

Предисловие.

Вала Афшар

Как это вообще возможно — думать о стремлении к «совершенству» после 2020-го? Год, который принес столько трудностей в сферах здравоохранения, экономики, климата, расовых проблем и других вопросов равенства. Год, когда кризис дезинформации достиг беспрецедентных размеров. (Уникальное стечение несчастливых обстоятельств, вероятно, худшее в жизни современного человека.) Том Питерс отвечает: вовлекать и вовлекаться в работу сотрудников, сообществ, всей планеты, служить им, стараясь улучшить общество. И этой амбициозной цели следует добиваться «всем сердцем, всей душой, прилагая всю вашу энергию».

Когда капитаны бизнеса заводят речь о «совершенстве», они часто обращаются к Тому Питерсу и его книге «В поисках совершенства», которую я впервые прочел еще в старших классах. Многие считают ее одной из самых влиятельных книг по менеджменту всех времен. После ее выхода прошло 40 с лишним лет, а Том успел объездить 50 штатов и 63 страны, представив ее более чем пяти миллионам человек. И вот перед нами девятнадцатая (и, по его словам, последняя) книга Питерса: «Совершенство сейчас».

Это очень своевременная книга. Да, мы давно знаем Тома и знаем, что он не стоит на месте. Он с огромным энтузиазмом вписался в цифровую эпоху. Его изобильные ежедневные высказывания в твиттере могут служить неизменным образцом совершенства в призывах проживать жизнь достойно. В его багаже более 125 тысяч твитов и свыше 170 тысяч фолловеров. Именно благодаря ему я так полюбил твиттер. И именно через твиттер впервые связался с Питерсом, и вскоре Питерс стал моим дистанционным наставником. Он человек необычайной открытости и щедрости, готов общаться со всеми. Мудрость Тома Питерса, особенно очевидная

в твиттере, зиждется на уверенности, что каждый, кого вы встречаете, разбирается в чем-то лучше вас.

Как руководитель я в первую очередь ориентируюсь на несколько ключевых ценностей. Но я все время стараюсь понять, как перейти от формулировок к каждодневной практической реализации этих ценностей. И как вдохновить коллег на то, чтобы они поступали так же. К кому обратиться за советом? Кому доверять? Не одинок ли я на этом пути? В поисках ответов я открыл для себя Тома Питерса, который впоследствии изменил мою жизнь и в личном, и в профессиональном смысле. Его мысли о постоянном, пожизненном стремлении к совершенству и нравственному поведению приглушили окружавший меня шум и помогли мне понять, что я не одинок. И вы не одиноки. Вот зачем Том написал эту книгу.

Я впервые лично встретился с Томом Питерсом, когда он посетил наш бостонский офис Salesforce, чтобы дать видеointerview в прямом эфире. Я ожидал его в вестибюле, полагая, что он придет со «свитой». Но Питерс явился один, с рюкзаком и в свитере, который я уже видел на нем, когда просматривал огромную видеотеку его выступлений, посвященных лидерству. Он удивил меня, достав из рюкзака мою книгу «Социальный бизнес: На пути к совершенству». Он отлично умеет показывать, как он ценит достижения других, и повышать самооценку окружающих.

Я видел последние приготовления Тома к интервью: он просматривал толстую папку материалов на самые разные темы — о важности эмоционального интеллекта, о преимуществах увеличения числа женщин-руководителей, о влиянии искусственного интеллекта на будущее рабочей среды. Благодаря его превосходной подготовке диалог получился блистательный. С 2013 г. мне приходилось брать интервью более чем у 900 бизнес-лидеров. И больше всего просмотров (свыше 300 тысяч) у двух бесед с Томом Питерсом. Еще примечательнее то, что после нашего «официального» интервью Том больше двух часов общался с моими коллегами, подписывал свои книги, с интересом слушал, отвечал на сотни вопросов. Затем он негромко попрощался и вышел. Он вдохновил десяток топ-менеджеров своей скромностью и благородным изяществом, а также духом щедрости, поистине воодушевляющим.

Почему «Совершенство сейчас: Как гуманный менеджмент делает бизнес сильнее» можно назвать самым важным трудом Питерса за всю его блестящую карьеру? Том с большой убежденностью заявляет: «То, что вы делаете в данный момент, сыграет определяющую роль в вашем профессиональном становлении». Как это верно! В этой книге Том убедительно показывает, что совершенства в бизнесе можно достичь, лишь помогая расти другим. Он с давних пор страстно внушает нам: работа лидера не в том, чтобы набрать побольше последователей, а в том, чтобы вырастить побольше лидеров.

