать в эпоху управления метаболизмом

Мы все знаем, что в басне победа в гонках в конечном итоге достается Черепахе. Что ж, времена меняются, и темпы в эпоху Google — не те, что в эпоху Али-Бабы (пока не будет побит рекорд, что случится довольно скоро), а сейчас мы официально живем в Эпоху Кролика.

Точка.

Как сказал Ларри Лайт, директор по международному маркетингу компании McDonald's, в книге «Эпоха рекламы» (Advertising Age), **«сегодня вы владеете идеями не более полутора часов».**

Моя «фишка», обеспечивающая успешный бизнес и процветание в Эпоху Кролика…

Управление Метаболизмом.

Я считаю, что одна из… *главных задач*… руководителя — Целенаправленно, Сознательно и Постоянно работать над Корпоративным Метаболизмом (метаболизмом проектной группы и т. д.).

Как ускорить Корпоративный Метаболизм? Некоторые мысли:

- Проявляйте энергичность лично… *ежечасно-ежедневно-сознательно.*

- Принимайте на работу за это. *(Мой приятель Карл Сьюэлл, автодилер, говорит, что нанимает беспокойных людей, «которые буквально не могут спокойно сидеть» во время интервью. Один известный специалист по подбору персонала приглашает кандидатов пообедать на Манхэттене — и хмурит брови, если они не переходят дорогу на красный свет.)*
- Продвигайте за это.
- Награждайте за это. *(Присуждение звания «Демон Скорости Недели» на Утреннем Совещании по понедельникам.)*
- Осыпайте заметными наградами сотрудников… *которые добровольно оставляют свои дела, чтобы помочь другим уложиться в сроки…* даже если те, другие, по большому счету сами виноваты в создавшейся ситуации.
- Постоянно и… **фанатично**… стремитесь упрощать бизнес-процессы — и не допускайте их осложнения или «замораживания». **(Упрощение = Темп.)** *(Вам нужен ДПУ — Директор по Упрощению, причем в буквальном смысле.)*
- Постоянно и… фанатично… добивайтесь гладкого межфункционального взаимодействия. *(Награждайте и повышайте в должности тех, кто «сечет это». Понижайте в должности или отстраняйте тех, кто не делает этого.) (Трения между службами — это… всегда… «Проблема Темпа» № 1.)*
- Измеряйте & Измеряйте & Измеряйте. (В высшей степени очевидными для всех мерками, с широкой оглаской.)
- Выносите сам по себе темп на повестку дня совещаний.
- Ставьте перед собой смелые цели — забудьте о «постепенности», стремитесь к сокращению времени для выполнения X, или Y, или Z на **75, или 95, или 98 процентов**. (Дерзкие цели воодушевляют — и вполне реальны, если поднатужиться до предела. А вообще я предлагаю никогда не принимать предложение об «ускорении» меньше чем, скажем, на 50 процентов.)

ВЫЗОВИТЕ СВОЕГО БРОКЕРА ПО «СКОРОСТИ»

Примите к сведению опыт страховой компании Progressive Insurance, одной из моих любимых компаний с Высокой Скоростью Метаболизма:

- «[Генеральный директор Питер] Льюис создал организацию, где сотрудники — проницательные люди личностного типа А, которых поощряют идти на риск, невзирая на то что это иногда приводит к ошибкам».
- **«Мы заметили такую вещь — им всегда замечательно удается избегать отказа. Они моментально реагируют на изменения на рынке».**

  Кит Траунер, брокер, ответственный за управление капиталовложениями клиента, который интересуется бизнесом компании Progressive
- «Когда на Флориду и соседние штаты обрушились четыре урагана подряд в августе–сентябре [2004 г.], компания Progressive отправила на юго-запад более 1000 аварийных комиссаров. Результат: 80 процентов из 21 000 претензий были возмещены к середине октября, что весьма впечатляет. Это понравилось держателям полисов и, вероятно, помогло Progressive Insurance, поскольку задержки выплат обычно чреваты повышением сумм».
- И… мой любимый Льюис-изм: **«Сегодня мы продаем не страховые полисы. Мы продаем скорость».**

153. Стены «вчерашних дней». Стены «завтрашних дней»

Как выглядят ваши стены?

Как «вчерашний день»?

Или как «завтрашний день»?

Вчера = Пластинки и тарелки — свидетельства былых наград — групповые фотографии давних вечеринок. И т. д. И т. д.

Завтра = Фотографии Выполняемой Работы по текущим проектам. Интересные вырезки из печатных изданий о недавно выпущенных новых продуктах. Заказчики, приобретенные за последний месяц, или продавцы, с которыми заключили контракты за тот же период. Шесть новых сотрудников, принятых за последние 30 дней. И т. д. И т. д.

Само собой разумеется, эти великие награды греют душу, и я не собираюсь советовать вам выбросить их в мусорное ведро. Меня больше волнует «первое впечатление» — что увидит посетитель или, скажем, новый сотрудник? Музей? Благоговение перед прошлым? Или перспективу интересного будущего? А что тогда делать мне — повесить обложки старых книг на стену? Или макет обложки этой книги? Главное место должно быть отдано именно ей — правильно?

(NB: эту идею я фактически позаимствовал у Стива Джобса. Когда он в 1997 г. вернулся в компанию Apple после длительного отсутствия, то первым делом убрал все следы старой славы не только из своего кабинета, но и из других помещений Apple. Джобс полагал, что доставшаяся ему в наследство линия

продуктов была далеко не блестящей, и хотел создать в компании атмосферу, отражающую текущую работу, а не символы прошлых лет.)

154. Транжирите свою жизнь? Хотите вы этого или нет, но работа — это жизнь!

Некоторые считают, что я сли-и-и-шком часто употребляю слова типа **«Супер»**. Мне говорят: «Ты же, черт побери, не можешь превратить каждый "день в конторе" в некое "Путешествие в СОВЕРШЕНСТВО"».

Что ж, у «них» вроде есть на это основание — в какой-то степени.

Но степень эта невелика.

Позвольте мне быть резким, грубым и кратким, а не приятным.

Сделаем простой расчет, и не более того.

К тому времени, как вы приблизитесь к 30 годам, ваша, скажем так, эра еженощного-бдения-до-двух-часов благополучно останется позади. Итак, предположительно вы в среднем просыпаетесь в 6.30… и возвращаетесь домой где-то в 11 вечера. (Примерно.) Иначе говоря, вы бодрствуете 16,5 часа — ну, пусть будет 17. Вы попросту теряете, скажем, по два часа в день — чуть больше часа на пригородный поезд в оба конца и 45 минут на всякие мелочи. В итоге у нас осталось 15 часов «полезного» времени.

Предположим, ваш обычный рабочий день длится с 8.15 до 17.30 — думаю, это примерно соответствует реальному

положению вещей. (Я не привожу здесь данные научных исследований, это всего лишь результаты долгих лет моих случайных наблюдений.) Итак, рабочий день насчитывает 9,25 часа — или 8,75, если вычесть обеденное время.

Получается, что вы с понедельника по пятницу проводите около 8,75/15… или **60 процентов**… вашего полезного времени на работе.

Это означает, что…

если вы впустую тратите рабочее время, вы впустую тратите больше половины своей «сознательной» «жизни».

Вы платите чертовски высокую неустойку, когда сачкуете на работе, делаете минимум и не используете рабочий день для роста любого рода (или высоких достижений).

Нет, я, конечно же, не предполагаю, что каждый ваш проект будет набирать максимум очков и получать оценку «Супер».

Или попадать в «десятку безупречных» по шкале Совершенства.

Но я твердо уверен, что если вы в своей работе не стремитесь более или менее постоянно к оценкам типа «Супер» или к Совершенству, то вы однозначно…

впустую тратите половину своей жизни.

(И никакие другие мои вычисления не дали бы иного ответа.)

(NB: мне 66, а вам — нет. Могу сказать, что «впустую прожить жизнь» — впустую прожить один-единственный день — мысль отнюдь не отрадная! Да, вам не 66 лет — но, поверьте, они летят навстречу вам со стремительностью сверхскоростного пассажирского экспресса.)

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

След

155. Забудьте о долголетии и долговечности — подумайте о «неистовом взлете»

Иногда я хожу по бегущей дорожке и слушаю то или иное выдающееся выступление преподобного Мартина Лютера Кинга. Я это делаю как из духовных побуждений, так и, откровенно говоря, из профессионального интереса. Никакие красноречивые декламации, включая речи Черчилля, так не трогают меня. (А ведь мне известно множество выступлений…)

Я мог бы легко найти 5000 слов, чтобы описать Совершенство речи доктора Кинга — ее эмоциональность, краткость, томительно-медленное течение, манеру повествования, непревзойденное мастерство употребления аллитерации, побуждение к немедленному действию, посрамление тех сторонников, которые остаются в стороне и не переходят к действиям. Одну из самых знаменательных речей Кинг произнес в Мемфисе накануне его убийства. В ней он предсказывает свой трагический уход. Я останавливаюсь и три-четыре раза слушаю небольшой отрывок, наспех записывая:

«Что ж, я не знаю, что будет дальше. Впереди у нас трудные дни. Но это не имеет значения. Потому что я побывал на вершине горы. И мне все равно. Как любой другой, я хотел бы прожить долгую жизнь. Долголетие имеет место в моих планах, но я теперь не беспокоюсь об этом. Я просто хочу творить

волю Божью. А Он позволил мне подняться на гору. И я смотрел вперед. И я видел землю обетованную. Может быть, я не пойду туда вместе с вами, но я хочу, чтобы вы знали сейчас — все мы, весь народ увидит землю обетованную. И я счастлив сегодня вечером. Я не беспокоюсь ни о чем. Я не боюсь никого. Мои глаза видели славу грядущего Господа!»

Когда я пишу эти строки, у меня… снова… мурашки по телу — и мне претит упрощение смысла этого высказывания, но я хочу сказать о другом.

«Долголетие имеет место в моих планах, но я теперь не беспокоюсь об этом…»

Я никоим образом не могу применить к себе фразу «создано на совесть» в смысле «создано, чтобы быть долговечным» — и вышеприведенный отрывок только укрепил это стойкое убеждение. **«Создать, чтобы оставить След»** — таков есть/был/будет мой Боевой Клич. Доктор Кинг изменил мир — а умер в 39 лет.

В продолжение упрощенного трактования слов доктора Кинга предлагаю перенестись в плоскость моего бизнеса: Netscape — моя самая любимая компания. Netscape родилась, изменила мир… и умерла примерно шести лет от роду. Я отчаянно пытаюсь хотя бы чуточку изменить мир; у меня осталось на это всего несколько лет, и я принял осознанное решение не создавать никакого «института», который бы продолжил мое дело, когда меня не будет; мир и без меня позаботится (или нет!) о распространении идей, которые были мне небезразличны. Честно говоря, мне наплевать на долголетие. Я делал и делаю то, что в моих силах и что меня волнует, и по возможности хорошо, упорно и громко. И я буду делать это, пока силы меня не оставят.

Вот и весь сказ.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстралле прекрасно сказали об этом в книге «Бизнес в стиле фанк»[1]: «Но что, если [бывший

[1] Нордстрем К., Риддерстралле Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2000.

директор по стратегическому планированию в компании Royal Dutch Shell] Ари де Гиус вовсе не прав, говоря в книге "Живая компания"[1], что фирмы должны стремиться жить вечно? Величие быстротечно, а для корпораций оно станет еще более быстротечным. **Конечной целью коммерческой организации, художника, спортсмена, брокера может быть и не вечная жизнь, а... неистовый взлет и создание ценностей за короткий промежуток времени».** [Выделено мной. — *Т. П.*] Прогресс, по моему мнению — а на него, безусловно, повлияло мое четвертьвековое пребывание в Силиконовой долине, — это серия таких взлетов, которые слишком часто заканчиваются падениями, и мало кому, как Apple, или Netscape, или Google, удается достичь победы и изменить мир. Браво.

Напоследок выражение этой идеи от Симоны де Бовуар: «Жизнь занята как увековечиванием себя, так и превосхождением себя; если все, что она делает, — это себя поддерживает, то жить — это всего лишь не умирать».

