

Совершенство: триумф человечности

Для Джанет Даган, одного из архитекторов системы здравоохранения, МРТ стала настоящим моментом истины. Пока она лежала внутри аппарата и ждала начала процедуры, она заметила маленькое зеркало, расположенное чуть ниже подголовника. Угол наклона зеркала позволял ей видеть специалиста, проводящего МРТ, и поддерживать с ним зрительный контакт. «Какая мелочь, – сказала она мне впоследствии. – Но насколько важная! Я почувствовала себя не такой одинокой. Я ощутила поддержку именно в тот момент, когда мне это было больше всего необходимо. И хотя я не страдаю клаустрофобией, мне гораздо спокойнее, когда я вижу, что происходит вне аппарата... Я заметила, что специалист по МРТ настроен очень дружелюбно, а медсестра изо всех сил старается поднять мне настроение... Я твердо убеждена, что дизайн может внести свой вклад в процесс выздоровления – что архитектура способна формировать события и менять жизни. Однако в тот день, в той конкретной ситуации, уверенности и сил мне придало всего лишь маленькое зеркало».

Тим Леберехт. Бизнес в стиле Romantic. Отдавай все, не считаясь ни с чем, чтобы создать нечто более великое, чем ты сам^[1]

Введение. Сегодня совершенство важнее, чем когда-либо

В 1982 году, когда вышла в свет книга «В поисках совершенства», американское общество находилось в отчаянии. Это был самый разгар экономического кризиса, уровень безработицы составлял 10,8 % (наиболее высокий со времен Великой депрессии), а мощные японские *кейрецу*^[2] угрожали целому ряду американских отраслей: от автопроизводителей и банков до высокотехнологичных компаний и металлургической промышленности.

Ключевые посты в американских компаниях заняли руководители с дипломами MBA (и я один из них). Они (мы!) заиклись на абстрактных вещах: финансовых таблицах, чистой прибыли, стратегическом плане. Японские же руководители стремились непрерывно улучшать продукт и активно вовлекать в процесс каждого сотрудника. Американские боссы были одержимы цифрами. Это стало их ахиллесовой пятой, чем и воспользовались японские компании. Особенно уязвимой стала автомобильная отрасль: по сравнению с японскими наши машины были просто драндулетами. Соитиро Хонда, основатель компании Honda Motor, немного преувеличил, но верно передал суть: «Когда Конгресс утверждает новые нормы выброса, мы нанимаем еще 50 инженеров, а GM^[3] нанимает еще 50 юристов». Так-то!

На каждой странице книги «В поисках совершенства» я раз за разом доказываю, что некоторые американские компании все-таки занимаются правильными вещами: развивают сотрудников, непрерывно повышают качество продукта, ищут вдохновляющий дизайн и прислушиваются к инженерам больше, чем к финансистам. В результате они стали лидерами рынка. Мы с моим соавтором Бобом Уотерманом утверждаем: каждому из нас есть чему поучиться у этих *американских* примеров для подражания.

Эта книга появилась в не менее сложные времена. Она своего рода продолжение «В поисках совершенства» – совершенство, часть II, если хотите (к этой мысли еще вернемся!).

На удивление, современная экономика в хорошем состоянии, хотя и была в яме десять лет назад. Но существуют серьезные проблемы, в частности: растущая пропасть между богатыми и бедными и огромное количество частично занятых или работающих не по специальности людей. Кроме того, перед нами маячит еще более серьезная угроза. Ее предпосылки можно было заметить давно, а в ближайшие 5–20 лет мы сполна испытаем ее последствия. Они в корне изменят расстановку сил на рынке труда!

Это не глобализация.

Это не иммиграция.

Это технологии.

Предприниматель и венчурный инвестор, икона Кремниевой долины Марк Андрессен сказал: «Программное обеспечение поглощает мир». Послушайте, что говорят ученые из Оксфордского университета: в течение следующих двух десятилетий работа 50 % американских белых воротничков будет автоматизирована или станет выполняться с помощью искусственного интеллекта (ИИ). За первые 30 лет внедрения продвинутых автоматизированных технологий на производстве появились роботы и начались массовые сокращения обычных служащих. По словам Дэниела Хаттенлочера, декана Cornell Tech, «промышленная революция облегчила и сделала ненужным физический труд, а цифровая революция облегчает и делает ненужным труд интеллектуальный».

Знаете, что изменилось? Процесс автоматизации вышел за пределы повторяющихся задач, будь то физическая или умственная деятельность. Вместо этого «интеллектуальные» механизмы учатся во время выполнения работы («глубинное обучение»), выявляют закономерности на основе огромных массивов данных и делают заключения, на которые люди часто не способны. Устройства с искусственным интеллектом обнаруживают на снимках компьютерной томографии опухоли эффективнее, чем врач по клинической лабораторной диагностике или врач-радиолог. Пионер в области машинного обучения Джеффри Хинтон сказал: «Если вы работаете врачом-радиологом, то вы в ситуации мультяшного Койота^[4]: под ногами уже пропасть, но вы еще не посмотрели вниз». *Хинтон порекомендовал медицинским институтам прекратить выпускать врачей-радиологов прямо сегодня. Ни больше ни меньше!*

Искусственный интеллект проводит подавляющее большинство биржевых операций. Как отмечает Васант Дар, профессор Нью-Йоркского университета и разработчик программ для трейдинга для хедж-фондов, «в конце концов, нам придется задать себе вопрос, какая работа останется людям. Что роботы не смогут сделать настолько же хорошо или даже лучше?»

Получится ли у нас предотвратить этот возможный апокалипсис на рынке труда? Хотя я знаю, что нас ждут непростые времена, я не теряю оптимизма. Он заставляет меня смотреть на все через призму «совершенства II». Существуют! Все-таки существуют человеческие качества, которые недоступны для искусственного интеллекта. Например, если увлеченный работой сотрудник, обслуживая вас, проявляет индивидуальный подход, вы еще долго вспоминаете об этом с улыбкой. Или совершенство дизайна продуктов Apple, которыми восторгаются сотни миллионов пользователей. А ведь это совершенство скорее результат многих месяцев спокойных раздумий Стива Джобса в японских садах, а не навыков в написании программного кода.