«Совершенство сейчас» — обязательное чтение для студентов, желающих узнать, как добиться успеха в бизнесе; для владельцев предприятий малого бизнеса, которые по-настоящему заботятся о своих сотрудниках, клиентах и окружающем сообществе; для менеджеров среднего звена, на которых держится любой бизнес; для управленцев верхнего уровня (таких, как я: между прочим, я работаю в самой преуспевающей и быстрорастущей технологической компании в мире), понимающих, насколько необходимо возвращать и сохранять культуру доверия, личностного роста, инноваций и подлинного равенства.

«Совершенство сейчас» — прекрасное напоминание о том, что важнее всего на пути к жизненным и карьерным целям. Ставить людей на первое место, искренне и без усталости заботиться об их всестороннем развитии и успехе и всячески помогая им на этом пути. Создавать жизнеутверждающие товары и услуги, которые приносят нам истинную радость. Неустанно обращать внимание на детали — ведь мелкие и постепенные, но непрерывные изменения могут вырасти в радикальные перемены. Признать могущество эмоционального интеллекта и факт, что развивать «мягкие» навыки труднее всего, зато в долгосрочной перспективе они играют решающую роль. Кроме того, Питерс напоминает, что мы должны постоянно и отчетливо ощущать насущность глобальных проблем — таких как острая необходимость гендерного равенства, влияние климатических изменений, доступное образование.

Сколько вы готовы ждать, чтобы исполнилось ваше желание стать совершенным лидером? Сегодня сообщества, компании, государства

как никогда активно стремятся к совершенству, мучительно пытаются приспособиться к мощнейшим сдвигам самого разного рода. Спросите себя: тот ли вы лидер, который готов соответствовать моменту и ответить на этот вызов? Готовы ли вы руководить, сохраняя целостность подхода и верность гуманистическим ценностям, несмотря на окружающий хаос и давление извне?

Ваше истинное наследие — то, что о вас говорят за глаза. Каким вас запомнят? Добрым, заботливым, терпеливым, умеющим прощать, сопричастным, позитивным? В книге «Совершенство сейчас» Питерс рассказывает нам о лидерских качествах, без которых не обойтись в трудные времена.

Вот один из самых глубоких уроков, которые я получил от Тома. В его глазах совершенство — это не долгосрочный план, не вершина, на которую надо взойти. Совершенство — это предстоящая беседа, предстоящее совещание, предстоящая презентация. «Совершенство — это ближайшие пять минут, — говорит Питерс, — или же вообще ничто».

Полагаю, «Совершенство сейчас» — лучшее произведение Тома Питерса. Это кульминация четырех десятилетий исследований, основанных на конкретных данных, результат сотрудничества с некоторыми из самых заслуженных лидеров бизнеса и менеджмента в мире. Вы как хотите, а я собираюсь пойти по его стопам и как можно больше перенять у этого несравненного первопроходца в области гуманитарных наук, лидерства, бизнеса, совершенства и самой жизни.

Вала Афшар, ведущий цифровой евангелист Salesforce, автор книги «Стремление к совершенству в социальном бизнесе» (The Pursuit of Social Business Excellence), сооснователь и соведущий еженедельного подкаста DisrupTV

*Бизнес существует
для увеличения совокупного
человеческого благополучия.*

Михай Чиксентмихайи «Правильный бизнес»*

*Если хочешь, чтобы было
что-то сказано, — попроси
об этом мужчину; если хочешь,
чтобы что-то было сделано, —
попроси женщину.*

Маргарет Тэтчер

*Создание совершенства —
не работа.
Создание совершенства —
нравственное деяние.*

Хью Маклеод, группа дизайна культуры Gapingvoid

* Чиксентмихайи М. Правильный бизнес: Лидерство, состояние потока и создание смысла. — М.: Карьера-пресс, 2014.

Люди и сообщество превыше всего Товары и услуги, которые служат человеку Нравственная ответственность предпринимательства Сегодня как никогда

Интуитивная прозорливость: может быть, мы порой злоупотребляем этим выражением, но тут оно, как ни странно, подходит.