Еще раз:

> Может быть, я не войду туда вместе с вами, [но] мои глаза видели славу...
>
> *Кинг*

> Неистовый взлет и создание ценностей за короткий промежуток времени.
>
> *Нордстрем и Риддерстралле*

> Если все, что она делает, — это себя поддерживает, то это значит не жить, а умирать.
>
> *Де Бовуар*

Не звучит ли «неистовый взлет и создание ценностей за короткий промежуток времени» слишком экзотически?

---

[1] Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. — Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

Идеалистически?
Думаю, нет.
(Надеюсь, что и вы так не думаете.)

Прямо сейчас: спросите себя и своих сотоварищей…

Как мы можем изменить текущий проект, чтобы он приблизился к идее/отразил идею «неистового взлета при создании ценностей»? Как нам убедиться в том, что по одному или нескольким параметрам проект идет вразрез с обычной практикой — и даже «передовым опытом»? Мог бы посторонний, который знает нашу компанию лишь в общих чертах, прочесть сейчас описание проекта в существующем виде, затем перечитать какую-либо его часть и сказать: «Вот эта вещь, которая, как вы говорите, проверяется на кандидатах при собеседовании, для меня новая. Х-м-м-м, очень интересно. Да-а, интересно, интересно…»

Я утверждаю, что это в-е-с-ь-м-а **практичная** идея. Я утверждаю, что она практична в том смысле, что если вы *не* попытаетесь сделать этого, то я *гарантирую*, что триумфа вам не видать, — но зато вам может грозить безработица или «аутсорсинг».

«Долгосрочный» успех? Что бы вы ни говорили, но для меня деятельность Netscape в период 1994–1998 гг. выше всех сравнений!

В «БЕСТОЛКОВОСТИ» ЕСТЬ ТОЛК

Прославленный австрийский экономист Джозеф Шумпетер полагал, что экономики движутся вперед с помощью… **«вспышек творческого разрушения».**

Сторонник свободного рынка, лауреат Нобелевской премии Фридрих Хайек описал капиталистическое творчество, суть прогресса как… **«спонтанный процесс открытий».**

Теоретик городского планирования Джейн Джекобс, написавшая книгу «Жизнь и смерть великих городов Америки» (The Death and Life of Great American Cities), сказала, что в жизненно важных городах наблюдается пестрая смесь расположенных бок о бок коммерческих и жилых районов; по ее словам, эта смесь в лучшем случае являет собой… **«цветистое разнообразие».**

Прогресс, согласно Шумпетеру, Хайеку, Джейкобс и др., проистекает непосредственно из энергетического беспорядка. Нестабильность сама по себе здесь ключевое понятие. Я не только всецело согласен с ними, но и считаю, что «цветистое разнообразие» как «корпоративная культура» или даже «культура отдела» — это ключ к органическому росту, успеху, а также привлечению и удержанию энергичного, неуемного таланта, склонного к неистовым взлетам и созданию ценностей за короткий промежуток времени.

156. Как насчет замены вашего списка «хорошо бы» на список «сделать это сейчас»?

«Жду не дождусь весны».

«Жду не дождусь открытия футбольного сезона!»

«Жду не дождусь, когда закончу подготовку этой чертовой презентации».

«Жду не дождусь, когда г-н Такой-то примет решение и мы возьмемся за дело».

Факт остается фактом — мы часто говорим такие вещи.

Фу!

Плохо!
Ужасно!
Отвратительно!

Ваш корреспондент (я) достиг отметки Счастливых 16 лет… ой, дожил до БОЛЬШИХ 66. И поскольку я не предполагаю прожить 132 года, то могу с уверенностью сказать, что играю (живу) во второй половине. И по этой причине я отказываюсь позволять себе попадаться в ловушку под названием «скорее бы среда наступила» — хотя часто все-таки в нее попадаю.

Я по крайней мере наказываю себя словесной пощечиной, когда в голову приходит мысль «жду не дождусь …».

Это уместно в случаях, когда дело касается окончания операции, выпускных экзаменов, возвращения его/ее дочери из Ирака. Однако я не практикую дзен-буддизм, цель (как *эта* цель) всегда (как **всегда**) заключается в том, чтобы жить по полной в данный момент, потому что, согласно самоочевидной, но зачастую игнорируемой-в-реальной-жизни истине, момент, *этот* момент, — он, черт побери, единственный и другого такого уже не будет.

И это абсолютно одинаково верно как в 26 или 36, 46 или 56, так и в 66.

Я до сих пор не научился полностью с этим справляться — и часто хочу, чтобы «эта поездка поскорее закончилась» и я бы вернулся домой. Конечно, мне хочется быть дома, но моя жизнь в ближайшие несколько дней проходит *здесь, не* там — и я никак не хочу профукать ни единого момента из нее.

И вам не следует.

Итак: как вы собираетесь обойтись без всех этих «хорошо бы» и превратить следующее, да, *заседание,* которое будет через 15 минут, в нечто особенное, принять в нем полноценное участие? **(Прошу вас, прошу вас, задайтесь этим вопросом. Прямо сейчас.)**

(Я в какой-то степени получил образование бихевиориста — и считаю, что поведение крыс Б. Скиннера в лабиринтах может научить нас многому. Поэтому я непоколебимо верю в поведенческие ритуалы. Я верю, что нужно постоянно, в сотый и тысячный раз, задавать себе вопрос: «Эй, старина, как ты собираешься сделать… **ближайшие 15 минут**… значимыми?»)

Специальный раздел

Суть стратегии бизнеса

Обычно мы рассматриваем стратегию бизнеса *как своего рода амбициозное заявление о позиционировании на рынке: «Наша цель — стать крупнейшей консультационной компанией по вопросам управления, оказывающей услуги технологическим фирмам среднего размера на юго-западе». Или что-нибудь в том же духе. Вне всякого сомнения, это часть стратегии. Но я считаю, что «стратегическая сила»* **№ 1** *любой фирмы-организации — это... «внутреннее превосходство». Иначе говоря, превосходство в таких вещах, как привлечение и развитие талантливых людей, мастерство исполнения, блестящие отношения (буквально со всеми, с кем вступаем в контакт) и всеобщее желание «неустанно стремиться к...* **совершенству***... во всем, что мы делаем». В связи с этим я почтительно предлагаю вашему вниманию следующие «банальные советы», — 51 «напоминание об очевидном» (в противоположность «мастерству» маркетинга, «изощренным "стратегическим" маневрам» или финансовому мошенничеству) — которые помогут создать устойчивую по определению «выигрышную» «стратегию». Некоторые уже были предметами обсуждения отдельных глав. Цель — собрать их здесь все, от А до Я, воедино и по возможности сформулировать в лаконичной форме.*

При сем прилагаю:

1. «Благодарю вас». Как минимум несколько раз в день. Считайте!

Редчайший (*и самый мощный*) из даров:

«Благодарю вас!»

Выражение признания за вклад или поддержку имеет неоценимое значение для укрепления взаимоотношений — и для обеспечения новых вкладов и вербальной поддержки в будущем. Между прочим, вы можете потренироваться

говорить «спасибо» — этому искусству вполне можно *научиться*. *И* оно *измеримо*.

Конечный итог: это должно стать привычкой-ритуалом — только тогда оно будет успешно работать.

Конечный итог: считайте!

2. «Благодарю вас», «Благодарю вас» и снова «Благодарю вас». «Благодарю *всех* вас!»

Информация к размышлению: благодарите каждого причастного к данной деятельности, пусть даже его вклад был совсем небольшим — особенно тех, кто находится «в глубине иерархии». *Не существует «мелких» актов поддержки*. «Реальная работа» организаций происходит несколькими уровнями ниже «верхушки». Признание и приобщение «группы поддержки» команды, пусть даже помощь была опосредованной, даст мультипликативный эффект.

3. Улыбайтесь. *Работайте* над этим.

Улыбки преображают мир — вспомним Нельсона Манделу, Дуайта Эйзенхауэра. Такие улыбки сплачивают союзников в день высадки союзных войск в Европе, как в случае с Эйзенхауэром (его улыбку называли «неотразимой»), и удивительным образом растворяют ненависть, как в случае с Манделой. Улыбки — это ключ к лояльности клиентов — вспомните Starbucks. И, без шуток, вы *можете* над этим поработать.

4. Извиняйтесь. Даже если «в основном» виноваты «они».

Извиняйтесь, если вы виноваты на 10 процентов. Или на 5 процентов. Особенно важно попросить прощения, если вам обидно, когда человек, перед которым вы извиняетесь, — «враг». Ведите соответствующие записи. «Сила извинения» в буквальном смысле не имеет себе равных. Очень точное, кстати, выражение: «не имеет себе равных».

5. Нещадно критикуйте тех, кто ищет «козла отпущения».

Если они делают это постоянно и не могут избавиться от этой привычки, то избавьтесь от них. Поиски виновного замедляют дела, подвергают жестокому испытанию сотрудничество с другими службами внутри организации (которое имеет первостепенную важность!!!) и могут омрачить существование всей компании.

6. Нанимайте за энтузиазм.

Энтузиазм — это идеальный вирус. Его сила потрясает. Он может сдвинуть горы и уже делал это в буквальном смысле. Такие объекты, как наша трансконтинентальная железная дорога и Панамский канал, построены не только за счет тяжкого труда, но и энтузиазма. Учитывайте должным образом эту черту при найме и повышении сотрудников. Что касается вас, никогда не давайте энтузиазму остыть — особенно во времена, когда кажется, что удержать его на прежнем уровне «невозможно».

7. Слабый энтузиазм. Не принимать. Ни на какую работу. Не повышать в должности. Никогда.

Общий итог: САМЫЙ ПЕРВЫЙ ПУНКТ в КАЖДОМ перечне критериев для кандидата на работу будет (должен быть): *«Энтузиаст»*.

8. Нанимайте оптимистов. На любую работу.

Не путайте «позитивный взгляд на жизнь» с бездумным оптимизмом. Как сказал профессор психологии Гарвардского университета Таль Бен-Шахар журналу *Time,* «иметь здоровый оптимизм значит реально оценивать действительность. Это, конечно же, не подразумевает безудержный оптимизм Поллианны[1], которая думает, что все отлично и замечательно». *Time* далее пишет: «Бен-Шахар называет реалистичных оптимистов “оптималистами” — не теми,

[1] Героиня одноименной детской книги Э. Портер. — *Прим. пер.*

которые верят, что все, что ни происходит, к лучшему, а теми, кто умеет наилучшим образом воспользоваться тем, что происходит».

Снова произношу свою мантру: такие «мягкие» черты — не есть «мягкие». В совокупности они фактически имеют исключительное «стратегическое» значение. Воспринимайте их серьезно. Возьмите себе за правило выявлять их (при найме, повышении по службе).

9. Критерии найма для 100 процентов работ: вы хотели бы сходить с ним/ней пообедать?

Мы должны оценивать каждого серьезного кандидата на все без исключения должности с точки зрения «приятной внешности». Вам нет нужды «влюбляться» в кандидата, но он непременно должен быть вам симпатичным и «по нраву». В конце концов, это социальный клей, который ведет команду к успеху — будь то хоккей на траве или отдел кадров. (И. Повторяю. При взаимодействии с другими службами и организациями!)

10. Нанимайте за хорошие манеры.

Если я чему и обязан своим успехом, так это помешанностью на хороших манерах, которые в детстве привила мне мать. Тогда я кипел от злости, сейчас же преклоняю колени и возношу благодарность. (И к слову сказать, это здорово помогало Джорджу Вашингтону!)

11. Не отвергайте «возмутителей спокойствия», т. е. тех, кого существующее положение вещей не устраивает (бесит).

Нанимайте за манеры. *И нанимайте за грубость.* Разозленные люди — главный (и, возможно, единственный) источник инноваций, как локальных, так и масштабных. Есть тонкая грань между хроническим нытиком и предпринимателем (внутренним или внешним), который стремится разделаться с досаждающими ему вещами.

Предприниматель направляет свой гнев в нужное русло и действует.

12. Испытывайте всех потенциальных сотрудников на чем-нибудь неожиданном-странном. Наблюдайте за их реакцией.

Так или иначе, но нам придется установить, как у кандидата обстоят дела с *жизнестойкостью*. Инсценировка внештатной ситуации заведомо окажется неубедительной; предложение было высказано с целью поднять этот вопрос. Можно, например, придумать ряд значительных затруднений и препятствий на пути следования кандидатов — и по их реакции оценивать сообразительность и силу характера.

13. Обескураживающая реакция даже при мелком косяке.