По правде говоря, я обожаю совершенство во всех его проявлениях! Я верю – о, как сильно верю, – что совершенство гораздо больше, чем просто принцип организации работы. Его невозможно свести к списку качеств для достижения успеха! Совершенство может стать образцом профессиональной и личной жизни, способом поддержать друг друга, особенно в сложные времена. Совершенство живет в небольших поступках, которые словно говорят: «Нам не все равно». Они надолго остаются в памяти тех, с кем мы общаемся.

Приведу личный пример. Не так давно мы с женой высадили 50 деревьев по периметру нашего участка. Жена – наш главный садовник, а я был назначен ответственным за полив. На практике это означало, что мне пришлось каждый день по целому часу перетаскивать туда-сюда тяжеленный, почти двухсотметровый шланг. Парню, который помогает нам ухаживать за газоном и за посадками жены, нужно было убрать этот шланг с дороги, чтобы он не мешал ему стричь траву. Он аккуратнейшим образом смотал его. Когда я пришел поливать деревья, то с легкостью распутал шланг. Парень облегчил мне жизнь! Это был крошечный, но очень важный поступок. Да, это проявление совершенства. Велик соблазн отмахнуться от моего

примера: что такое сматывание шланга по сравнению со скрупулезностью, необходимой для создания компьютера или для управления глобальным бизнесом? Но это не так. Всю сознательную жизнь я изучаю феномен совершенства, восхищаюсь миллиардами его проявлений. Но именно об этом, казалось бы, незначительном поступке, демонстрирующем внимание и заботу, я буду вспоминать не только поливая новые деревья, но и выступая перед руководителями компаний со всего мира с лекциями о том, как создать организацию, которую не скоро забудут.

Какая от совершенства польза? Если в двух словах, у компании с самыми высокими стандартами качества абсолютно во всем больше шансов остаться на рынке, чем у других. В ней хотят работать. Сотрудники такой компании увлечены делом, растут как профессионалы и личности и готовы к будущему. Клиенты счастливы и рекомендуют компанию всему окружению. В местном сообществе она считается хорошим «соседом», а у поставщиков пользуется репутацией надежного партнера. Очнитесь, это же напрямую влияет на финансовый результат и рост компании! Кроме того, несмотря на ИИ и роботизацию, в такой компании всегда держатся за хороших сотрудников, а возможно, открывают новые вакансии.

Чтобы на практике увидеть пользу от совершенства, давайте от садовых шлангов перейдем к галетам для собак и революции в банковском обслуживании физических лиц. А именно поговорим о затее Вернона Хилла, основателя Commerce Bank в США и Metro Bank в Великобритании. Долгое время шишки в банках хотели, чтобы клиенты не ходили в отделение банка, а пользовались банкоматами, а теперь еще и смартфонами, и совершали как можно больше операций онлайн. Логично, ведь компьютеры постепенно появлялись на каждом рабочем столе, а потом и в каждом кармане. Открывая Commerce Bank, бунтарь Хилл сказал: *«Мы хотим, чтобы наши клиенты приходили в отделения, где за бездушными “транзакциями” и за номером счета мы начнем видеть живых людей. Они станут настоящими членами нашей семьи»*. Он хотел создать впечатляющие, яркие, дающие энергию банковские отделения для клиентов; платить высокую зарплату; не жалеть времени и сил на обучение. Сотрудники в его отделениях должны гореть энтузиазмом, обеспечивать

безукоризненный сервис и превращать клиентов в «фанатов» (кстати, это один из любимых терминов Хилла).

Отличительной особенностью Commerce Bank (а затем и Metro Bank) стал график работы: отделения были открыты и в выходные (в отличие от всех других банков), а в пятницу – до полуночи! Самые сложные операции проводились в считанные минуты. Нет такой проблемы, с которой не могли бы самостоятельно справиться сотрудники отделения, – их в буквальном смысле научили не говорить клиенту «нет». *Когда однажды в компьютерной системе банка произошел сбой, один из сотрудников оплатил авиабилет клиента с помощью личной кредитной карты, чтобы тот не потерял большую скидку при покупке. Этот нестандартный поступок по достоинству оценило руководство банка, не говоря уже о шоке и восхищении со стороны клиента.*

Но и это еще не все! Банк всегда заявлял о своей любви к собакам. Символ банка, пес Даффи («сэр Даффилд» в Великобритании), изображен на всех рекламных материалах. Посетив отделение банка, вы, скорее всего, ушли бы (как это было со мной в Лондоне) с ярко-красной собачьей миской с логотипом банка, совком для сбора собачьих фекалий (тоже с логотипом) и, разумеется, с пачкой собачьих галет. По данным годового отчета несколько лет назад клиентам банка раздали почти два миллиона упаковок галет для собак.

В 2007 году Хилл продал Commerce Bank канадскому TD Bank за 8,6 миллиарда долларов. Что еще убедительнее может доказать эффективность нестандартного подхода его бунтаря-основателя? Хилл недолго почивал на лаврах и перенес свою концепцию «вау-банка», которую изложил в книге Fans Not Customers («Не просто клиенты, а фанаты»), на другую сторону Атлантики. Созданный им коммерческий банк Metro Bank стал первым новым банком в Великобритании за 150 лет. Хилл предложил собственную версию «самого грандиозного шоу на Земле»^[5], а британцы с энтузиазмом ее приняли (на открытие новых отделений приходят тысячи людей), поддержали веселье, и у банка в два счета оказалось более миллиона клиентов. И да, британцы разделяли любовь банка к собакам даже более горячо, чем американские клиенты.

Иными словами, Хилл и его коллеги привнесли в консервативную, стагнирующую банковскую отрасль смелое, стремительное, яркое,

веселое, полное энергии совершенство. И сделали они это, поставив во главу угла клиента. Они сформировали запоминающийся, эмоционально заряженный опыт, который обеспечил им миллионы преданных фанатов. Однако в выигрыше остались не только клиенты. Хилл и его управленческая команда сначала в Commerce Bank, а теперь в Metro Bank создали более 17 тысяч отличных рабочих мест, в то время как традиционные банки с их технологичной нацеленностью на результат увольняли сотрудников десятками тысяч, закрывали отделения и оставляли после себя лишь пустые здания.