- **Март 2019 г.** Начинаю работу над своей *последней* книгой. Она станет итогом 40 с лишним лет поисков совершенства. Цель — в последний раз громогласно заявить, что люди и сообщество превыше всего.
- **Февраль 2020 г.** Более или менее законченный черновик отправляется коллегам, чтобы они сделали свои замечания.
- **Март 2020 г.** COVID-19 закрывает США и почти весь мир. Пандемия похожа на землетрясение. Ей сопутствует резкий рост безработицы: в одних только США безработных становится на много миллионов больше.
- **Июнь 2020 г.** Страну охватывают гражданские волнения. Протесты против застарелой расовой, политической, экономической несправедливости и неравенства предвещают долгую, шумную, необычайно важную и давно назревшую борьбу.
- **Осень 2020 г.** Самые бурные выборы президента США за полвека с лишним. Они еще глубже раскалывают общество. Командует парадом (или похоронами?) неравенство. Никакого успокоения не предвидится.
- **Осень 2020 г. — зима 2020/21 гг.** COVID-19 не отступает. Беспорядки становятся «новой нормальностью» (этим термином злоупотребляют, я сам его не люблю, но здесь он уместен).

При чем здесь интуитивная прозорливость? Волнения в самих разных сферах наложились на растущее цунами уничтожения рабочих мест искусственным интеллектом (ИИ). И идея этой книги, хочу я того или не хочу, оказалась гораздо более своевременной, действенной, актуальной и безотлагательной, чем я мог вообразить.

Руководить посреди хаоса. Руководить в условиях личных и экономических потрясений, порожденных COVID-19. Руководить в условиях социальных зол, символ которых — очередной громкий и гневный выплеск протеста против колоссального расового неравенства на всех уровнях. Руководить в условиях политических дрызг, угрожающих самим основам нашей демократии. Руководить в условиях осознания непреложной истины: разрушительное воздействие климатических изменений не «грядет» — оно уже началось. Как же справляются — порой даже успешно — руководители, которые на фоне всего этого безумия стремятся работать на благо своей команды, своих сообществ, своей планеты?

Повторяю в сто двадцатый раз — но настоятельнее, чем прежде:

- вовлеченность людей в работу и их творческий рост — *поистине* превыше всего;
- наша сопричастность жизни сообщества — *поистине* превыше всего;
- планета Земля — *поистине* превыше всего;
- нам нужны товары и услуги, но не те, что «похожи на настоящие, только чуть дешевле», а те, что *поистине* служат человеку и позволяют нам гордиться своим делом;
- нам нужны лидеры, для которых создание и поддержание гуманной, ценностной культуры, основанной на справедливости и равноправии, — *поистине* превыше всего;
- сию секунду.

Сию секунду. Добивайтесь этого всем сердцем, всей душой, всеми силами. Хватит прохлаждаться! За дело, черт возьми!

Я не устаю поражаться вопросу, который мне сотни раз задавали так называемые трезвомыслящие дельцы: «Том, ну что ты так уперся в этот “мягкий” (человеческий) фактор?» Мой лучший ответ (если не считать «Елки-палки, а куда же еще упираться?»): люди *важны* для автосалона, или для бухгалтерской фирмы из 6 или 60 сотрудников, или для Google *точно так же*, как важны они для футбольной команды, или для симфонического оркестра, или для Корпуса морской пехоты США. Повторяю: люди, люди, люди. Потому что, елки-палки, а что же еще?

Любая организация — это не обезличенное штатное расписание, не список требований к кандидатам, не триллион безжизненных процессов из оперы «главное — эффективность». Организация — это отдельное, полноценное, живое и дышащее *сообщество*. Организация — это сообщество, прочно встроенное в другие сообщества: в жизнь своих сотрудников, клиентов, поставщиков.

Наш ответ на кризис, как нынешний, так и любой другой, — это всеобъемлющая и постоянная забота о людях. Как лидер, я уверен, что подлинная забота возможна лишь тогда, когда мы понимаем: люди и сообщества превыше всего.

Надеюсь, эти страницы вдохновят вас на действия — причем на действия *радикального характера*. Все ведь просто: чрезвычайные положения требуют радикальных мер. Смею даже надеяться, что корпоративные культуры нового типа, которые мы выстроим на фоне сегодняшнего безумия, породят всеохватную революцию. Революцию, которая приведет к появлению более человечных и действенных рабочих сред, нацеленных на радикальное (опять это слово) совершенствование сотрудников, сред, где будут создаваться товары и услуги, отмеченные печатью совершенства и даже, не боюсь этих слов, делающие мир чуть-чуть лучше.