Обескураживать = Обескураживать! Отслеживайте/измеряйте это. Не жалейте на это денег. Не жалейте на это времени. Обсуждайте это. Установите до абсурда высокий стандарт в отношении времени и интенсивности реакции. Помните про Железный Закон, Священную Аксиому:

проблема редко бывает / никогда не бывает проблемой. Реакция на проблему неизбежно заканчивается реальной проблемой.

(Ср. Билла Клинтона, Ричарда Никсона, Марту Стюарт и др.)

14. Восприятие *есть* все!

Технари ненавидят это. (А я один из них.) Ученые провели миллион научных исследований (или по крайней мере несколько тысяч), чтобы измерить иррациональность человека. Наша реакция на вещи, в сущности, носит эмоциональный характер. Я спокойно перенесу двухчасовую задержку рейса, если меня об этом проинформируют, и рассвирепею из-за 30-минутного опоздания, если

вы будете держать меня в неведении. Мы должны всегда — в первую очередь — уделять серьезнейшее внимание «восприятию».

Повторяйте мантру: ВОСПРИЯТИЕ — ЭТО ВСЕ.

Намек: так и есть.

15. Жизнь — театр!

Весь мир — театр. И все мы в нем актеры. (100 процентов времени.) Это в равной мере относится и к обеспечению логистических услуг, и к управлению гостиницей — а также к классной комнате третьеклассников и армии США во время ведения военных действий и обеспечения общественной стабильности в отдаленных горных селениях Афганистана. «Усвоить» «кое-что из актерского искусства» — в этом суть стратегии. (Один аналитик заметил, что поразительный успех папы Иоанна Павла II отчасти объясняется его увлечением театром в молодости, — он использовал непревзойденные церемонии понтификата для возрождения веры по всему земному шару.)

16. Позвоните клиенту.

Прямо сейчас. (Прекратите чтение — сделайте звонок сейчас!)

17. Позвоните другому клиенту.

Прямо сейчас. (Прекратите чтение — сделайте звонок сейчас!)

18. Позвоните е-ще од-но-му клиенту.

Прямо сейчас. (Прекратите чтение — сделайте звонок сейчас!)

19. Набор сотрудников — это, по-видимому, самое важное из всего, что вы делаете.

Некоторые считают, что набор сотрудников — это буквально самая важная вещь в деятельности организации.

Следовательно, она, попросту говоря, должна стать наваждением! (Все мы согласны, что это «чертовски важно», — но я решительно настаиваю на «наваждении»; а оно, к моему удивлению, редко берется на вооружение.) Вы (каждый лидер) должны де-факто получить степень доктора философии по найму. Информация к размышлению (redux): вы *можете* стать «Очень Серьезным Ученым» в области такой «мягкой материи».

20. Нанимайте «странных».

Если мы хотим инноваций и постоянного обновления, нам нужна ударная доза «оригиналов». «Чудаков», изрядно отклонившихся от «нормальной» траектории, — из тех, кто, к примеру, по окончании университета служил три года в Корпусе мира в Африке; имеет звание чемпиона по парусному спорту; поет в хоре BBC. Остерегайтесь монотонности при найме и повышении по службе! (И остерегайтесь незнания о такой монотонности — что часто имеет место.)

21. *Изучайте* всех, кто встречается на вашем пути.

Нельсон Мандела с анатомической тщательностью изучал своих надзирателей в тюрьме Роббен-Айленд. Харви Маккей блестяще описывает, как он стал экспертом по окружающим нас людям в книге «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»[1]. «Дело» эффективных лидеров — это, прежде всего, взаимоотношения. Лучшие, как, например, Билл Клинтон, были помешаны на изучении биографий людей с *самого* раннего возраста. (Клинтон делал заметки практически о каждом, с кем был знаком.) Со всем тщанием *работайте* над получением звания доктора философии по взаимоотношениям! Никогда не допускайте «холодности» даже на неформальных встре-

[1] Маккей Х. Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. — Мн.: Попурри, 2008.

чах — берите пример с Билла Клинтона и считайте каждый контакт «стратегической» возможностью!

22. Изучайте себя.

«Чтобы развить других, — говорит гуру по коучингу топ-менеджеров Маршалл Голдсмит, — начните с себя». Звучит эгоцентрично? В некотором смысле — да, но это краеугольный камень успеха любого лидера. Прискорбно, но руководство, особенно высшее, склонно не замечать, как их воспринимают окружающие. Например, Ричард полагает, что он, наверное, слишком добродушный, в то время как бóльшая часть коллег считает его излишне раздражительным. Кроме того, по мнению Ричарда, он хороший слушатель, а «они» думают, что он постоянно перебивает собеседников. Такие примеры могут показаться надуманными — но это не так, поверьте мне (себе не верьте!).

23. Это тебе не «мягкие штучки», детка!

***Порядочность* оправдывает себя. И еще как.**
***Предупредительность* оправдывает себя. И еще как.**
***Доброта* оправдывает себя. И еще как.**
***Прямота* оправдывает себя. И еще как.**
***Уважение* оправдывает себя. И еще как.**
***Признательность* оправдывает себя. И еще как.**
***Любезность* оправдывает себя. И еще как.**
***Умение* слушать оправдывает себя. И еще как.**

«Порядочность», «предупредительность» и т. д. — вот настоящий язык Отличных-Устойчивых-Взаимоотношений и, стало быть, настоящий язык «получения максимальных прибылей».

И точка.

24. «р»азнообразие *всегда* приводит к победе.

Я называю это «разнообразие со строчной “р”». Я не говорю о социальной справедливости; моя епархия — это эффективность предпринимательства. Или как минимум, та часть моей сферы, из-за которой вы, собственно, и обратились к этим страницам. Появляется все больше и больше исследований, показывающих необоснованность чрезмерного доверия мнениям экспертов. (Причем это было и *до* существующего финансового краха, ответственность за который несут самые лучшие и самые умные.) Конечный итог: *любой* процесс принятия решения или исполнения должен включать буквально самые разные формы разнообразия — пол, раса, лучший университет, отсутствие высшего образования, национальность, священники, учителя, низкий рост, высокий рост... и вообще все что угодно. Измеряйте это! (Повторяю: этот тезис подтверждается бесчисленными свидетельствами.)

25. «Новое разнообразие» — приветствуем *Толпу.*

Сегодня «краудсорсинг»[1] оказывается самым мощным — за все время — инструментом инновации, исполнения и маркетинга. От Википедии до поиска новых месторождений золота электронный-поиск-чесом являет собой бесценное ОМТ — Оружие Массового Творчества. Применение: любой человек. Любой бизнес. Везде.

26. Непременно обедайте с сотрудниками других подразделений.

В сотый раз в этой книге (и да, будет и сто первый):

настоящим я в очередной раз заявляю, что никудышные связи между службами, или их «разрозненность», неизменно бывают Причиной № 1 про-

[1] Crowdsourcing (англ.), crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов». Иногда краудсорсинг называют «поиск “чесом”». — *Прим. пер.*

блем исполнения и Причиной № 1 упущенных инновационных возможностей.

(Повторите! Вот так!)

Я уверовал, почти «религиозно», в то, что «простые» «дружеские» жесты куда более важны, чем формальные системы и потрясающие-классные-прикольные компьютерные программы. Они включают и религиозную преданность обедам с сотрудниками из других служб. И приглашение сотрудников из других подразделений на все еженедельные обзорные совещания. И церемонии награждения тех сотрудников из других отделов, которые помогли вашей команде. Рассылайте кучами благодарственные письма тем из других мест, кто выручил вас. (СВЫШЕ 50% ВАШИХ БЛАГОДАРСТВЕННЫХ ПИСЕМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НАПРАВЛЕНЫ СОТРУДНИКАМ ДРУГИХ СЛУЖБ. ВЕДИТЕ ИМ СЧЕТ.) Пусть у вас не будет ни единого дня без активного разрушения межслужебных стен с помощью «дружеских жестов».

27. Обедайте с «нижними» — «закулисными» сотрудниками производственного отдела клиента, в этом случае вы обеспечите сделку и сохраните деловые отношения.

Большинство решений о покупке или реализации новой системы (телекоммуникационных устройств, программного обеспечения) во многом зависят от перспективных пользователей — и оценку вашим услугам или изделиям по принципу «годен» — «не годен» обычно дают, в большей или меньшей степени — чаще в большей, сотрудники организации клиента тремя уровнями «ниже». Ваша цель — терпеливо разыскивать этих людей «тремя уровнями ниже» и пытаться с ними подружиться. (Намек: женщинам это удается куда лучше, чем мужчинам; женщины, как правило, больше склонны игнорировать официальный ранг и прилагать усилия везде и всюду ради потенциальной пользы для дела.)

28. Обедайте с «нижними» — «закулисными» сотрудниками *своего* производственного отдела двумя, тремя, четырьмя «уровнями» «ниже», и успешность реализации планов резко повысится!

«Реальная работа» на любом крупном предприятии осуществляется двумя, тремя или четырьмя уровнями «ниже» — даже при сегодняшних гиперразветвленных, несколько плоских организационных структурах; подавите самолюбие и направьте внимание «вниз». Помимо всего прочего, этих людей «внизу», как правило, недооценивают; следовательно, они будут рады проявлению внимания к ним — и ваша СЗВ (Сеть Знакомств Внизу) принесет огромные дивиденды. (Вспоминая свои успехи в таких крупных организациях, как ВМС США, Белый дом и McKinsey & Co., мне хочется поддаться искушению и включить этот принцип в свой личный список «Топ-1».)

29. Усвойте «Аксиому Общения» как вопрос жизни и смерти — таковой она и является.

Определенно, мы — это те, с кем мы общаемся. Общаемся с «интересными» — сами становимся более интересными. Общаемся со «скучными» — сами становимся скучнее. Общаемся с работающими в других подразделениях — улучшаем межфункциональное сотрудничество. Общаемся со странноватыми клиентами и продавцами — заглядываем в будущее. Общаемся с 19-летними — видим, как расширяются знания о пользовании Интернетом и растет интерес к нему. Вряд ли есть что-либо важнее для инновации, чем точное «управление общением». *Управляйте им! Измеряйте его!* (Узелок на память от Билли Кокса: «Вы станете как те пятеро, с которыми больше всего общаетесь, — это может быть либо благом, либо проклятьем».)

30. Вы — то, где вы сидите.

Ваша организация офисного пространства, распределение кабинетов может помочь устранить барьеры и (необыкновенно) изменить характер общения в компании — а также повлиять на исход важных проектов. Прискорбно, что этот «инструмент власти» так недооценивают и недопонимают. Генеральный директор принимает на работу первого директора по дизайну — и выделяет новоиспеченному Главному Гуру Дизайна кабинет рядом со своим; вскоре весь топ-менеджмент начинает мурлыкать «гимн дизайну». Надо выполнить необычное задание, идущее вразрез с общепринятым здравым смыслом: удалите рабочую группу на 6000 миль. (Или хотя бы на 60.)

31. Работайте над умением каждого сотрудника слушать.

Как я уже писал, эффективное слушание следует поставить на одно из первых мест среди набора навыков каждого. Это поистине «стратегическое» умение! Большинство из нас, особенно боссы с большим стажем, являются ужасными слушателями — почти все мужчины, босс он или нет, довольно ужасны в этом плане. Хорошая же новость, как учат Стивен Кови и другие, заключается в том, что вы можете научиться слушанию и улучшить этот навык. Золотое Уравнение:

Лучше Слушать = Лучше Руководить = Лучше Продавать = Лучше Воплощать в Жизнь. Верьте этому!!! Научитесь этому — хоть умрите!!!

32. Серьезно учитесь интервьюированию.

Вы видели по телевизору, как берут интервью великие журналисты. Создается впечатление, что они способны выудить все что угодно из кого угодно. В профессиональной сфере умение эффективно извлекать информацию играет решающую роль. Помимо улучшения навыков слушания

(см. предыдущий пункт) работайте над умением проводить интервью — и я снова скажу, что эта тема заслуживает формального изучения и уделения ей серьезного внимания.

33. Серьезно учитесь умению делать презентации.