МАНТРА COMMERCE BANK / METRO BANK

«Вы собираетесь снижать издержки? Или у вас свой путь, чтобы добиться успеха?»

«Щедро инвестируйте в людей и в отделения».

«Снижение расходов – это путь в никуда. Наша цель – рост доходов».

Черт, Хилл и его коллеги очень крутые! Они доказали, что совершенство в работе возможно и сейчас, более того, в серьезных областях. Вам придется плыть против течения! Знаете почему? Большинство компаний увлечено технологиями ради технологий и устремлено в противоположном направлении. У медали есть и обратная сторона: поддержание стандартов совершенства – это каторжный труд, требующий постоянных усилий. Совершенством в духе банков Commerce Bank и Metro Bank не смогут руководить технические специалисты, и оно точно не для слабонервных. Поддержание культуры этих двух банков – процесс, который не прекращается ни на минуту.

Эта книга об упорном труде, о постоянном развитии и поддержании культуры совершенства. Но я не обещаю защитить вас от потрясений, которыми полна современная жизнь! И они обязательно произойдут в ближайшем будущем. Нет, книга определенно не о глухой обороне, а о том, как перейти в наступление: начните создавать совершенство здесь и сейчас, восхищать клиентов мисками и галетами для собак и

отношением, при котором они никогда не услышат «нет». Набирайте команду позитивных сотрудников, обучайте их и готовьте к неопределенному будущему. Вдохновляйте, чтобы они неизменно предоставляли клиентам вау-сервис – семь дней в неделю и до полуночи по пятницам.

Технологии выгоняют людей с работы: во всех областях и по всему миру. Это лишь вопрос времени. Через сколько лет технологии будут полностью доминировать на рынке труда? Через пять? Десять? Пятнадцать? А может быть, мы уже проиграли эту битву?

Со всей ответственностью заявляю: нет, мы не проиграли. Есть эффективный способ взять это безумие под контроль и сделать своим преимуществом. Вы угадали: я говорю о совершенстве. Оно выражается в отношении сотрудников к каждому новому дню, перерастает в эмоциональную связь с клиентами и обществом. Эту эмоциональную связь невозможно заменить алгоритмами ни сейчас, ни в будущем! Еще раз повторю: совершенство – это личное качество, образ мышления, а не компьютерный код.

СОВЕРШЕНСТВО – это аккуратно (с заботой!) смотанный садовый шланг, что облегчает для меня задачу полива.

СОВЕРШЕНСТВО – это два миллиона галет для собак и несколько тысяч сотрудников, которые не говорят «нет» клиентам и обеспечивают вау-сервис во всех случаях. Без исключений!

СОВЕРШЕНСТВО для Стива Джобса – это иконки, которые «хочется лизнуть». При этом внимание к дизайну распространяется даже на коробки, в которые упакованы продукты Apple, а не только на их «начинку».

Садовый шланг, галеты для собак, желание лизнуть – это СОВЕРШЕНСТВО сегодняшнего дня.

Это тяжелый труд.

Но посильный.

И он того стоит: и на личном, и на профессиональном фронте.

Это основа для экономического возрождения как на местном, так и на национальном уровне.

Это в равной степени касается и малого бизнеса (например, садовников), и сотрудников крупных корпораций, названия которых мелькают на первых страницах газет.

И можете мне поверить, это очень вдохновляет — видеть улыбки клиентов, профессиональный рост сотрудников и благодарность людей вокруг.

Совершенство — это прибыль.

Совершенство — это гарантия.

Совершенство — это пинок под зад.

Я вам обещаю.

Структура книги

Совершенство навсегда.

Если не совершенство, то что?

Если не сейчас, то когда?

Совершенство!

В этой книге 15 глав.

Каждая из них самостоятельна и логически завершена.

Каждая – неотъемлемая часть единого целого под названием «СОВЕРШЕНСТВО».

Почему? Да потому, что совершенство во всем, за что бы мы ни взялись в нашу эпоху безумных перемен, – лучшая, чуть ли не *единственная* высокоэффективная стратегия. Она поможет стать крутым в работе и личной жизни.

Еще раз говорю:

Совершенство – это история не про защиту и выживание.

Совершенство – это про нападение и процветание!

Хочу сделать очень личное признание: хотя эта книга полностью отвечает вызовам XXI века, я ее начал писать очень давно, в 1966 году. Тогда я занимался моей первой управленческой работой и, по счастливой случайности, моего босса устраивало только совершенство.

Привычная история.

Вы мучительно долго выслушиваете презентацию и смотрите 100 слайдов в PowerPoint. На первых 95 слайдах анализ рынка, преимущества конкурентов и цифры, цифры, долбаные цифры (то есть абстракция и ничего больше). В финале, если вы до него доживете, мелькают пять страниц убористого текста с перечислением, что нужно сделать. Черт возьми, я хочу, чтобы список конкретных шагов – *а также* все связанные с ними процессы и люди – занимал последние 50 страниц презентации. (А еще лучше, чтобы в презентации из 20 слайдов на последних десяти четко сказали, что надо сделать, как и кто этим будет заниматься.) Я всегда с удовольствием цитирую слова Омара Брэдли, одного из главных командиров армии США во Второй мировой войне во время высадки американских солдат в Нормандии:

«Любители обсуждают стратегию, а профессионалы – логистику». Можете мне поверить, что в этой книге я говорю о логистике и что вопросы исполнения занимают именно то место, которое они заслуживают, – первое! Исполнение и ничего больше – вот единственная тема [части I](#) и [главы 1](#).