И последнее: поскольку я считаю (или вы сочтете) эту книгу «бизнес-пособием», я буду неустанно напоминать вам: научно доказано, что принцип «Люди превыше всего», то есть забота о долгосрочном здоровье организаций и сообществ, производство по-настоящему значимых товаров и услуг, — самый эффективный из всех бизнес-подходов, какие только есть на свете.

*43 года
на пути надежды*

**Эта книга — моя «сумма»,
подведение итогов.
Это «последний порыв».
Это «черт возьми,
я сделал все, что мог».
Так что за дело, да поскорее.**

Я гоняюсь за совершенством уже 43 года — с 1977-го, когда только приступил к исследованиям, впоследствии воплотившимся в книге «В поисках совершенства». Вдохновителем этой работы стал лучший из моих начальников — управляющий директор McKinsey & Company, в сан-францисском отделении которой я работал заурядным консультантом. Управляющего директора очень интересовало, как получается, что его одаренные консультанты изобретают хитроумные и супернадежные бизнес-стратегии, но, по мнению клиентов, внедрить все это на практике трудно или невозможно. Я тогда только-только получил ученую степень в Стэнфордской высшей школе бизнеса. Темой моей диссертации было как раз внедрение. По этой теме, как говорили, никто еще не защищался, так что работа даже удостоилась нескольких наград. Мне предоставили неограниченную возможность колесить по свету — в самом буквальном смысле — в поисках идей и примеров эффективного внедрения стратегий в крупных компаниях.

Однажды, примерно год спустя после начала моих изысканий, меня попросили сделать для клиента презентацию по моей теме. Распоряжение пришло от главного начальника из Сан-Франциско менее чем за сутки до самого мероприятия. Вечером накануне этой публичной декламации я сходил на выступление Сан-Францисского балета, совершенно потрясающее. После чего сел готовиться. И тут меня посетила странная мысль.

Почти все взрослые работают. Нас не выгоняют с работы, поскольку мы эффективно служим своим коллегам, клиентам, потребителям, сообществам. Почему бы в этой работе, в этом служении другим, не брать пример с Сан-Францисского балета? Ведь такое же балетное совершенство могло бы быть присуще *нашим* компаниям, будь то из 6 или 600 человек, и *нашей* работе на благо этих компаний? Меня так захватила эта идея, что свою предстоящую короткую презентацию я озаглавил единственным словом: «Совершенство». Хотя презентацию приняли хорошо, я бы не сказал, что обскакал всех конкурентов. Но идея — «почему бы не стремиться к совершенству и в бизнесе?» — запала мне в душу. Я немного развил ее и опробовал на своей команде, рассеянной по миру. Со временем мои коллеги и, к моему вящему удовольствию, клиенты тоже прониклись этой мыслью. Вот *тогда-то* мы и обскакали прочих.

Это было 43 года назад. И все 43 года я почти не меняю пластинку. По сути, всю взрослую жизнь я провел в поисках личного и корпоративного совершенства. Моя первая книга, написанная в соавторстве с Бобом Уотерманом (даже сейчас, столько лет спустя, он остается моим близким приятелем), имела успех по целому ряду причин, в частности, благодаря ее своевременности (это был период экономических недовогодов и сильной рецессии во всей стране). Эффект оказался таким мощным, что с 1989 по 2002 г. это была самая востребованная книга в американских библиотеках. Оглядываясь назад, я понимаю, что идея «бизнеса как балетного спектакля» или «балетного совершенства в бизнесе» задела в душах людей нужную струну.

Я получил и продолжаю получать множество замечательных откликов. Но я невероятно разочарован тем, что никакой «революции совершенства» не происходит. Да, многие предприятия, особенно из числа малых и средних, взяли эту концепцию на вооружение. Однако нормой осталась работа бизнеса по «небалетным» принципам. Так что я засучил рукава и настроил еще 17 книг. Кроме того, за тот же период я прочел более 2500 лекций в 63 странах. В книгах я часто и умышленно повторяюсь, а чтобы в них разобраться, не нужно быть семи пядей во лбу:

- Заботьтесь о людях — неустанно обучайте их, проявляйте к ним доброту и уважение, помогайте им готовиться к завтрашнему дню. Настаивайте на том, чтобы каждый ваш сотрудник, в свою очередь, по-настоящему помогал товарищам расти, заботился о них. Это вдвойне или даже втройне важно в наши непростые времена. Ваша цель — Высшая всеобщая вовлеченность («В» в кубе). Суть в том, чтобы совершенство стало нормой во всем, что связано с людьми. (К тому же это лучший путь к развитию и лучший стимул к увеличению прибыльности.)
- Создавайте жизнеутверждающие (слово выбрано далеко не случайно) товары и услуги, которые вдохновляют потребителей, а нас заставляют улыбаться, гордиться своей работой и, быть может, даже немного улучшать мир. Это основа того, что я называю *радикальным гуманизмом*. Данную заповедь можно применять во всех отраслях. И, между прочим, она годится для любого отдела и подразделения внутри любой организации. (К вашему сведению. Жизнеутверждающие товары и услуги, заряженные «радикальным гуманизмом», заодно служат лучшей защитой от цунами ИИ.)
- «Малое > большого» — вот мой девиз. Нескончаемая череда малых шагов и запоминающихся штрихов важнее, чем попытки «прорыва». Так что постоянно делайте эти шаги в неведомое — как выражается один бизнес-гуру, играйте в это всерьез. Час за часом, день за днем, неустанно. Все мы — все 100% — можем и должны создавать инновации.

- Осознайте, что и в вашей сфере влияния назрела срочная необходимость бороться с катастрофическим воздействием климатических изменений. Время полумер прошло. Это воздействие не просто «не за горами». Оно уже происходит.
- Всегда ведите себя честно, будьте достойным и энергичным членом сообщества, нравственным лидером. Рассказывая родным о своей работе и оказываемых вами услугах, вы должны гордиться собой. А может, даже восхищаться.
- Каждый день стремитесь к совершенству. Но не как к некоей «великой цели». Ведь совершенство, каким я его вижу, — это просто образ жизни, который может проявиться (или не проявиться) даже в электронном письме из десятка строчек.

Из этих принципов складывается по-настоящему ценная работа — ваша, моя, наших коллег и товарищей. Эта работа вселяет гордость во всех, кто имеет к ней отношение. Как уже отмечалось, такой тип работы поразительным образом окупается даже с точки зрения привычных бизнес-метрик — стабильного роста и высочайшей прибыльности.

Книга содержит 75 идей, сопровождаемых практическими советами («Что делать»). Если применять их с решимостью и рвением, со стопроцентной вовлеченностью, они (уж позвольте мне рискнуть и выразить веру в вас) с гарантией сработают. Практика показывает, что они срабатывают снова и снова, какими бы разными ни были обстоятельства.

Час настал

Сегодня мы оказались в тисках COVID-19; в довершение всего в США с середины 1960-х не было таких серьезных социальных и политических волнений. На жизнь одного человека подобный хаос приходится, как правило, лишь однажды. И в деловом мире, и за его пределами мы видим организации и лидеров, которые реагируют на это правильно — с состраданием и заботой. Но видим мы и другие организации, и других лидеров: они продолжают цепляться за традиционную догму «максимизации эффективности и объема производства» и иногда ведут себя черство, даже предосудительно.

В сложившихся безумных условиях совершенство, о котором идет речь в этой книге, на мой взгляд, еще важнее и насущнее, чем когда-либо прежде. Стремление к совершенству должно быть всеохватным и не прекращаться ни на день, ни на час, ни на минуту, ни на секунду. Это необходимость. Совершенство не содержит «нравственного измерения». Совершенство, как мы его здесь определяем, всеобъемлюще и должно отражаться в каждом шаге, который делает каждый из нас. Гуманные, вдумчивые, заботливые поступки по отношению ко всем членам нашей команды, сообществам, потребителям должны стать нашим хлебом и маслом, мясом и картошкой. И эти поступки не просто «часть нас». *Это и есть мы.* Да, черт возьми, пора перестать трепаться о расе и гендере и сделать решение этих вопросов важнейшим, а может, и единственным ключевым элементом нашей организационной миссии, стратегии и ежедневных оценок. И, возможно, — кто знает? — когда худшие из сегодняшних тревожностей схлынут, мы вступим в новую эру, когда принципы «люди превыше всего», «забота и сострадание», «инклюзивное лидерство», «совершенство во всем, что мы делаем» станут нормой, а не устремлениями горстки людей.

Семь принципов лидерства

(в эпоху COVID-19)

Быть добрым.

Быть равнодушным.

Быть терпеливым.