Слушать! Говорить! Мы проводим много/бóльшую часть времени за этими двумя занятиями. *Тогда почему, черт побери, мало кто из нас Серьезно Учится этим двум Основным Человеческим Умениям?* Хорошо овладеть — действительно действительно действительно хорошо — искусством слушать/говорить так же сложно, как хорошо овладеть — действительно действительно действительно хорошо — искусством нейрохирурга. Неспособность давать презентации высшего класса — двухминутные или двухчасовые, запланированные за месяц вперед или спонтанные — начисто погубила карьеру у несчетного множества подававших большие надежды. Как сказал в газете *The Martha's Vineyard Gazette* поэт, пишущий под псевдонимом Д. А. У. [Дэн Уотерс]: «Перья могущественнее мечей. Но голосовые связки всех сильней».

34. Стремитесь стать не меньше чем «самыми лучшими в мире» менеджерами первого уровня.

Это очевидно — и подтверждается массой примеров. На удовлетворенность сотрудников (лояльность и т. д.) больше всего влияет качество их руководителя — и это особенно касается менеджеров первого уровня. *Следовательно, можно абсолютно справедливо утверждать, что выбор и развитие руководителя низшего звена — это важнейшая «стратегическая» задача фирмы.* Хотя никто не принимает легкомысленных решений о повышении сотрудника до руководителя первого уровня, мало кто уделяет этому должное внимание, учитывая всю важность назначения. Более того, практика показывает, что качество подготовки и воспитания младших руководителей

по большому счету просто ужасно, в лучшем случае — так себе.

35. Лидеры с самого начала. «Каждый — лидер»?

Это вполне возможно — и имеет неоценимое значение. Давайте самым молодым сотрудникам ответственные поручения с самого начала — если не с первого дня, то хотя бы в течение первого месяца, будь то главная роль в небольшом выступлении на пикнике сотрудников в День поминовения или поручение организовать вылазку на природу. Следовательно, «развитие лидерских качеств» становится главнейшей темой-деятельностью от начала до конца, «24/7». Это так, так, так важно — руководство даже самыми малыми заданиями учит: 1) ответственности за других и за результаты, 2) «нарушению правил» при необходимости, 3) подотчетности, 4) пониманию силы коллективной работы, 5) просто-напросто напористости, 6) и т. д., 7) еще много и т. д.!

36. Вы = Ваши (немногие) решения о повышении.

Босс всех боссов принимает в среднем по два важных решения о продвижении, а может быть, только одно. Предположим, что вы работаете в этой должности пять лет. Это означает не более десяти решений о продвижении. Исходное допущение: *такие решения в какой-то степени определяют, какой будет ваша смена.* Итог вашей карьеры, ваш самый важный «продукт» — это люди, которых вы развиваете. «Общий вывод» очевиден: не жалейте энергии на выработку таких решений!!!

37. «Люди для людей». Точка.

«Существует два типа людей». Что за глупое утверждение! И все же я считаю, что в одном смысле это более или менее верно: *есть* люди, которым общение в кайф, и есть люди, которым оно не в кайф. Вторые могут невероятно

эффективно работать «самостоятельно», но им по большому счету не следует управлять другими. Я опробовал эту гипотезу на огромном количестве очень успешных лидеров, в частности на владельцах предприятия; вообще они с этим согласны — и если я скажу, что на 100 процентов, то не сильно преувеличу. Г-жа/г-н Х проявляет способности в финансовых вопросах и может возглавлять финансовый отдел или проявляет способности в логистике и может возглавлять отдел логистики. Однако *великий лидер*-логист достигнет замечательных результатов путем воспитания суперзвезд, создания суперкоманды — и обеспечения выполнения работы с помощью своей превосходной «сети сотрудников» в организации в целом.

38. Клиента обслуживают настолько хорошо, насколько хорошо обслуживают человека, который обслуживает этого клиента. Или плохо. Это очевидно — и тем не менее этот принцип чаще нарушается, чем соблюдается. Вспомним, как основатель RE/MAX Дэйв Линигер назвал свою компанию «пожизненно успешной»: по его мнению, хоть шею себе сверни, но обеспечь успех своим агентам и брокерам по недвижимости. Мэтью Келли в книге «Менеджер мечты» (The Dream Manager) говорит, что мечты клиента сбываются тогда, когда сбываются мечты того, кто обслуживает клиента, — следовательно, руководителю надлежит помогать последнему осуществить свои мечты и сделать его своим главным клиентом. Тогда создание условий для роста тех, кто обслуживает вашего клиента, становится истинным Делом № 1 руководителя — а также главной задачей в «обеспечении максимальной прибыли».

39. Нанимайте-продвигайте за незаурядную любознательность.

Это необычайно важная черта личности. Но еще интереснее представляется идея сделать «любознательность»

ОТНЮДЬ-НЕ-СЕКРЕТНАЯ ФОРМУЛА W = 2 (C + I)

Запомните это уравнение.

Интерпретация: объем «женского рынка» в два раза превышает объем китайского и индийского рынков, вместе взятых. (На самом деле в два *с лишним* раза.) (Причем он все растет, и растет, и растет.)

По словам Зиезенис де Туэн, большинство компаний не осознают это — включая, как ни странно, бóльшую часть тех, кто *полагает,* что они «осознают это».

Как вы объясните отсутствие попыток воспользоваться этой… **Гигантской Непревзойденной… абсолютно Несекретной… Мировой…** возможностью?

Не знаю.

Или: глупость?

Смотрите!

Сюда!

Женщины!

Самая крупная в мире рыночная возможность!

Вся в вашем распоряжении!

частью «культуры» организации. Например, в общем подходе к найму можно предусмотреть оценку любознательности, наблюдая, как кандидат отвечает на вопросы (будь то широкий круг тем или узкий), а также отличаются ли его познания (или нет) эклектичностью. Один чрезвычайно успешный владелец компании, занимающейся оказанием профессиональных услуг, при найме неизменно отдает предпочтение кандидатам, у которых помимо «требуемого» набора навыков есть хотя бы одно основательное *глубокое* увлечение: в частности, что интересно, это

касается его инженеров, большинство из которых участвуют в развитии местных инфраструктур в других странах.

40. Женщиномика-101.

Во всем мире женщины приобретают более 80% товаров широкого потребления. А в таких странах, как Соединенные Штаты, они также покупают около 50% коммерческих товаров и услуг (женщины занимают более 50% руководящих постов). В более широком смысле, Од Зиезенис де Туэн, основательница международной организации «Женский форум по экономическим и общественным вопросам» (Women's Forum for the Economy and Society), говорит о наступлении эры «Женщиномики… экономики, задуманной и воплощаемой в жизнь женщиной». Одно из очевидных (должно быть очевидным!) следствий заключается в том, что представительство женщин в высшем руководстве и советах директоров должно в грубом приближении отражать их покупательскую способность. Факт остается фактом: мужчины прискорбно мало учитывают запросы женщин на рынке с точки зрения разработки, маркетинга и распространения товаров — т. е. практически всего. Аномальная ситуация: во всем мире самая крупная рыночная возможность остается в высшей степени недооцененной.

41. Тест «беглый взгляд».

«Чтобы стать лидером продаж в секторе потребительских товаров, — говорит бывший генеральный директор PepsiCo Стив Райнемунд, — важно, чтобы среди руководства были представители населения, которое мы обслуживаем». Компания Pepsi делает это. А вы? Мой тест: когда вы в ежегодном отчете кидаете беглый взгляд на фотографии высшего руководства и/или совета директоров, отражают ли они в общих чертах демографический состав

обслуживаемого вами рынка по таким параметрам, как пол, цвет кожи, возрастная структура населения и национальность? Если вы не прошли тест «беглый взгляд», возникает очевидный вопрос: какова ваша шестимесячная, годичная и двухгодичная программа, включая немедленные «следующие шаги», для исправления положения?

42. Рассказ о большом-чудовищно-огромном (и легкомысленно воспринимаемом) рынке в ближайшие 25 лет.

Сосредоточим внимание на ближайшей четверти века: создание товаров и услуг для продажи на абсурдно крупном, до смешного богатом и растущем гипертемпами рынке потребителей старше 50 лет (бэби-бумеров, рожденных в период 1946–1964 гг., и «стариканов», орды бумеров+.) Мы неустанно говорим о применении «революционных веб-средств», которые объединят все сегменты мирового рынка в один. Замечательно, но нельзя игнорировать два, вне всяких сомнений, крупнейших рынка (речь не о «сегментах», а о «рынках») — преступно непонятых и удручающе неосвоенных. Один: женщины. Второй: бэби-бумеры и старики. (И «2А», включающий лучшую часть вышеназванных рынков: женщины-бумеры и старушки.) Что касается бумеров и стариков, то единственная и самая значительная «демографическая тенденция» …**за всю историю**… проявляется в стремительном старении населения в Северной Америке, странах Европейского союза, Японии, Океании и даже Китае. Тем не менее сбыт и разработка товаров и услуг по-прежнему направлены непосредственно на молодых и моложавых — в частности, на «важнейшую возрастную группу от 18 до 44 лет». Масштаб упущенных возможностей просто потрясает. Цунами бумеров и стариканов является абсолютно-положительно-недвусмысленно *именно* «рыночной мегатенденцией» ближайших 25 лет!

43. Пробуйте это! Пробуйте это! Пробуйте это!

В нашей книге «В поисках совершенства» мы с Бобом Уотерманом взяли за основу изученный нами опыт руководства 40 с лишним самых успешных компаний. Из этой работы мы вывели так называемые «Восемь базовых принципов успеха любой компании». Принципом № 1 стала «Ориентация на активные действия». Говоря обобщенно, я утверждаю, что за последние четыре с половиной десятка лет узнал «наверняка» только одно: «Выигрывает тот, кто пытается сделать самое большее количество вещей». Это не гипербола — я именно это и имел в виду. Отсюда следует, что нет ничего важнее для успешности бизнеса, чем «культура “пробовать это”». Увы, внедрить ее в практику — дьявольски трудная задача. Смело «пробовать это» все равно что публично бросить вызов таким компаниям, как 3M, Google, Alibaba, или предать анафеме General Motors — которая уже более четверти века пытается вносить перемены в этой сфере.

44. Портите это! Портите это! Портите это!

Если «попробуйте это» является Фактором Успеха № 1 для предприятия, то «портите это» является Следствием Успеха № 1. Попробовать множество вещей, причем быстро, означает испортить множество вещей, причем тоже быстро. А «культурная» «хитрость» в том, чтобы научиться *любить* эти стремительные неудачи, — *награждать* за них и *праздновать* их.

45. Упрощайте системы. Постоянно.

С Интернетом или без Интернета, с Web 2.0 или без Web 2.0, используя «облачную» обработку данных или такое простое приспособление, как счеты, все организации со временем начинают задыхаться от возрастающей сложности их систем. Системы: не могут жить без организаций. Системы: не могут жить с ними. Мой совет: буквально,

«ПОДРУЖИТЕСЬ» С ЕЖЕДНЕВНИКОМ

Аксиома I: вы = ваш ежедневник.
Аксиома II: ежедневники никогда не лгут.
Аксиома III: решения о том, что «не надо делать» = = Самые важные решения.
Аксиома IV: контроль времени — задача, с которой не справиться в одиночку.

не фигурально, создайте «Военный Отдел» — «официальное» подразделение организации, призванное вести борьбу с нашими собственными системами! Мы должны работать над *де*-организацией с не меньшим рвением, чем над организацией. (И соответствующим образом награждать эффективных «деорганизаторов»!)

46. Упрощайте. Одна страница. Максимально. Все.

Фанатично работайте над сокращением сводок до десяти слов. Планов и стратегий — до одной страницы. И т. д. Искусство сокращения является важнейшим из искусств. Стратегический план? Конечно — но не более чем на одну страницу. (У вас могут быть приложения на 10 000 страницах — но «он сам» должен быть изложен на одной странице и не более.) (Может быть, все главные корпоративные документы следует подчинить правилу Twitter — максимально 140 символов.)

47. Упрощайте.

Точка. (Та-а-а-к важно — чрезмерная сложность и всяческая грязь подводят примерно одну из одной гигантских компаний — вспомним второй закон термодинамики, вспомним про **энтропию**. Но никогда не оставляйте попыток изменить положение вещей к лучшему — или по крайней мере держать силы зла/сложности в страхе.)

48. Ежедневник никогда не лжет!