[Часть II](#) называется «Совершенство». Как неожиданно, правда? В [главе 2](#) я привожу 14 идей о совершенстве. Начнем мы с пафосного утверждения, что «совершенство в управлении – это одно из величайших достижений человека». Иными словами, эффективно организовать других людей и мотивировать их добиваться крышесносных результатов – это величайшее из искусств. И неважно где: в футбольной команде, симфоническом оркестре, отделении реанимации или отделе по обучению сотрудников. Именно искусство организации помогло нашим далеким предкам превратиться из обезьян в людей. Обратите внимание: в стремлении компании организовать свою деятельность на основе совершенства заключается огромное преимущество, в том числе моральное. Вторая важная мысль дала название главе «Совершенство – это следующие пять минут». Обычно считается, что к совершенству стремятся годами, как к вершине Олимпа или выполнению десятилетнего плана. Да ладно! Вы меня не переубедите: совершенство – это следующая случайная встреча руководителя в коридоре, очередной телефонный звонок, да-да, электронное письмо в десять строк или сообщение в пару слов. Совершенство – это образ жизни, способ проживать каждое ее мгновение. Или это ничего, пустое место. У совершенства нет будущего времени, только то, что происходит здесь и сейчас.

Совершенство держится на одном (и единственном) фундаментальном факторе – организационной культуре совершенства. Поговорим об этом в [главе 3](#). Профессор Массачусетского технологического института (MIT) и признанный гуру в области организационной эффективности Эд Шейн сказал: «Культура есть стратегию на завтрак». Именно культура – основа абсолютно всех проявлений совершенства, описанных в [главе 2](#). Отсюда вывод № 1: главной задачей руководителя является развитие и поддержание организационной культуры. Более того, забота о культуре – это полноценная работа.

В [главе 4](#) обсудим компании малого и среднего бизнеса (о, очень актуальную тему). Чтобы выжить в современном корпоративном мире, нужны энергия, драйв, воображение и творческий подход, а также источник новых рабочих мест. Но их нечасто встретишь в крупных корпорациях, и я готов расшибиться, доказывая этот прискорбный факт. Малый бизнес безоговорочно является источником новых рабочих мест (примерно 80 %) и инноваций. Хочу остановиться на одном моменте: корпоративное совершенство отличает не только гиков из Кремниевой долины. В числе наших примеров Basement Systems Inc., динамично растущая компания из Коннектикута. Она получила 100 миллионов долларов прибыли за то, что осушает подвалы частных домов и превращает их в дополнительные жилые комнаты. А также крытая парковка – да-да, обычный большой гараж – в Майами, Линкольн-роуд, 1111, которая стала архитектурной достопримечательностью и культурным центром. Сейчас там проводятся самые разнообразные мероприятия: от утренних занятий йогой до крутых фестивалей. Совершенству везде найдется место.

[Часть III](#) посвящена работе с персоналом. За 40 лет я провел почти 3000 презентаций, где во все горло кричу: «Люди важнее!» Разве это не ясно как белый день? Почему мне вновь приходится к этому возвращаться?

И снова в [главе 5](#) я говорю: «Еще раз: люди важнее». Пункт «Люди важнее» всегда был номером один в «Основе для совершенства». Вот только теперь он приобретает еще большее значение и лидирует с огромным отрывом. Сегодня в СМИ полно историй о том, что миллионы людей заменяют роботами и продвинутым искусственным интеллектом. Все истории из этой книги – о стремлении к совершенству с воображением и энтузиазмом, об увлеченных людях, ориентированных на рост. Обратите внимание: роль искусственного интеллекта сводится к тому, чтобы помогать сотрудникам безупречно делать свою работу, а не чтобы заменить их.

Так что в моей книге (а это, черт побери, моя книга) идея «Люди важнее» звучит еще громче, чем в первом издании 1982 года. И я никогда не мог понять, почему это не доходит до руководителей компаний. Они не воспринимают эту концепцию так, как дирижер симфонического оркестра, директор балетной или театральной труппы, спортивный тренер или руководитель лаборатории. Если

результаты футбольной команды (хотя сегодня аналитика больших данных и у этих ребят на службе) очевидно достигаются совместными усилиями каждого из игроков, почему бы не применить эту же схему для любого магазинчика в Вестпорте в Массачусетсе? Ребята, она работает! И наблюдать за отношением сотрудников небольшого местного магазина – одно удовольствие.

«Патриоты Новой Англии»^[6].

Продавец местечкового магазина, Вестпорт, Массачусетс.

Нет никакой разницы.

Люди на первом месте.

Тема [главы 6](#) – обучение. По логике ее стоило бы сделать частью предыдущей главы, но я хочу отдельно поговорить с вами об *одержимости*. Вы хотите, чтобы ваши клиенты становились и *оставались* вашими фанатами? Тогда каждый ваш сотрудник должен быть частью единой увлеченной команды и заразиться идеей роста. Мэттью Келли в своей книге *The Dream Manager* («Менеджер мечты»), написанной на примере одной из бухгалтерских компаний, утверждает: «Хотите, чтобы ваши сотрудники вкладывали в работу душу? Тогда вложите СВОЮ душу в то, чтобы помочь им добиться мечты. И они будут не только с энтузиазмом обслуживать клиентов сегодня, но и двигаться вперед в нашем сумасшедшем мире».

В [главе 7](#) мы обратимся к вопросам новых технологий. Глава называется «“Технологическое цунами” и апокалипсис для белых воротничков». Мы окунемся в вероятный и очень радикальный сценарий, а я сформулирую основной закон. Или скорее Ричард Брэнсон формулирует *свой* закон: «Бизнес должен делать жизнь людей богатой и наполненной, или не стоит им заниматься». Затем я привожу *свой* закон, который я назвал «Корпоративный мандат 2019»: *«Ваша главная обязанность как руководителя – развивать каждого из своих сотрудников (в том числе внештатных и временных) и уделять этому максимум внимания. Пусть они будут ориентированы на будущее. Приятный бонус: это также стратегия № 1 для получения максимальной прибыли!»* Короче, современный бизнес должен быть нравственным!

В [главе 8](#) «Гарантия занятости в сумасшедшем мире» мы перейдем к «личным возможностям». В 1999 году в свет вышла моя книга «Преврати себя в бренд! 50 верных способов перестать быть

посредственностью»^[7]. Если на тот момент мои рекомендации звучали как полезные идеи, то сегодня они становятся абсолютно обязательными к исполнению. Это наступление! Я не считаю персональный бренд защитой *от* ИИ. Превратите его в стратегию наступления для вас и окружения, чтобы новые технологии делали вашу жизнь насыщенной и интересной.