Уметь прощать.

Быть позитивным.

Быть сопричастным.

Уметь ставить себя на место других.

Короче говоря, вам выпала беспрецедентная возможность немного изменить жизнь к лучшему, посеять семена нового мира, который будет совершеннее нынешнего. На мой взгляд, пытаться отделаться чем-то меньшим, нежели полномасштабная вовлеченность и подлинная готовность к действию, просто неразумно. Так что действуйте. Не упустите шанс!

Совершенство. Сию секунду.

Люди превыше всего. Сию секунду.

Радикальный гуманизм. Сию секунду.

Ваше наследие. Сию секунду.

(Или нет.)

То, что написано на этих страницах, представляется мне достаточно полным описанием маршрута, ведущего к миру совершенства, радикального гуманизма, к миру, где придерживаются принципа «люди превыше всего», где лидерство в предпринимательстве носит заботливый, сочувственный и инклюзивный характер. Если вы пойдете по этому пути, это не значит, что наши нынешние тревоги, связанные с COVID-19, социальными волнениями и политическими проблемами, исчезнут. Однако это может привести к созданию или поддержанию организации, из всех сил борющейся за процветание всех своих сотрудников и благополучие сообществ, с которыми она связана. Над этим вкладом любой лидер может работать каждый день, и это

действительно будет вкладом в решение чрезвычайных проблем, с которыми все мы столкнулись.

Как здорово было бы достичь этих целей для всех членов нашей команды, наших клиентов, сообществ и для нас лично! Но путь к успеху не увеселительная прогулка.

Этот путь начинается уже сегодня. Скажем прямо: то, как вы, лидер (предполагается, что все читатели этой книги — лидеры: *все мы* должны и можем быть лидерами), ведете себя *именно сейчас, в разгар кризиса*, будет важным, если не важнейшим фактором, определяющим ваше жизненное наследие. Вы можете изменить его к лучшему или худшему.

Люди превыше всего / высшая всеобщая вовлеченность.

(Или нет.)

Сию секунду.

(Или никогда.)

Инклюзивное лидерство: забота и сочувствие.

(Или нет.)

Сию секунду.

(Или никогда.)

Чрезвычайная вовлеченность в жизнь сообщества.

(Или нет.)

Немедленно.

(Или никогда.)

Чрезвычайная экологическая стабильность.

(Или нет.)

Сию секунду.

(Или никогда.)

Жизнеутверждающие товары и услуги, которые делают мир немного лучше и дают нам повод гордиться.

(Или нет.)

Сию секунду.

(Или никогда.)

Радикальный гуманизм во всем, что мы делаем.

(Или нет.)

Сию секунду.

(Или никогда.)

Совершенство во всем, что мы делаем.

(Или нет.)

Сию секунду.

(Или никогда.)

«Достоинства для резюме» или «достоинства для некролога»?

В последнее время я много задумываюсь о различии между достоинствами «для резюме» и достоинствами «для некролога». Первые — это качества, о которых вы упоминаете при устройстве на работу, навыки, которые предлагаете рынку труда и с помощью которых достигаете внешнего успеха. А достоинства «для некролога» — это нечто более глубокое; то, что вы оставляете после себя. Это качества, о которых будут вспоминать, когда вас не станет, — сущность вашей натуры: доброта, смелость, честность; ваши взаимоотношения с другими людьми.

Дэвид Брукс «Путь к характеру»*

На плечах гигантов

Конечно, я всегда рад слышать добрые слова о своей работе. Но я, как говорится, стою на плечах гигантов. Презентация из 50 слайдов PowerPoint, которую я использую для обычного выступления, включает около 30 цитат из «золотого запаса» мыслей других людей.

* Брукс Д. Путь к характеру. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Так что и в этой книге я взваливаю львиную долю нагрузки на плечи других: среди них Херб Келлехер и Колин Баррет (оба из Southwest Airlines), Маргарет Тэтчер, неподражаемый сэр Ричард Брэнсон, Линда Каплан Талер (звезда предпринимательства, сияющая в Зале славы рекламного бизнеса) и даже Бенджамин Франклин. Это их слова, а вовсе не мои, будут играть здесь первостепенную роль. Я же выступаю как простой организатор, лаконичный комментатор и главный ваш понукатель и тормозитель. В конце концов, именно они, эти гиганты, а не я по-настоящему стремятся к совершенству; это они создали удивительные предприятия, где работают полностью вовлеченные и необычайно компетентные люди, постоянно дарящие клиентам незабываемые, увлекательные, жизнеутверждающие товары и услуги (много букв, но иначе не скажешь). Так что обращайтесь на них пристальное внимание. И учитесь у *них*, а не у *меня*.