Ваши великие, изменяющие мир приоритетные задачи должны быть каким-то образом приведены в соответствие с «реальным миром», в котором вы живете. Время — это ваш единственный верный ресурс. (Знаю, что об этом говорилось раньше и еще до того, — ну и что? Это всегда нужно повторять.) И то, как вы распределяете время — что видно всем без исключения, — является в глазах окружающих единственным верным свидетельством того, что для вас действительно важно. Жизнь полна отвлекающих факторов. Но вы должны некоторым образом в некоторой степени блокировать эту отвлекающую «реальность». Следовательно: ведите ежедневник, причем скрупулезно и неукоснительно. Ничто, ничто не играет более важной «стратегической» роли.

49. Вам нужен «ежедневник-напарник».

Перед лицом неисчислимых отвлекающих факторов правильно соотносить поставленные задачи во времени — работа трудная и требующая помощи простого, честного напарника, который оторвет вас от важных семейных проблем, если времени на них угрожающе не хватает. (Намек: так бывает почти всегда.) Это *ежедневная* «стратегическая» задача — еженедельные и ежемесячные оценки, безусловно, важны, но Единственный День — СЕГОДНЯ — мера, которая много значит! (ВЕРЬТЕ МНЕ! ПОЖАЛУЙСТА! ВАМ НУЖНА ПОМОЩЬ «СО СТОРОНЫ»! ОДНОЙ «СИЛЫ ВОЛИ» НЕДОСТАТОЧНО!)

50. Нам всем нужен человек, который «режет правду-матку».

Это верно в отношении президента и генерала — а также в отношении 26-летнего руководителя низшего звена. Боссы никогда не слышат голую правду. Поэтому нам нужен специальный приятель, кто скажет правду, как она есть. И *взаправду* сделает это. Это становится в 100 раз важнее после второго или третьего повышения!

51. СОВЕРШЕНСТВО во всем, что мы делаем.

В моем небеспристрастном представлении, ценность неустанного стремления к СОВЕРШЕНСТВУ буквально бесконечна. Моя Мантра: СОВЕРШЕНСТВО — это образ мыслей непревзойденной силы.

Легендарный глава IBM Том Уотсон на вопрос о том, сколько времени потребовалось компании, чтобы «стать отличной», дал ясный ответ…

«Одна минута».

(Это было за несколько десятилетий до выхода книги «Одноминутный менеджер»[1].) В эту одну минуту вы даете себе обещание, что никогда не будете делать ничего, кроме Совершенного, — это вариант Совершенства общества «Анонимные алкоголики». И, как у АА, «ответ» звучит примерно так: всего за одно мгновение вы бросаете эту привычку (благая весть), а затем, «день за днем» сохраняете это состояние навсегда.

Однако существуют «системные подходы» к внедрению в организацию различных форм «Совершенства». Пример тому — так называемые программы качества «Шесть сигм» (Six Sigma). Тем не менее эта «материя под названием “Совершенство”» в конечном итоге определяется ни больше ни меньше как личными качествами. Одна личность, одно решение, одна минута: с этого момента никогда ничего, кроме Совершенного. Совершенство, открытое стремление к нему в добрые времена и особенно в трудные составляет истинную, непреложную… **Суть Стратегии**.

[1] Бланшар К., Лорбер Р. Одноминутный менеджер за работой. — Мн.: Попурри, 2002.

НАШЕ КРЕДО/ТО, НАД ЧЕМ МЫ РАБОТАЕМ

Кредо компании Johnson & Johnson выдержало испытание временем, доказало свою прагматическую ценность (например, во время кризиса, вызванного выпуском лекарства «Тайленол») и подтвердило, что его ценность гораздо дороже золота. Я попытался изложить кредо в соответствии с взглядами, включенными в Суть Стратегии, — получилось слишком многословно, конечно, но, надеюсь, это наведет на размышления.

Мы предусмотрительны во всем, что делаем.

Мы умеем отлично слушать — как друг друга, так и всех членов нашей большой семьи (продавцов, покупателей, общественность и т. д.).

Мы будем автоматически и инстинктивно произносить четыре слова «А вы как думаете?» при ведении всех внутренних и внешних деловых переговоров; более того, «А вы как думаете?» будет предшествовать разъяснению нашей собственной точки зрения в 99 из 100 случаев.

Мы твердо нацелены — и в значительной степени оцениваем свой успех с учетом этого фактора — на стремление к максимальному развитию каждого из наших сотрудников.

Мы будем «в восторге» от своих менеджеров только в том случае, если они удивят всех подчиненных достигнутым уровнем их личностного и профессионального роста.

Мы отдаем себе ясный отчет в том, что рассматриваем лидерство на каждом уровне как священное доверие — и что лидеры действительно служат своим сотрудникам подобно опытным преподавателям, которые служат своим ученикам и несут ответственность за их жизнь и развитие.

Мы верим в «перевернутую организационную схему» — когда «лидеры» оказываются на «дне» обратной пирамиды.

Мы создадим программы поощрения лидеров с таким расчетом, что измеряемый успех в развитии сотрудников будет цениться так же высоко, как успех в продажах.

Мы будем лидировать в научных исследованиях по каждому аспекту нашего бизнеса — и мы будем работать преимущественно с теми продавцами, которые тоже проявляют фанатизм в научных исследованиях,

и стремиться привлекать к сотрудничеству ряд ключевых клиентов, которые проявят желание играть на грани фола и стать нашими соразработчиками.

Мы поставим себе целью, чтобы наши обязательства перед клиентом стали приключениями за гранью зоны комфорта, или, выражаясь не столь устрашающими словами, приключениями в стремлении к росту — мы поставим себе целью создавать добавочную стоимость новаторскими путями и тем самым удивлять наших клиентов и приумножать их число, а также удивляться самим.

Мы будем говорить три слова «Попробуйте это! Сейчас!» почти так же часто, как «А вы что думаете?» Мы боготворим экспериментальный метод и полагаем, что успех в основном соотносится с числом попыток создать новое.

Мы искренне признаем ценность аналитической работы, но еще больше верим в пословицу «Не по словам судят, а по делам».

Мы «поощряем» и «празднуем» неудачи; иначе говоря, мы признаем, что близкая-к-религиозной преданность принципу «Попробуйте это! Сейчас!» обрекает нас на неудачи, которые составляют неотъемлемую часть попыток создать новое.

Мы даже будем косо смотреть на тех, чья деловая репутация вообще не подпорчена неудачами или их было мало, — такая незапятнанная репутация говорит о нежелании бросать вызов неизвестному.

Все мы, с учетом нескольких последних пунктов, будем считать себя исследователями-авантюристами, стремящимися к индивидуальному и коллективному росту путем активного балансирования на грани; мы безгранично верим, что наши клиенты извлекут огромную пользу от нашей ориентации на постоянное, неустанное исследование.

Мы будем поощрять беспрестанные, шумные разногласия, но мы категорически не потерпим выражение несогласия в форме личных выпадов.

Мы сведем «непроизводительные издержки» к нулю — каждый «отдел» должен стремиться стать лучшим в этой области и, следовательно, полноценным вкладчиком в наши совместные усилия получать добавленную стоимость во всем, что мы делаем.

Мы будем излучать целостность и «быть образцом» целостности как все вместе, так и по отдельности.

Мы будем воплощением «прозрачности» при ведении всех внутренних и внешних деловых переговоров — и будем лезть из кожи вон, чтобы придать новое значение выражению «обмен информацией» и вдохнуть в него новую жизнь.

Мы будем нести индивидуальную и коллективную ответственность за свои ошибки и даже за ошибки других, если в них была малая доля нашей вины, — и как можно быстрее принесем соответствующие извинения.

Мы мгновенно мобилизуем весь коллектив и пустим в ход все возможные средства для решения возникшей у заказчика проблемы, будь она реальной или воображаемой.

Мы ни при каких обстоятельствах не будем обливать грязью конкурента.

Мы будем стремиться к тому, чтобы каждый контакт с клиентом оставил у него неизгладимое впечатление, помня о том, что вся наша жизнь и вправду театр.

Мы почитаем понятие «дизайн» и помним о достойном оформлении всего, что мы делаем, в любых уголках и закоулках нашей организации; каждая система, каждая веб-страница, каждый выставленный клиенту счет, каждый туалет для сотрудников — это часть нашего специально разработанного «фирменного стиля», и мы намерены тем или иным способом выгодно отличаться от других и являть собой исключительность.

Мы понимаем, что иногда приходится принимать трудные решения, но мы будем изо всех сил стараться выполнять такие решения тактично и доброжелательно — достоинство личности всегда будет стоять у нас на первом плане.

Мы не будем вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников, но мы будем активно помогать сотрудникам вести здоровый образ жизни.

Мы овладеем искусством выражения признательности и будем щедро расточать слова «благодарю вас» в знак того, что мы ценим оказанное содействие, пусть даже самое незначительное.

Мы будем выражать признание за самые малые успехи и отмечать их — и всегда благодарить широкий круг людей, включая «статистов», особенно из других служб.

Мы стремимся всегда удивлять окружающих своей «живостью» и «жизненной силой» — мы считаем энтузиазм ключом к успеху во всем и уделяем особое внимание выбору каждого лидера, который должен быть «замечательным» «носителем» энтузиазма и в счастье, и особенно в горе.

Мы бросим свои дела и кинемся на помощь тем, кто не укладывается в жесткие сроки, — даже если эти люди сами частично виноваты в своих проблемах.

Мы будем скрупулезны в планировании, но тем не менее будем понимать, что ничто никогда не идет так, как задумано, — и мы прославимся своим умением мгновенно и без суеты мобилизовать всевозможные ресурсы для реагирования на внештатную ситуацию; участие в таких экстренных действиях будет рассматриваться не как отрыв от нашей «реальной работы», а как ее существенная часть, как возможность помочь окружающим и самым неожиданным образом развить наши собственные навыки.

Мы полностью признаем, что другие подразделения-отделы-службы имеют отличные от наших точки зрения, но мы будем лезть из кожи вон и ходить колесом ради установления дружеских отношений с сотрудниками из других служб, с тем чтобы обсуждение противоречий проходило в дружеской атмосфере.

Мы признаем, что согласованные сроки — это священное писание, и во всех своих обязательствах будем стремиться находить баланс между требуемой срочностью и реальными сроками исполнения.

Мы будем сражаться не жалея сил, чтобы свести к минимуму разрушительное действие гиперсложности, которая «обязательно» появится в ходе развития и вообще с течением времени.

Мы объявим тотальную войну нашим собственным системам, не давая им задушить нас.

Мы рады признать, что любой член нашей организации обязан и имеет право спорить с кем угодно, если уверен, что может предложить эффективную и полезную концепцию, — это особенно верно в отношении

любого вопроса, касающегося безопасности, качества или выполнения согласованных сроков; такие споры могут быть жесткими, но без грубостей.

Мы будем держаться друг с другом в рамках приличия.

Мы приложим все силы к тому, чтобы отразить по-настоящему (не поверхностно) самые что ни на есть разнообразные точки зрения во всевозможных планах и решениях.

Мы будем стремиться к «разнообразию» в том смысле, что состав сотрудников и руководства сверху донизу должен «неплохо» отражать структуру населения рынков, которые мы обслуживаем или намереваемся обслуживать.

Мы будем использовать новые технологические приемы для того, чтобы «нашу семью» узнали в каждом уголке земного шара, — мы приглашаем всех без исключения поделиться идеями и принять участие в наших делах.

Мы, движимые причинами скорее коммерческого, чем морального толка, будем стремиться соблюдать равновесие полов, причем это касается всех наших действий и всего нашего коллектива от высшего руководства до рядовых сотрудников.

Мы никогда никоим образом не будем поступаться качеством наших товаров и услуг — невзирая на трудности на нашем рынке и в экономике в целом.

Мы искренне признаем, что в краткосрочной перспективе (равно как и в долгосрочной, естественно) должны приносить прибыль и демонстрировать выдающиеся финансовые результаты, прилагая при этом активные усилия, чтобы служить нашим сотрудникам и нашим клиентам, как было описано выше.

Мы стремимся к тому, чтобы окружающие считали нас «консерваторами» в отношении нашей финансовой практики.

Мы будем постоянно говорить о СОВЕРШЕНСТВЕ.

Мы будем неизменно нацелены на СОВЕРШЕНСТВО во всем, что делаем.

Мы будем использовать СОВЕРШЕНСТВО в качестве главного ориентира при оценке нас самих, нашей работы и нашего сообщества.