Идем дальше: [часть IV](#) «Инновации» начинается с [главы 9](#) «Пробуйте!». Об инновациях можно говорить бесконечно, что я и делал многие годы. Однако в этой части я ограничусь двумя основными идеями. Первая: выигрывает тот, кто больше пробует. Я уже давно бешусь, когда кто-то тратит кучу времени на планирование. Так, в книге «В поисках совершенства» перечислены восемь основных факторов, и номер один среди них – «Готовность действовать». Компания 3M – один из моих любимых кейсов в книге 1982 года. Однако она стала настоящей суперзвездой почти 40 лет спустя, одной гигантской игровой площадкой. И в этой главе, помимо прочего, я упоминаю о книге с подходящим названием Serious Play («Серьезная игра»): невозможно стать успешным новатором, пока вы не готовы играть серьезно.

Эй, играйте по-крупному! Никаких больших департаментов по планированию. С огоньком беритесь за дело, а уж потом смотрите, что из этого вышло. Пусть во всех уголках компании сотрудники обсуждают идею, создают какой-никакой прототип, а затем доводят его до ума и совершенствуют. Не терпите ошибки, а принимайте их как должное. Помните: «выигрывает тот, кто совершает больше ошибок», ведь они становятся важнейшими шагами на пути к успеху. Один из руководителей-новаторов своими достижениями обязан простому девизу: «Ошибаться. Идти вперед. Не терять времени».

Главный вывод: бешеная скорость перемен требует культуры, основанной на принципе «Выигрывает тот, кто больше пробует и совершает больше ошибок», и активного участия в ней каждого сотрудника. Потом мы еще вернемся к этому тезису. Хотя такой подход активно продвигается в Кремниевой долине, за ее пределами он идет вразрез с застойными организационными принципами, а ломать устоявшиеся стереотипы оказывается совсем непросто.

В [главе 10](#) раскрывается вторая важнейшая инновационная идея: «Скажи мне, кто твой друг...» Ее можно развить: эпоха перемен

требует, чтобы мы активно общались с неординарными людьми, которые постоянно ставят под сомнение общепринятые взгляды, идут против течения и высказывают странные мысли. Сегодняшний девиз: однообразие смерти подобно. Если у трех четвертых ваших сотрудников одинаковый опыт и общие взгляды, они, как правило, заурядные и ничем не примечательные люди, значит, у вас серьезные проблемы. Более того, эта круговая порука распространяется и на высшее руководство. Никакого разнообразия в совете директоров = заурядность = угроза существованию компании.

Часть V. В эпоху, когда цепочки поставок поддерживаются с помощью ИИ и осуществляются без малейших проблем, проходят бездушные транзакции на основе ИИ, – главенствующими принципами становятся эффективность и минимизация расходов. Но не спешите и вспомните мантру банка Metro Bank: «Снижение расходов – это путь в никуда. Наша цель – рост доходов». Часть V под названием «Добавление ценности – главная мания» посвящена девяти источникам повышения добавленной стоимости.

В главе 11 «Страсть к дизайну – конкурентное преимущество № 1» я называю цепляющий дизайн одним из главных факторов повышения добавленной стоимости. Минуточку внимания! Дизайн – это удобство и функциональность? Да. Дизайн – это красота и эстетика? Тоже да. Но суть совершенного дизайна гораздо глубже. Она в формировании устойчивой эмоциональной связи. Так, основатель сети кофеен Starbucks Говард Шульц хочет, чтобы у посетителей его кофеен «завязался роман» с ними, – черт знает почему, но у меня действительно с ними «роман» и во время путешествия по Саудовской Аравии, и дома в Бостоне. Идеи, подобные принципу Шульца, оживляют эту главу. А самое важное, что они в равной степени применимы и для Starbucks, и для местной автозаправки, и для отдела закупок из шести сотрудников, и для 27-летнего фрилансера, который сам выбирает для себя проекты в условиях экономики свободного заработка – гигномики!

Об остальных восьми источниках добавления ценности речь пойдет в главе 12, в том числе о дополнительных услугах. Так, компания Rolls-Royce сейчас получает больше прибыли от них, чем от производства двигателей. UPS больше управляет логистическими системами, чем доставляет посылки. Особое внимание уделяется

использованию социальных медиа по всему миру. Вы познакомитесь с руководителем одной из компаний в области финансового консалтинга, который утверждает: лучше поговорить в твиттере с одним реальным клиентом, чем потратить миллионы долларов на покупку рекламы в Суперкубке! Плюс нельзя проморгать такие новые веяния на технологическом фронте, как большие данные и интернет вещей, – они несут с собой серьезные перемены.

Мы подробно рассмотрим два огромных рыночных сегмента, которые незаслуженно лишены внимания, хотя и обладают большим финансовым потенциалом. Женщины – главные покупатели, в принципе, всего. Но и сегодня это понимают единицы! Как понять «женский» рынок и воспользоваться его преимуществами? Сделайте руководящую команду похожей на свою целевую аудиторию. Да-да, вы правильно поняли: среди топ-менеджмента или в совете директоров должно быть больше женщин. Второй недооцененный рыночный сегмент – это пожилые люди. Совокупная покупательная способность этой категории больше, чем у более молодых групп, на которые, как это ни парадоксально, направлено большинство маркетинговых усилий.

В заключительной [части 6](#) мы изучим совершенство в управлении. Я называю это «кое-что еще». Нет-нет, я с вами не заигрываю, не предлагаю грандиозную структуру или волшебную формулу для организационной или личной трансформации. Более того, как черт от ладана я бегу от таких слов, как «видение», «аутентичность», «прорывные инновации» и «трансформация». У меня сугубо практическая цель. Но у меня есть неоднократно проверенные методы, как повысить эффективность управления и стимулировать движение к совершенству уже сегодня. Помните главное: совершенство – это следующие пять минут.

Мои методы работают!

Мои методы вы можете применять прямо сейчас.

Слышите? Применяйте их постоянно, и вы приблизитесь к совершенству в управлении.