Призыв

По моим меркам это довольно тонкая книжка: в моем «Менеджменте освобождения» (Liberation Management) 900 страниц. Как я уже намекал выше, эта книга, по сути, подборка цитат. В общей сложности я использовал около 300 выдержек, процедив мою библиотеку в формате PowerPoint, где их многие тысячи. В принципе, вы можете просмотреть эти цитаты (вероятно, то и дело кивая в знак согласия) всего за час. Ну, максимум за два-три.

Но вот моя настоятельная просьба, мой призыв. Да, вы вполне можете бегло пролистать этот набор цитат. Но я искренне надеюсь, что настоящее знакомство с этим комплектом наблюдений и рецептов займет у вас месяцы, или годы, или вечность — всю вашу профессиональную жизнь. Так и представляю (и надеюсь), как вы не спеша разжевываете эти брэнсонизмы или келлехеризмы, перекладываете их в уме с места на место, потом снова пробуете на вкус, обсуждаете самые глубокие наблюдения с друзьями и коллегами. Практически в каждой из этих цитат заключен и описан определенный способ существования.

Вот, к примеру, слова Ричарда Шеридана, генерального директора успешной фирмы Menlo Innovations, производящей программное обеспечение:

Оно [понятие] может казаться радикальным, нетрадиционным, на грани безумной бизнес-идеи. Однако насколько бы нелепо это ни звучало, радость — то, во что мы верим в нашей компании. Единственная причина, благодаря которой наша компания существует до сих пор. Радость — единственное общее убеждение всей нашей команды.

И в самом деле, это за гранью! Нет, только вдумайтесь: «Радость — единственная причина, благодаря которой наша компания существует до сих пор». И ведь он правда так думает. И живет согласно этому принципу, о чем говорят результаты работы компании. Пример, конечно, исключительный. Можете представить такое в вашем собственном мире? Поспешный ответ станет оскорблением для мистера Шеридана. И для меня.

Но вот за что я вам ручаюсь: эти и подобные слова, как уже было отмечено, вышли из уст, из-под пера, с клавиатуры невероятно вдумчивых людей. Эти цитаты — подведение итогов, или сумма правильно прожитой жизни, того самого реального вклада, который делает мир чуть-чуть лучше, какими бы разными ни были обстоятельства.

Поэтому вместо того, чтобы краем глаза пробежать очередную цитату, кивнуть и перейти к следующей, хорошо поразмыслите над ней: «Э-э-э, а как это применить в моем мире???»

Вот именно:

Размышляйте!

Размышляйте!

Размышляйте!

И действуйте, в одиночку или в связке с единомышленниками, — действуйте, воплощая в жизнь те принципы, которые кажутся вам разумными.

Пожалуйста! К черту!

Послушайте, ведь для меня все это важно. Настолько важно, что я объездил 63 страны, чтобы об этом поговорить. Я налетал больше трех миллионов миль, проделал безумное количество ночных авиарейсов, и все для того, чтобы рассказать эту историю. И убедить слушателей серьезно отнестись к Ричарду Шеридану (см. выше) и ему подобным. Правда-правда, для меня важны «все эти штуки». И черт возьми, я точно знаю, что они *работают*.

Мне 78 лет. Считайте, что эта книга — мой последний вздох, моя финальная великая попытка достучаться до лидеров и нелидеров, работающих в бизнесе и вне бизнеса.

Пожалуйста.

Пожалуйста.

(К черту!)

Содержание

15 тем *и* 75

**практических
советов**
(«Что делать»)

Как пользоваться этой книгой

Тут нет глав в привычном понимании. Вместо них — 15 тем и 75 практических советов («Что делать»). В содержании дается номер и название темы (жирным шрифтом), а внизу — соответствующие практические советы, тоже под номерами.

Тема

[1

Прежде чем начать...