Мы никогда не забудем, что в основе СОВЕРШЕНСТВА лежит неукоснительная ориентация на развитие всех 100% наших сотрудников — и практически всех тех, с кем мы вступаем в контакт.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163.

Успех

157. Модель успеха «3Х»

3Х — это:
Ховард.
Хилтон.
Херб.

Три человека, три принципа.
(И много нового о «пожизненном» «успехе».)

1. Компания Starbucks попала в черную полосу, но, как «говорят», нам бы всем такие проблемы, как у **Ховарда**[1] Шульца — у парня, который взял чашку яванского кофе и так развил бизнес, что теперь у него свыше 10 000 культовых магазинов по всему миру. (Будучи в Аль-Хобаре, Саудовская Аравия, я зашел в кофейню Starbucks и увидел, что в ней было так же многолюдно, как на Чарльз-стрит в Бостоне, куда я частенько заглядываю.)

Нет никаких сомнений, что управлять международным шоу такого крупного масштаба, как Starbucks, довольно сложно, учитывая многочисленный персонал и массу данных. Тем не менее босс, г-н Шульц, ставит себе целью (и обычно выполняет ее) посещать — не поверите — по **25** заведений в *неделю*.

По его мнению, чтобы знать истинное положение вещей, ты должен сам все проверить всеми чувствами (в конце концов, Starbucks продает «впечатление», которое воспринимается всеми чувствами).

---

[1] В русском языке Howard часто транслитерируют как Говард. — *Прим. пер.*

2. Если на свете когда-либо был более выдающийся и успешный отельер, чем Конрад **Хилтон**, то я хотел бы знать, кто он. Одна забавная история про Хилтона: рассказывают, что в заключение торжественного вечера, посвященного окончанию его успешной деятельности, г-на Хилтона пригласили выйти на сцену и «поделиться секретами успеха». Он прошел на сцену, принял очень официальную позу и произнес нараспев…

«Не забывайте заправлять занавеску для ванны внутрь».

И все. И вернулся на свое место.

3. В 2009 г. две авиакомпании, American Airlines и Southwest Airlines, в один и тот же день проводили годовое собрание в Далласе, где у обеих расположены штаб-квартиры. Объединенная ассоциация пилотов (APA, Allied Pilots Association), представляющая интересы летчиков American Airlines, пикетировала собрание своей авиакомпании. На собрании Southwest Airlines отмечали уход на пенсию основателя компании **Херба** Келлехера, проработавшего в ней 37 лет. Как и Хилтона, Херба попросили раскрыть весь набор секретов, и он, подобно г-ну Хилтону, ограничился скупым замечанием:

«Надо обращаться со своими сотрудниками, как с клиентами».

Несомненно, г-ну Келлехеру задавали вопрос типа «пожалуйста-расскажите-всем» множество раз, возможно, тысячу раз — и он всегда отвечал именно этой шуткой из восьми слов. И не больше.

(Ой, я забыл упомянуть, что в тот день, когда APA пикетировала American Airlines, профсоюз пилотов компании Southwest Airlines заплатил изрядную сумму за рекламное место на всю

страницу в таких газетах, как USA Today, *где благодарил Херба за все годы службы — и поддержку профсоюза и летчиков. Какой, однако, контраст, а?*)

Конечный итог по «трем Х»:

1) будьте в курсе! (Ховард);

2) работайте в поте лица над деталями! (Хилтон);

3) сотрудники на первом месте! (Херб).

Остановитесь.

Прямо сейчас.

Отложите эту книгу.

Дайте оценку *только своим последним* 24 часам.

(Меня не интересуют ваши высокопарные «интересы на всю жизнь». Последние 24 часа. И точка.)

Какое место вы займете по десятибалльной шкале… **в последние 24 часа***… по каждому из элементов 3Х?*

158. «Полный» «Манифест Совершенства» из пяти слов и пяти пунктов

Может быть, это «возрастные штучки» — я имею в виду свою явно навязчивую идею все обобщать. А может быть, страсть технаря раскладывать все по полочкам.

Неважно.

Вот мое «обобщение всего»… в пяти словах. Я сформулировал его для семинара, в котором хотел оставить по-настоящему эффектную информацию к размышлению:

Дело.
Пространство.
Порядочность.
Услуга.
Превосходство.

Дело: задача, достойная нашего профессионального интереса. Цель, которая так увлекает, что пропадает нужда в будильнике; цель, которой мы можем похвастаться перед друзьями, родственниками и своим отражением в зеркале.

Пространство: место, чтобы было где разгуляться. Постоянное и обязательное поощрение за проявление инициативы. Ожидание, что каждый будет воспринимать себя Агентом — Предпринимателем Перемен.

Порядочность: предусмотрительность сверх всякой меры во всем, что мы делаем. Честность сверх всякой меры во всем, что мы делаем. Высочайшее уважение к каждому человеку, с которым мы вступили в контакт.

Услуга: мы неизменно стремимся «оказать услугу». Наши лидеры всех уровней находятся «в услужении» у своих сотрудников. Каждый сотрудник находится «в услужении» у своих коллег, а также внутренних и внешних клиентов.

Совершенство: наша конечная цель — всегда... Совершенство. Не меньше. В обращении друг к другу. В разрабатываемых нами товарах и услугах. Во взаимоотношениях с клиентами-продавцами-общественностью.

Аминь!

(По крайней мере мне так кажется.)

(И если вы согласны... то скажите, как у вас обстоят дела по каждому из пяти пунктов в вашей страховой брокерской

конторе из шести человек, расположенной на улице Главной в г. Маленький Городок? В вашем отделе подготовки руководящих кадров из трех человек в компании «Немаленькая»?) («Как у вас обстоят дела» I: Как у вас обстоят дела по каждому пункту в общем? «Как у вас обстоят дела» II: Что вы сделали по каждому из пяти пунктов… **сегодня?**)

159. Весь Нельсон, или 13 уроков «навигации» по СОВЕРШЕНСТВУ

В моем представлении лорд Горацио Нельсон — морской волк и большой знаток истории военно-морского дела — является воплощением СОВЕРШЕНСТВА. И в преддверии 200-й годовщины его выдающейся победы в битве при Трафальгаре я случайно натолкнулся на новую биографию (за все годы я проглотил с дюжину книг о нем). Это была книга Эндрю Ламберта «Нельсон: Британский бог войны» (Nelson: Britannia's God of War). Мне показалось, что она достойна внимания; к тому же так случилось, что через 48 часов мне предстояло прочитать в Дубае лекцию о лидерстве. Итак, я купил книгу и жадно проглотил за шесть часов полета из Хитроу, где я ее нашел. Из этой книги я вынес… 13 Уроков… *и* навязал их моим друзьям из ОАЭ. (Не слишком большим друзьям британцев — прошу прощения. Но, как мне показалось, это были чертовски полезные уроки.)

Следовать им, несомненно, непросто — как говорится, легче сказать, чем сделать. И все же они являют собой любопытную модель, которую стоит изучить, если мы с вами стремимся к Совершенству. Более того, особенно интересно отметить то, как каждый из 13 усиливает значимость предыдущих 12. Эффективное лидерство и достижение Совершенства (в этом редком случае

отмечается «достижение», а не «стремление достигнуть») являются результатом взаимодействия между сложным набором характерных особенностей.

1. *Простая схема.* Приказы Нельсона во время сражений были образцом простоты и ясности — он, помимо всего прочего, был еще и чертовски хорошим писателем. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери.)**

2. *Высокая/Смелая/Благородная Цель.* Нельсон стремился к полной победе. Многие полководцы, по сути, хотели считать победой уже хотя бы то, что остались в живых. Все-таки опасные, смелые цели служат чертовски сильным мотивом, даже если вы матрос, отбывающий воинскую повинность, — когда вами командует такая личность, как Нельсон. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Конечно, нам до масштабов Нельсона далеко, но в контексте наших сухопутных дел — вполне.)**

3. *Привлекайте других.* Нельсон сделал капитанов своими полноценными партнерами при разработке планов — что было неслыханно в те дни. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери.)**

4. *Найдите замечательно талантливого человека любого возраста и дайте ему крылья, чтобы он воспарил!* Нельсон предоставлял своим лучшим капитанам, как старым, так и молодым, гораздо больше свободы действий, чем другие адмиралы, и он не рассматривал звание в качестве главной меры возлагаемой ответственности; если ваша звезда ярко сияла, вам давали особое задание независимо от звания. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери.)**

5. *Руководствуйтесь любовью!* По общему утверждению всех биографов, моряки любили Нельсона, а он любил их. (Последнее обстоятельство имеет решающее значение.) Его забота о моряках, несмотря на суровые условия их жизни в те времена, была поистине легендарной. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери. В основном. Учитывая, что вы «наезжаете» на сотрудников, которые делают реальную работу.)**

6. *Ловите момент!* Нельсон обладал удивительным шестым чувством — умением нащупать слабое место противника. В зависимости от меняющейся обстановки он мог мгновенно перейти к «Плану Б». **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери. Более или менее — ведь «хорошие инстинкты» являются косвенным продуктом безумно упорного труда. А приспособляемость, увы, особенность не всеобщая.)**

7. *Мощь!* Он обладал незаурядной энергией! **(Выполнимо для нас с вами? Да. В основном. Вероятно, неэнергичные люди — не самый лучший вариант для лидерских должностей вообще; но мы по крайней мере можем целенаправленно совершенствоваться в этом направлении.)**

8. *Достигайте вершин мастерства в своей профессии.* Нельсон, черт побери, был самым лучшим моряком в военно-морском флоте — матросы и офицеры высоко ценили его за это. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери. Мы все не созданы равными — но часто «самыми лучшими» бывают не те, кто возглавляет хит-парад неопытных талантов.)**

9. *Работайте больше-больше-больше, чем любой другой.* Объяснение не требуется. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери.)**

10. *Показывайте личный пример, подкрепляйте слова делами, излучайте уверенность! Начните Эпидемию Страсти!* Нельсон всегда был впереди — заметная фигура, при полном параде, как того требовали каноны. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери. Достигается упражнением! Страсть к «упражнению»? Да, в смысле желания выразить то, что внутри вас и что вы часто пытаетесь спрятать или подавить. Черчилли и Рузвельты и Нельсоны выражали чувства — конечно, все начинается с любви к тому, что вы делаете; здесь притворяться бесполезно. NB: «выражать чувства» не означает орать!)**

11. *Меняйте правила игры:* создавайте свою собственную игру! Нельсон всегда брал инициативу в свои руки — и тем самым вынуждал своих соперников с начала и до конца маневров во время

битвы постоянно реагировать на его действия. Вспомним урок №1 — используемые Нельсоном простые схемы и предоставление самостоятельности командирам значительно упростили захват и удержание инициативы. **(Выполнимо для нас с вами? Да. В основном — если вы отвечаете нескольким предыдущим требованиям; как я уже говорил, они все взаимосвязаны.)**

12. *Удача!* Верьте в нее! Она всегда необходима! Не «желательна», а именно необходима. **(Выполнимо для нас с вами? Любому может светить удача — а подготовка повышает шансы, что вам повезет. Но честно говоря, везенье — это все-таки везенье.)**

13. *Решительно настройтесь на победу, вопреки всему и несмотря ни на что!* Ламберт:

«Другие адмиралы больше боялись проиграть, чем страстно желали выиграть».

Это последнее высказывание имеет **большую** значимость — оно относится как к уроку № 1, так и к уроку № 13. **(Выполнимо для нас с вами? Да. Черт побери.)**

Как уже отмечалось, ценность указанных качеств Нельсона важно рассматривать не по отдельности — это одно целое, где части взаимно усиливают друг друга. Мое предложение о «действии» в данном случае сводится к простому обзору всего этого — и, возможно, к попытке создания собственной философии в целом. Я нахожу, что такое упражнение имеет неоценимое значение — самое меньшее, оно может привести меня или вас к пониманию недостающих звеньев, а затем к акцентированию на них; самое большее, оно могло бы заставить меня или вас спросить себя: что же мы, черт побери, делаем со своей жизнью — например, стараемся ли мы избежать ошибок (избежать поражения) или настроены ли мы быть воплощением позитивно-активного Стремления к Совершенству в выбранной нами области (стремиться к победе)?