[Глава 13](#) посвящена управлению и называется «Умение слушать – основа совершенства в управлении». Я всерьез задумывался о том, чтобы сделать *умение слушать* темой первой главы книги. В этом случае я последовал бы примеру Ричарда Брэнсона, который посвятил

этому умению первую треть своей книги «Мои правила. Слушай, учись, смейся и будь лидером»^[8]. Вместо этого я расписал все, что думаю об умении слушать, в части про управление. Один из экспертов в области управления назвал это понятие «активным слушанием», и оно вполне претендует на роль «ключевой ценности № 1».

Вторая идея, которая выделена в [главе 14](#), звучит так: в компании должен быть полный состав линейных руководителей! Армия держится на сержантах, а флот – на главных старшинах, в вооруженных силах это отлично понимают. Задумайтесь, линейные руководители – это актив № 1 любой компании. Но менеджеры этого не понимают. Надеюсь, я окончательно и бесповоротно докажу обратное!

В [главе 15](#), самой важной в этой части, предлагаются 26 методов: от волшебных слов «спасибо» и «извините» до анализа ошибок в суждениях, способных в значительной степени повлиять на наши решения (а также то, как этого избежать). Моя цель – убедить вас попробовать какие-то из этих методов. Давайте прямо сейчас! Используйте их постоянно, и эти рекомендации, возможно, приведут вас к совершенству.

В заключительной части книги я вдохновляю вас на амбициозные действия под стать нашему амбициозному времени. Только движение вперед, решительные действия и стремление к совершенству и вау-сервису помогут справиться с вызовами современности.

Вот и всё: 15 глав, 15 идей. Реализуйте каждую из них! Это шаги на пути к совершенству, выживанию и процветанию в нашем долбанутом будущем.

Удачи!

Организационный принцип I: стоя на плечах гигантов

Три года назад я попытался собрать воедино все мысли и идеи за последние пятьдесят с лишним лет. Меня интересовали компании, которые добились совершенства. В результате я создал монстра – презентацию в PowerPoint. Она состояла, бог мой, из 4094 слайдов, была разделена на 17 глав и включала сто тысяч слов аннотации. Я назвал ее THE WORKS. (Она доступна для скачивания на сайте <http://excellencenow.com/>.) Моя последующая работа в значительной степени основана на этом «семнадцатиглавом» литературном монстре. Прежде чем начать эту книгу, я просмотрел все слайды и выбрал 300 наиболее вдохновляющих цитат людей, входящих в мой личный Зал славы предпринимателей. Эти жемчужины стали моим исходным материалом. Логика этого проста и отражает мое давнее убеждение. Хотя я наблюдал за тысячами компаний и карабкался в собственном малом бизнесе, факт остается фактом: моя компания не входит в рейтинг Fortune 500 и не относится к категории «единорогов»^[9]. Все, чем я занимался, уже было сделано до меня: я стоял на плечах гигантов. Что с того, что какой-то Том Питерс считает, будто ваши сотрудники должны быть вашими главными клиентами? Вы можете игнорировать мое мнение, но, надеюсь, вы прислушаетесь к основателю и CEO Southwest Airlines Гербу Келлехеру и неподражаемому Ричарду Брэнсону, когда они заявляют то же самое. Честно говоря, это в большей степени их книга, чем моя, и я с удовольствием признаю их вклад и выражаю благодарность за уроки таких неординарных людей. Надеюсь, что с моей помощью эти идеи дойдут и до вас.

Организационный принцип II: стоя на ваших плечах

Когда я писал свою первую книгу, я работал консультантом в McKinsey & Co. и думал, что моими самыми важными читателями станут крупные клиенты – действующие и потенциальные. Однако трогательные письма благодарности за книгу были в основном от директоров школ, шефов полиции, начальников пожарной охраны и руководителей департаментов в крупных компаниях. Эти письма помогли мне извлечь важный урок – понять, для кого предназначена книга, которую вы сейчас держите в руках. Она для руководителя отдела обучения из шести сотрудников в корпорации стоимостью миллиард долларов, для владельца строительной компании со штатом четыре человека в моем родном Дартмуте (штат Массачусетс), для лейтенанта полиции, о котором я упоминал ранее. Честно говоря, именно их (ваша!) приверженность неустанно развивать своих (ваших!) сотрудников и превращать своих (ваших!) клиентов в фанатов играет важную роль в экономике. Я всем сердцем надеюсь, что последующие страницы разожгут вашу страсть к совершенству и стремление его поддерживать. Сегодня это важнее, чем когда-либо.

Часть I. Исполнение

1. Самое важное – качество исполнения

МОЯ ИСТОРИЯ^[10]

КАК С ДВУХ ПРОСТЫХ СЛОВ – «БУДЕТ СДЕЛАНО!» – ДЛЯ МЕНЯ НАЧАЛОСЬ ДЕЛО НА ПОЛВЕКА.

Сегодня развелось огромное множество бизнес-литературы, предлагающей «горячие маркетинговые секреты», или «стопроцентную» формулу, как справиться с постоянным спадом, или рекомендации по созданию «убойной стратегии». Все говорят: вау! С большим энтузиазмом безукоризненная стратегия утверждается к исполнению. И... не происходит НИЧЕГО. (Или почти ничего.) И такая история повторяется из раза в раз.

Чтобы понять, какой выход из этой прискорбной ситуации, я предлагаю вернуться в прошлое примерно на 75 лет назад. После атаки на Пёрл-Харбор США вступили в военные действия в Тихом океане. Это означало, что американские военные силы «прыгали» с острова на остров на краю света.

А дома, в Штатах, адмирал Бен Морилл, возглавлявший Управление верфей и портов и инженерно-строительную службу ВМС США, начал обходить один строительный профсоюз за другим, чтобы набрать новые инженерные батальоны ВМС. Их задачей было строительство дорог, взлетно-посадочных полос и другой инфраструктуры, необходимой для ведения боевых действий в Тихоокеанском регионе.