БЛИЗНЕЦ НЕЛЬСОНА: У. ГРАНТ

Мне, пареньку, который вырос на юге Соединенных Штатов, с детства внушили уважение к величию генерала армии конфедератов Роберта Ли. А также внушили неуважение к возглавлявшему Армию Союза человеку, который, одерживая одну победу за другой, привел армию к окончательной победе — генералу Улиссу Гранту.

По этой причине я лишь недавно стал полноценным фанатом Гранта. Не претендуя на глубокое знание военной истории, я теперь ставлю Гранта на такой же пьедестал, как адмирала Горацио Нельсона. И в моем представлении мало кто может сравниться с ними.

(NB: Теодор Рузвельт назвал Гранта одним из трех величайших американцев наряду с Вашингтоном и Линкольном.)

По моему мнению, одержимость сражением и простота планов Гранта, а также его привязанность к солдатам (и наоборот) действительно беспримерны — как и у Нельсона. Предлагаю вашему вниманию эти цитаты, взятые мной из нескольких работ о Гранте.

Сражение. Исполнение. Наступление. Неустанный. Предприимчивый.

«Единственный способ подхлестнуть армию — это выйти самому и сражаться». (Грант)

«Грант до отвращения не любил окапываться».

«Кто первым нападает — тот и побеждает». (Грант)

«Упрямый».

«Простота и решительность».

«Быстрый ум, который позволял ему немедленно корректировать решения… его битвы не были элегантными, детально спланированными операциями».

«…[другой генерал армии Союза] предпочитал подготовку исполнению».

«Если бы армией Союза командовал не Грант, а кто-нибудь другой, она бы определенно отступила».

Линкольн (которому советовали снять Гранта с поста главнокомандующего): «Я не могу обойтись без него; он умеет воевать».

«Инстинктивное понимание, что победа требовала упорного преследования разбитой армии до полной капитуляции».

«Искусство войны довольно простое. Выясните, где находится противник. Доберитесь до него как можно скорее. Наносите ему удары как можно сильнее и как можно чаще и продолжайте в том же духе». (Грант)

«Одна из моих суеверных примет: отправляясь в путь или принимаясь за дело, никогда не возвращаюсь назад и не останавливаюсь, пока не выполню того, что задумал». (Грант)

«Грант чрезвычайно, почти болезненно не любил оглядываться и возвращаться тем же путем обратно. Если он куда-то отправлялся, то непременно оказывался там, какие бы трудности ни встретились ему на пути. Эта отличительная черта его характера явилась одним из факторов, которые помогли ему стать генералом такого масштаба. Грант всегда, всегда шел только вперед — возвращение не входило в его намерения».

Простота. Ясность. Простор инициативы со стороны других.

«Гениальность стиля командования Гранта заключалась в его простоте. Грант никогда не обременял командиров дивизии чрезмерными деталями… затянутыми штабными совещаниями, письменными приказами, расписывающими дислокацию… Грант понимал, что ситуация на поле боя постоянно меняется. Не указывая перемещений войск во всех подробностях, он оставлял свободу действий подчиненным командирам, которые могли самостоятельно использовать возникающие в ходе боя возможности».

«Сила духа Гранта — его желание выбрать путь, откуда нет возврата, — это то, что отличало его от большинства полководцев… [Грант и Ли] были однозначно готовы нести полную ответственность за свои действия».

Отношение к солдатам

«Превыше всего воины ценили неприхотливость Гранта. Большинство генералов разъезжали в окружении свиты штабных офицеров, одетых в безупречно сидящие мундиры. Грант же обычно ездил верхом в одиночку, разве что в сопровождении одного-двух вестовых, на случай если потребуется передать донесение. Один из солдат сказал, что они видели в Гранте "дружелюбного товарища, а не деспотичного военачальника". Когда он проезжал мимо, они приветствовали его не по форме, а как своих соседей на родине: "Доброе утро, генерал", "Прекрасный денек, генерал"…»

После победы Гранта в битве при Чаттануге:

« [Старшие] офицеры [армии Союза] проезжали мимо конфедератов с презрением, словно не замечая их, — все, кроме одного. "Когда генерал Грант приблизился к шеренге ободранных, немытых, окровавленных, отчаявшихся пленников, растянувшихся вереницей по обеим сторонам моста, он снял шляпу и держал ее над головой, пока не миновал последнего солдата в этой похоронной процессии живых. Он был единственным офицером из всей колонны, который почтил нас своим вниманием"* [* Цитата из дневника солдата армии конфедератов]».

(NB: я не имел в виду хоть как-то умалить полководческие качества генерала Ли. И даже зная, что некоторые из моих больших друзей никогда не простят мне этого, я все же признаюсь, что стал безгранично восхищаться человеком из Галены, что в штате Иллинойс.)

160. Шпаргалка на трудные времена (и другие тоже)

Среди всех этих советов «со стороны» на предмет борьбы со сложными обстоятельствами, как вы можете… вкратце обобщить их? Некоторые мысли:

1. Овладевайте дзен-буддистским сознанием — т. е. учитесь **проявлять чрезвычайную восприимчивость к ближайшему окружению.** Проанализируйте внимательно, гораздо внимательнее, чем вам свойственно, следующее: не похож ли, например, ваш «энергичный» подход на панику? Есть ли у вас улыбка на лице? Понятно, что трудные экономические времена никого не радуют, но перманентно мрачный вид, пусть даже небеспричинно — это гарантированный демотиватор. И т. д.

2. Встречайтесь… **ежедневно, первым делом**… со своей руководящей группой — чтобы обсудить кое-какие вопросы, сверить предположения. Возможно, стоит встретиться еще раз во второй половине дня. Такие совещания рассчитаны максимально на 30 минут, а может, на 15.

3. Если вы «большая шишка», можете воспользоваться помощью надежной «на все 100» личной группы по проверке рациональности решений — ежедневно консультируйтесь с ними на предмет «нужно»… или нет.

4. Сочиняйте сценарии, и как можно больше, проверяйте их, поиграйте с ними, будь они краткосрочные или долгосрочные, разумные или безумные. (Не обязательно формальное упражнение — но постоянная «игра».)

5. MBWA (Управление путем личных встреч). Ходите и встречайтесь. Узнавайте мнения. Реальные, но не безумные. Но только реальные… **РЕАЛЬНЫЕ**… реальные.

6. Сидите на телефоне, разговаривайте с экспертами, *не*экспертами **(!)**, клиентами, продавцами. Стремитесь получить *громадное* **(!!!)** разнообразие мнений. (NB: большие шишки неизменно проводят слишком много времени с «экспертами»! Эксперт = Шоры = Особенно плохо в неустойчивые/смутные времена.)

7. **Общайтесь «сверх меры»!!!!!**

8. Нагрузки — настоятельно советуйте вашей руководящей группе удвоить физические нагрузки; хорошая физическая форма безумно важна для поддержания психического равновесия.

9. Придавайте особое значение **«совершенству в каждой сделке»! (Теперь, как никогда!)**

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.
15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25.
26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35.
36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45.
46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56.
57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67.
68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78.
79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88.
89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99.
100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107.
108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115.
116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123.
124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131.
132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139.
140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147.
148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155.
156. 157. 158. 159. 160. **161. 162. 163.**

Важное

161. Выход на пенсию — дело паршивое

У студенческого братства моего колледжа есть чудесный ритуал — выпуск ежегодного информационного бюллетеня, в который каждый вносит свой вклад. Несколько лет назад (мне тогда было 62) я высказался на тему «выхода на пенсию»:

«Вы все, без сомнения, слышали эту историю с Черчиллем. Старик пересекал Атлантику на корабле. Помощник, прикинув что-то в уме, обратился к Черчиллю: “Сэр Уинстон, я подсчитал, сколько бренди вы выпили. Примерно досюда”, — сказал он, показав на точку на стене вполовину ее высоты в напоминающем пещеру бальном зале, в котором они находились. Черчилль наклонился к парню и, указав на то место на стене, предположительно произнес: “Так мало времени, так много незаконченных дел”.

В мои 62 мне тревожно. Почему?

Так мало времени, так много незаконченных дел.

(И бренди здесь ни при чем.)

Не знаю, покажется ли это короткое послание смехотворным или просто будет воспринято с безразличием. Я лишь скажу, что идея выхода на пенсию… или замедления в любом смысле этого понятия приводит меня в ужас. Печатая эти строки, я нахожусь в Новом Орлеане. Сейчас пять утра. Я не сплю уже три часа, готовясь к сегодняшнему выступлению.

Мне посчастливилось. У меня есть возможность (через какие-то четыре часа) повлиять на 3500 жизней. И я не имею права облажаться.

Я часто чувствую усталость (мне 62, не 22), но я Люблю и Ценю предоставленные мне Возможности участвовать во Всестороннем Диалоге о Значении Работы & Жизни & Национальной Задачи.

Но "выход на пенсию" для меня попросту означает, что меня выпихнули за пределы моего поприща и засунули в простой сосновый ящик с надписью: "Ему было не по барабану"».

Оставайтесь злыми!
Меняйте мир!

Никогда не сдавайтесь!
Никогда не уступайте!

Хоть умрите, но пытайтесь!
Буквально!

162. Думайте о наследии!

Моя жизнь — это мое послание

М. Ганди

НАСЛЕДИЕ!
Как красиво может звучать это слово!
(Почему я/вы были важны).
(Что вечного я/вы оставили после себя).

Но я также призываю вас думать об этом как о цели всей жизни. Допустим, вы руководите отделом ИС/ИТ из семи сотрудников. (Или еще чем-нибудь). Представьте себе, что через шесть, или 12, или 18 (или 21) месяцев вы переходите на другое место. Как… **в одном предложении**… вы, обобщив, опишете свой «срок»?

Пожалуйста!
Отнеситесь к этому упражнению серьезно!

Считайте это вариацией на тему спора о количестве приоритетов, которое человек может иметь за раз, в блоге Тома Питерса. Я лично определился.

Один!

Логика такова. Я пишу, а впереди меня ждет день, до предела забитый делами из категории «разное» (вот ужасное слово!), которые венчает перелет из Логана/Бостон в Хитроу/Лондон. Но… тот… ТОТ САМЫЙ… Актуальный Вопрос остается: **в чем заключалось наследие (в Одном Предложении) этого дня для меня?**

Да, я считаю, что Единственный День может иметь такое же «наследие», как целая жизнь. В самом деле, лучше бы так оно и было! Почему? Потому что этот обещающий быть длинным день… впереди… полон (в настоящий момент) безграничных возможностей… и это **все, что у меня есть!**

Правильно?
Просто очередной день?
Ну уж нет!
ЭТО… **он** и ЕСТЬ!

Все то… грандиозное и обыденное… что я хочу в этой жизни, будет либо осуществлено, либо разрушено, либо отложено, либо оставлено без внимания в течение…

Этого.
Одного.
Начинающегося.
Дня.

Итак: Чем Сегодняшний День войдет в… Ваше Наследие?

Мой (вожделенный) ответ……

Я проявлю больше-чем-сама-жизнь вкус к жизни. Чтобы мои страсть и энергия, и энтузиазм, и пытливость, и (я так надеюсь) глубокомыслие заразили, пусть даже чуть-чуть (в-с-е-х), тех, с кем я войду в контакт.

(Это чертовски нелегкая задача — часто, даже, наверное, чаще всего, я проваливаю экзамен или получаю не более чем ужасную «джентльменскую троечку». Но, постоянно заглядывая в… **«зеркало наследия»…** я по крайней мере **ежедневно** пытаюсь лучше настроиться на завтрашний день.)

Ваша очередь…

ИСКУССТВО ДЛЯ *ВАШЕГО* БЛАГА!

Сотворите шедевр из каждого дня.

Джон Вуден, выдающийся баскетбольный тренер

(Это кажется «мотивационным» до отвращения — самый мерзкий из моих эпитетов; но, повторю, этот день в конечном итоге и есть… *все, что у нас есть).*

163. Не забывайте, для чего вы здесь!

Я беседовал с молодым адвокатом, выпускницей Гарвардского университета, которая в настоящее время работала в крупной фирме. Она призналась, что ее существование в компании сводится к круговороту мелких дел. С одной стороны, это вполне нормально и является частью проверенного временем процесса стажировки. Но с другой стороны, верно и то, что в условиях школы бизнеса — и это касается всех ШБ — можно постепенно забыть даже то, почему вы избрали для себя этот предположительно священный путь.