Адмирал Морилл говорил инженерам, что у него есть для них чертовски важная работа. Им не придется беспокоиться о том, чтобы отдавать честь, до блеска полировать обувь и стоять на плацу по стойке смирно. У них будет только одна задача: строить – быстро, в любых условиях, с помощью любых подручных средств, и никаких оправданий. И черт, они строили! Они прокладывали взлетно-посадочные полосы в скалах за 12 дней. Они работали ночами под обстрелом и восстанавливали аэродромы, которые после дневных бомбежек напоминали лунный ландшафт. Девизом суровых военноморских строителей, или «морских пчел» (Seabees), как еще называли

инженерные батальоны, были всего два слова: «Будет сделано». Снова и снова, месяц за месяцем, смерть за смертью «морские пчелы» творили чудеса. Никакой лишней ерунды. Никаких торжественных военных приветствий. Мост. Дорога. Взлетно-посадочная полоса. Просто строить. Сейчас. (Джон Уэйн сыграл главную роль в знаменитом фильме 1944 года *The Fighting Seabees*^[11].)

В 1966 году, спустя 20 лет после окончания Второй мировой войны, жаркой августовской ночью я приземлился в Дананге во Вьетнаме и высадился с борта С-141 вместе с еще почти сотней таких же, как я, новобранцев военно-морского десантного инженерно-строительного батальона 9 (NMCB9). Я был 23-летним неопытным энсином^[12], зеленым пацаном. Нам дали полчаса, чтобы прийти в себя на новом месте. Затем наш командир, суровый ветеран Второй мировой войны и бывшая боевая «морская пчела», провел сбор только что прибывших молодых офицеров и отдал приказы. Следующие девять месяцев, сказал он, вы будете отвечать за строительство. Семь дней в неделю. От рассвета до заката. А если нужно, и круглые сутки. Вьетнамские муссоны по четыре месяца – это не отговорка. Плохие парни, взрывающие дороги, которые вы строите, – это не отговорка. Никаких оправданий. Вы здесь, чтобы строить. Точка. Строительные материалы никогда не будут подходящими. Землеройные машины никогда не будут в полной исправности, а чаще всего они на последнем издыхании. Все это неважно. Никаких церемоний. Никакого блеска и лоска. Просто стройте.

Стройте быстро. И на совесть. Это всё. Мы отдали честь и выдохнули в унисон: «БУДЕТ СДЕЛАНО».

Четырнадцать месяцев службы во Вьетнаме стали моей первой управленческой практикой и оставили неизгладимые впечатления. Отсекай лишнее. Делай дело. Забудь о красивых отчетах. Быстро шевелись! Выполняй поставленную задачу. За прошедшие полвека ничего не изменилось, вот только стратегию ставят на первое место, а исполнение выдворяют на задворки бизнеса, и это доводит до белого каления!

*Забудьте о глянцевой стратегии.
ПРОСТО СТРОЙТЕ!
СЕЙЧАС.*

БУДЕТ СДЕЛАНО!

МЫСЛИ ОБ ИСПОЛНЕНИИ

1.1. О СОВЕРШЕНСТВЕ ПО СУТИ

На торжественном вечере, посвященном блестящей карьере Конрада Хилтона^[13], его попросили подняться на сцену и спросили: «Какие самые важные уроки вы усвоили за всю свою продолжительную и выдающуюся карьеру?»

Его ответ настолько неожиданный, что я привожу его целиком:

«Всегда заправляйте шторку внутрь ванны».

Этот «хилтонизм» занимает почетное место в моей книге. Фактически я ставил эту цитату первым слайдом почти во всех своих презентациях за последние пять лет. В отельном бизнесе самое важное – это расположение (и хороший архитектор). Да, я выбираю отель только так. Но именно заправленная шторка для ванны заставляет меня рекомендовать его друзьям. Как хорошо знают предприниматели, обычно вы теряете деньги на первом клиенте и получаете прибыль на 18, 19, 20-м благодаря очень важному, и желательно вирусному, сарафанному (и интернету, что уж там говорить) радио.

А что хорошо для отелей, хорошо, в принципе, для всего.

1.2. ИСПОЛНЕНИЕ: ПЯТЬ МЫСЛЕЙ

1.2.1. ИСПОЛНЕНИЕ = СТРАТЕГИЯ

Исполнение – это и есть стратегия.

– Фред Малек

Фред Малек был моим руководителем в управлении по административным вопросам и бюджету в Белом доме в 1973–1974 годах. До государственной службы он был очень успешным предпринимателем. Во многом именно у него я перенял категоричный и сугубо практический подход к жизни. В каждом разговоре с Фредом звучал неумолимый, безапелляционный, иногда даже грубый вопрос о следующих шагах. Что делаем сегодня? Какие конкретные результаты ты можешь показать завтра?

Вероятно, мы действительно упускали некоторые стратегические возможности, потому что били копытом и были готовы действовать. При этом команда Фреда имела репутацию, внушавшую практически благоговейный трепет: каким-то непостижимым образом мы умудрялись делать невозможное в хитросплетениях федерального бюрократического аппарата и даже в лабиринтах залов Конгресса. Я ярый противник управления, основанного на страхе, но вынужден признаться: однажды одна лишь мысль о том, что я скажу Фреду: «Я не уверен, что такой-то думает по этому вопросу», сподвигла меня совершить 48-часовой перелет из Вашингтона в Бангкок и обратно. Только так я мог лично узнать мнение нашего посла о политике борьбы с оборотом наркотиков, которое мы собирались озвучить широкой общественности, а затем доложить об этом Фреду.

1.2.2. НЕ УСЛОЖНЯЙТЕ

Компания Costco^[14] выделила важные, простые вещи и исполняла их с абсолютным фанатизмом.

– Чарльз Мангер, вице-председатель Berkshire Hathaway

Ключевые слова: простые, исполняла, с фанатизмом.

В самую точку.

Если вы не в курсе, результаты Costco были исключительными.

1.2.3. МАНТРА ДЖЕКА УЭЛЧА

В реальной жизни со стратегией все просто. Выбираете общее направление... и вкалываете изо всех сил.

– Джек Уэлч

Гуру в области управления с придыханием называют экс-СЕО General Electric Джека Уэлча гением стратегии. Однако этот штамп всего лишь легенда. Уэлч был ярким приверженцем «исполнительного подхода». В GE сотрудник получал задачу и выполнял ее. Или не выполнял. Тогда он в GE не задерживался.