Ту же самую вещь, что рассказала мне моя новая приятельница-адвокат, я слышал от докторов и других профессионалов. Находившийся на самом верху пирамиды бывший государственный секретарь Джордж Шульц размышлял — я излагаю своими словами — о том, как вы приходите на государственную службу одухотворенным самыми высокими идеалами, но «вас так захватывает игра, что вы забываете, зачем вы в первую очередь сюда пришли, вы забываете о тех великих устремлениях».

(Увы, к такому же выводу приходят и многие генеральные директора. Они до такой степени оказываются втянутыми в игры под названиями «рост ради роста» и «выручка ради выручки», что забывают о своем призвании «служить» делу реализации героической задачи — например, разработать нечто имеющее мировую важность, как iPod или iPhone, или чудодейственное лекарство, или синтетическое топливо. Пусть это будет неправильно, но я не без самодовольства, хоть и с печалью пополам, если в этом вообще есть какой-то смысл, констатирую, что невнимание к основам — это существенная причина снижения выручки в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Это Невнимание к Основам поистине аукнется в трудные времена — вспомните

«МИР — БОЛЬШОЙ ЛЖЕЦ!»

В определенном смысле, мир — это большой лжец. Он показывает вам, что боготворит деньги и восхищается ими, но в конце концов все оказывается не так. Он говорит, что обожает славу и известность, но это не так, нет. Мир восхищается добротой и желает удержать ее, не упустить. Он восхищается добродетелью. В конце концов свои высшие почести он отдает щедрости, честности, смелости, милосердию, употребленным во благо талантам, талантам, которые делают мир лучше. Вот чем он на самом деле восхищается. Именно об этом мы говорим в надгробных речах, потому что это важно. Мы не говорим: "Богатство — это то, что всегда отличало Джо". Мы говорим, если есть повод: "Забота о людях — это то, что всегда отличало Джо"».

Пегги Нунан, «Жизненный урок» (A Life's Lesson)
в поразительном отклике на кончину Тима Рассерта,
Wall Street Journal, *21–22 июня 2008 г.*

Я желаю вам долгих лет, но, если бы вчера случилась трагедия, как вы думаете, что «они» могли бы сказать о вас на похоронах? Не надо размышлять над этим сентиментальным вопросом дни напролет, но имеет смысл думать об этом с нерегулярной регулярностью.

Аминь.
И удачи!

компанию General Motors, которая забыла о великолепных автомобилях.)

У меня есть некоторый ритуал, который помогает мне вернуться на путь истинный, когда я чувствую, что отхожу от былых «наивных» устремлений. Я выбираю момент и просматриваю «В поисках совершенства» — и вспоминаю, что намеревался осуществить в первую очередь. И насколько я иногда отклонялся; это помогает мне сосредоточиться, или пересосредоточиться, на главном. (Это не попытка возврата в прошлое; это попытка

восстановить *дух* того времени, когда ты ощущал, что весь этот проклятый мир у твоих ног, и кричал: «К черту торпеды, полный вперед!»)

Я посоветовал своей новой знакомой-адвокату придумать некий ритуал, например перечитывать раз в месяц ответы, которые она давала в анкете при поступлении на юридический факультет. То же самое я советую и вам:

«Почему я принял эту должность и почему я выбрал эту профессию? Делаю ли я все возможное для своего текущего проекта, чтобы придерживаться принципов, которые привели меня ко всему этому? Способен ли я возродиться? Могу ли я восстановить тот дух "славного призвания", который был мне присущ в самом начале?»

Или что-нибудь в этом роде.

Мое предложение: делайте упражнение подобное этому через каждые 90 дней. *А еще лучше — его микроверсию каждый вечер*! Или, может быть, раз в неделю пытайтесь дать честный ответ на вопрос супруги/супруга: «Как прошел день?» Так как же *прошел* ваш день? Так, как вы могли бы предполагать десять лет тому назад, когда пустились в этот якобы благородный путь?

Предметный указатель

А

Авени, Рич *502*
Авракотос, Гаст *299*, *303–306*
Австралийский институт менеджмента *511*

Б

Бакингем, Маркус *197*, *198*, *342*, *412*
Баффетт, Уоррен *295*, *417*
Беннис, Уоррен *107*, *340*, *426*
Бен-Шахар, Таль *555*
Бернанке, Бен *61*, *62*
Брендинг *468*
Брукс, Дэвид *473*
Брэнсон, Ричард *204*, *246*, *247*, *249*, *405*, *406*, *427*
Бутиковое финансовое планирование *70*

В

Вашингтон, Джордж *27*, *114*, *123*, *165*, *437*
Великолепные неудачи *92*
ВППВ *167*

Г

Гейтнер, Тимоти *61*, *62*
Гилберт, Брэд *427*, *428*
Говард, Роберт *439*
Годин, Сет *116*
Гоулман, Дэниел *106*, *141*, *311*
Грант, Улисс *294*, *431*, *589–591*

Д

Движение за гражданские права *529*
Джанески, Лэрри *70*
Джекобс, Джейн *549*
Джобс, Стив *90*, *95*, *414*, *451*, *532*, *540*
Джонсон, Элмер *473*
Дзен-буддизм *281*

И

Искусство Подталкивания *36*
Истерли, Уильям *329–331*, *335*

К

Канеман, Дэниел *32*, *170*
Карнеги, Дейл *126*, *127*, *143*
Келлехер, Херб *277*, *359*, *582*
Келли, Дэвид *93*, *450*
Келли, Мэтью *140*, *513*, *567*
Келли, Уолт *473*
Кинг, Мартин Лютер *160*, *545*
Комански, Дэвид *58*
Крейн, Фрэнк *313*
Кэрриган, Пэт *328*

Л

Линигер, Дэйв *346, 359, 567*
Лоренц, Крис *450*
Лоуренс-Лайтфут, Сара *132, 140, 405, 411*

М

Маккей, Харви *559*
Макконнелл, Джон *313, 314*
Мандела, Нельсон *105, 529, 554, 559*
Межфункциональное взаимодействие *293, 296*
Межфункциональное Совершенство *233*
Межфункциональное сотрудничество *233, 235, 398, 433*
Метод Быстрого Прототипирования *391*
Минник, Уолт *229*
Монтана, Джо *363, 365*
Мэдисон, Джеймс *181*

Н

Нельсон, Горацио *294, 431, 585, 588, 589*
Новели, Билл *72*

О

Обама, Барак *15, 88, 165, 172, 173, 448*
Одебрехт, Норберто *473*
О'Нил, Стэн *58*

П

Памятные Моменты Истины *315–317*
Пирсон, Энди *328*
Полсон, Хэнк *61, 62, 147, 148, 425*
Посредственные успехи *92*
Путь демо *284*

Р

Райнемунд, Стив *569*
Робертс, Кевин *113*
Розенблат, Хал *359*

С

Свифт, Грэм *430, 431*
Сноу, Джон *61*
Спектер, Майкл *246*
Стэнтон, Элизабет Кэди *369, 375*
Стэнфордская высшая школа бизнеса *465*
Сьюэлл, Карл *468, 538*

Т

Тверски, Амос *32*
Туэн де, Од Зиезенис *569*

У

Уотсон, Том *574*
Управление методом хождения *19, 50, 193, 319*
Управление путем личных встреч *86, 193, 319, 433, 592*
Уэкснер, Лес *92*

Ф

Франкл, Виктор *104*
Фридман, Том *428*
Фроман, Дов *439, 441*

Х

Хайек, Фридрих *548*
Хилтон, Конрад *582*
Хорнери, Стюарт *79*

Ч

Чарльз, Рэй *516*
Черчилль, Уинстон *272, 275, 369, 414, 595*

Ш

Шарп, Исси *468*
Шварцкопф, Норман *327, 334*
Шрив, Анита *366, 367*
Шривер, Бернард *296*
Шульц, Говард *247, 581*
Шульце, Хорст *77*
Шумпетер, Джозеф *548*

Э

Эванс, Гарольд *393*
Эйзенхауэр, Дуайт *141, 297, 554*
Эйлс, Роджер *168, 169*

Ю

Юнус, Мухаммад *90*

A

Amazon *382, 383, 429*
American Express *222*
Amgen *352, 426*
Apple *48, 61, 95, 312, 385, 414, 447, 448, 450, 499, 540, 547*

B

Basement Systems, Inc. *68, 70, 71*
Best Buy *353, 354, 494, 495*
BMW *448, 451, 531*
Bread Loaf Construction *467*
British Petroleum *493*

C

Circuit City *353, 354*
Citigroup *58*
Commerce Bank *481, 482*
Container Store *352, 356*
Craigslist *382, 383*

E

eBay *382*
Enron *19*
Exxon *493*
ExxonMobil *243*

F

Four Seasons *468*
Frito-Lay *34, 328, 492*

G

GE Energy *225*
General Electric *70, 413, 494*
General Motors *43, 44, 328, 473, 475, 482, 571, 600*
GlaxoSmithKline *387*
Goldman Sachs *147, 362*
Google *19, 48, 247, 339, 352, 378, 547, 571*

H

Herman Miller *447*
Hewlett-Packard *18, 70, 193, 319*

I

IBM *40, 493, 494, 499, 574*
IDEO *93, 450*
IPM *493*

J

John Deere *447*
Jungle Jims International Market *526*

L

Lend Lease *79*
Limited Brands *92*
Lufthansa *476, 478*

M

Magazine Luiza *352*
MBWA *19, 50, 86, 193, 243, 319, 322, 323, 433, 592*
McKinsey *17, 19, 25, 140, 146, 227, 381, 418, 421, 432, 447, 492, 530, 531, 563*
Merrill Lynch *58*
Microsoft *496, 497*
Minnesota Mining and Manufacturing *75*
MIT *71, 342*

N

Netscape *496, 546–548*
New York Yankees *448*
Nike *273, 448*

O

Odebrecht *473*
OXO *447, 452*

P

PepsiCo *328, 569*
Pixar *95*
Progressive Insurance *539*

R

Ritz-Carlton *77*
ROI *140, 402*
ROIR *140, 307, 433*
Rosenbluth International *222, 359*

S

Saatchi & Saatchi *113*
Samsung *388*
Schlumberger *492–495*
Sewell Village Cadillac *468*
Sony *388, 448*
Southwest Airlines *277, 502, 582*
Staff Services *231*
Starbucks *247, 448, 462, 465, 554, 581*

T

Teach for America, программа *84, 287*

V

Virgin *247, 405*

W

Wagon Wheel Restaurant *17*
Wal-Mart *93, 158, 352*
Wegmans *352*
Worthington Industries *313*

Питерс Том

ЭТИ ВАЖНЫЕ МЕЛОЧИ

163 способа добиться совершенства

Руководитель проекта *Е. Гулитова*
Корректор *С. Чупахина*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 21.03.2011.
Формат $60 \times 90\,^{1}/_{16}$. Бумага офсетная №1.
Печать офсетная. Объем 38 печ. л.
Тираж 3000 экз. Заказ №

Альпина Паблишерз
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

TOM PETERS

The Little Big Things

163 Ways to Pursue Excellence

Том Питерс — самый влиятельный представитель деловой мысли нашего времени — по праву носит титул «гуру для гуру управленческой науки». Его первая книга «В поисках совершенства», написанная в соавторстве с Робертом Уотерманом, входит в список 20 лучших деловых книг всех времен по версии журнала *Forbes*. В своей новой книге Том Питерс призывает читателя уделять внимание «мелочам», которые в совокупности составляют душу и сердце эффективной организации, преданной идее СОВЕРШЕНСТВА. Эти «важные мелочи» лежат в основе успеха в любом деле — от обслуживания столиков в кафе до выдвижения кандидатуры на пост главы государства.

“Если вы знаете, что Том Питерс — гуру СОВЕРШЕНСТВА, купите эту книгу, прочтите ее и еще раз убедитесь в этом. Ценность его 163 способов подтверждается опытом вновь и вновь.”

Стивен Кови

ISBN 978-5-9614-1482-0

альпина ПАБЛИШЕРЗ
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru
Подарки покупателям!

ТЕСТОВЫЙ ДОСТУП — БЕСПЛАТНО!
Нужные книги здесь и сейчас!
ДЕЛОВАЯ ОНЛАЙН БИБЛИОТЕКА
www.lib.alpinabook.ru