Обратите внимание, как Уэлч называет стратегию: «общее направление». Лучше не скажешь. Детальная стратегия – это нонсенс. Вы двигаетесь в общем направлении, и обстоятельства только и делают, что меняются. Хотите добиться успеха? Реагируйте на перемены! Если вы открыты новым возможностям, почти все пойдет не по плану. И в девяти случаях из десяти это отлично.

Так уж вышло, что, когда Уэлч встал у руля в GE, первым делом он сократил специалистов по стратегическому планированию в головном офисе. Толстенный талмуд, который они писали, отправился на помойку. Вместо него линейный руководитель, ответственный за исполнение, писал документ на одну-две страницы.

1.2.4. ЛЮБИТЕЛИ И ПРОФЕССИОНАЛЫ

Мы уже говорили об этом.

Любители обсуждают стратегию, а профессионалы – логику.

– Омар Брэдли, командующий войсками США во время высадки в Нормандии

И снова: лучше не скажешь!

Слова генерала Брэдли всегда заставляют меня улыбаться, рыдать или прыгать от восторга! Для меня это руководство к действию, а не красивая цитата. Аксиома Брэдли была и остается основой военного дела. Доставить топливо для танков в нужное место в нужное время – это фактор успеха № 1 и задача № 1 для генералов, чтобы одержать победу. Это же справедливо для любой компании крупного или малого бизнеса.

1.2.5. СТРЕМЛЕНИЕ ВЫПОЛНИТЬ РАБОТУ

Исполнение – работа руководителя... Главные качества, которые я ищу в кандидате, – энергия и стремление выполнить работу. Рассуждает ли он, как это сделать, или топчется вокруг стратегии или философии? Выделяет ли он препятствия, которые ему придется преодолевать? Обсуждает ли роли своих подчиненных?

– Ларри Боссиди и Рэм Чаран^[15], «Исполнение: система достижения целей»^[16]

Эта идея обманчиво проста. Скажу еще проще: люди, говорящие об исполнении, больше, чем остальные, тратят свое время на исполнение. И наоборот. Это отличная идея и замечательный принцип для найма сотрудников. Теоретик? Или практик? Умеет работать в команде? Или индивидуалист? Если кандидат не говорит о своей команде с гордостью и страстью, бегите от него со всех ног.

Прочитайте эту цитату дважды.

Делайте то, что прочитали!

Превратите ее в свою мантру и руководство!

1.3. НИ ШАГУ НАЗАД: УЛИСС ГРАНТ

Одним из моих железных принципов всегда было то, что, начав какое-то дело или пустившись в путь, я не поворачивал назад и не останавливался, пока не завершал задуманное.

– Улисс Грант

В искусстве войны нет ничего сложного. Выясняешь местоположение противника. Добираешься до него как можно быстрее. Нападаешь на него со всей имеющейся силой и так часто, как только возможно, и продолжаешь.

– Улисс Грант

Грант отличался крайним нежеланием (на грани фобии) возвращаться и вновь следовать по пройденному пути. Если он куда-то направлялся, то добирался до пункта назначения, невзирая на любые трудности. Возможно, в том числе благодаря своему характеру он стал столь выдающимся боевым генералом. Грант всегда, абсолютно всегда давил до последнего – обратной дороги для него просто не было.

*– Майкл Корда, Ulysses S. Grant: The Unlikely Hero
(«Улисс Грант: необычный герой»)*

Грант, полководец северян в годы Гражданской войны в США, сбивал неприятеля с толку – его войска постоянно находились в движении. Как говорит Джозиа Бантинг в своей книге «Улисс Грант», у генерала «напрочь отсутствовал интерес к стратегии».

ВЫВОДЫ

*Выкиньте из головы масштабную стратегию.
Занимайтесь чертовой задачей, пока не выполните ее.
Не усложняйте.
Делайте следующий шаг.*

Мое восхищение генералом Грантом не знает границ. Он был человеком действия среди моря прокрастинаторов (таких, как его предшественник генерал Джордж Макклеллан). Грант одержим постоянным движением вперед, а еще славился резкостью. Две эти черты характера, сделавшие его любимым генералом президента Линкольна, помогли ему выиграть Гражданскую войну для Севера. Далеко не всегда эти черты делали Гранта привлекательными, напротив, часто он казался отвратительным, но никогда не ослаблял напор, постоянно находился в движении, не отступал, невзирая на обстоятельства, и добивался целей.

1.4. СОБЕСЕДОВАНИЯ: «МЫ» КРУЧЕ, ЧЕМ «Я»

Во время собеседования наблюдайте и считайте, сколько раз кандидат использовал местоимения «я» и «мы».

– Леонард Берри, Кент Селтман

Цитата из главы 6 «Поиск талантливых специалистов, имеющих общие с клиникой принципы» из книги «Легендарная клиника Мэйо»^[17]. (Это настоящий бестселлер по менеджменту в медицинской отрасли и маст-рид для всех руководителей сферы услуг!)

Такой простой принцип: в буквальном смысле считать, сколько раз кандидат говорит «я» и «мы», – но насколько важный! Он применяется в клинике Мэйо, которая отличается от остальных больниц, потому что там работают фанаты идеи «медицины сотрудничества». Ее провозгласил Уильям Мэйо в 1914 году. Руководители в клинике Мэйо обнаружили, что, если на собеседовании кандидат чаще говорит «мы», чем «я», это круто! Значит, он проявит себя в командной работе, а не будет заиклен только на себе. Все это крайне важно для исполнения, это основа «мы-компании».

Обратите внимание: данный принцип применяется для всех без исключений, даже если работу в клинике хотят получить звезды медицины!

Я чувствую себя в сто раз лучше здесь [чем на предыдущем месте работы] благодаря системе поддержки. Ощущение, словно работаешь в едином организме: ты не просто отдельная клеточка, когда выполняешь свои обязанности.

– Доктор Нина Швенк, цитата из главы 3 «Практика командной медицины» из книги «Легендарная клиника Мэйо»

«В сто раз лучше» – если вы понимаете все буквально, это многовато, правда? Но в любом случае прозвучало важное подтверждение идеи доктора Мэйо о «медицине сотрудничества», которая, к сожалению, сейчас не практикуется в большинстве больниц.