с. 42

Что делать

- 1.1. Жесткое (цифры, планы, штатные расписания) — это мягкое. Мягкое (люди, отношения, культура) — это жесткое
- 1.2. Наем сотрудников: «мягкие» навыки; эмоциональный интеллект превыше всего; 100% рабочих мест
- 1.3. Подготовка кадров в бизнесе: Капитальное вложение №1
- 1.4. Лидеры передовой линии — Корпоративная сила №1
- 1.5. Женщины правят (должны править) миром
- 1.6. Ответственность за сообщество: высшая вовлеченность в сообщество
- 1.7. Универсальная инклюзивность: в каждом действии, в каждом решении
- 1.8. Менеджмент — вершина человеческих достижений

Тема

[2

Совершенство — это ближайшие пять минут (или его не будет)

с. 84

Что делать

- 2.9. Совершенство — это ближайшие пять минут
- 2.10. Совершенство: качество работы организации. Область бизнеса: улучшение человека
- 2.11. Совершенство: люди *вправду* превыше всего
- 2.12. Фундамент совершенства: инвестирование (крупное и постоянное) в отношения между людьми
- 2.13. Совершенство в малом и среднем бизнесе (МСБ). Непревзойденные работодатели. Непревзойденные новаторы
- 2.14. Совершенство: «Достаточно»
- 2.15. Совершенство: «Недостаточно». Фиаско «максимизации акционерной стоимости»
- 2.16. Совершенство как образ жизни. Совершенство как область духа. Совершенство в бизнесе: кто мы такие и как вносим свой вклад

На протяжении всей книги конкретные советы («Что делать») расположены на сером фоне: это руководство к действию

Тема *Что*
делать



1.2

Наем сотрудников: «мягкие» навыки; эмоциональный интеллект превыше всего; 100% рабочих мест

Короче говоря, наем сотрудников — самый важный аспект бизнеса, но, увы, его до сих пор понимают совершенно неверно, и это очень печально.

Филип Делвс Браунтон «Вырываться вперед — тяжелая работа»
(The Hard Work of Getting Ahead). The Wall Street Journal

Что делать

Что делать: 2а. Дорогой начальник, можете ли вы честно заявить, что вы настоящий, полноценный специалист по найму сотрудников? Если нет — как вы собираетесь исправить ситуацию? Это же, черт побери, ваша работа. Это самый важный аспект бизнеса. Его нельзя спихивать на ребят из отдела кадров.

Основной фильтр, который мы используем [при найме на работу]: мы нанимаем лишь приятных людей. Оценив умения и навыки кандидата, мы пропускаем его «сквозь строй» — вовлекаем его в общение с 15–20 сотрудниками, каждый из которых наделен правом, как я выражаюсь, «бросить черный шар», то есть проголосовать против найма этого соискателя. Я твердо верю в корпоративную культуру, в то, что одно гнилое яблоко может испортить всю корзину. В мире хватает по-настоящему талантливых и при этом милых людей, так что вам незачем довольствоваться теми, кто ведет себя как скотина.

Питер Миллер, генеральный директор Optinose

1 Прежде чем начать...

42

- 1.1. Жесткое (цифры, планы, штатные расписания) — это мягкое. Мягкое (люди, отношения, культура) — это жесткое
- 1.2. Наем сотрудников: «мягкие» навыки; эмоциональный интеллект превыше всего; 100% рабочих мест
- 1.3. Подготовка кадров в бизнесе: капитальное вложение №1
- 1.4. Лидеры передовой линии — корпоративная сила №1
- 1.5. Женщины правят (должны править) миром
- 1.6. Ответственность за сообщество: высшая вовлеченность в сообщество
- 1.7. Универсальная инклюзивность: в каждом действии, в каждом решении
- 1.8. Менеджмент — вершина человеческих достижений

2 Совершенство — это ближайшие пять минут (или его не будет)

84

- 2.9. Совершенство — это ближайшие пять минут
- 2.10. Совершенство: качество работы организации. Область бизнеса: улучшение человека
- 2.11. Совершенство: люди *вправду* превыше всего
- 2.12. Фундамент совершенства: инвестирование (крупное и постоянное) в отношения между людьми
- 2.13. Совершенство в малом и среднем бизнесе (МСБ). Непревзойденные работодатели. Непревзойденные новаторы
- 2.14. Совершенство: «Достаточно»
- 2.15. Совершенство: «Недостаточно». Фиаско «максимизации акционерной стоимости»
- 2.16. Совершенство как образ жизни. Совершенство как область духа. Совершенство в бизнесе: кто мы есть и как вносим свою лепту

3 Стратегия как товар. Исполнение как искусство

110

- 3.17. Исполнение: «Мы можем». «Последние 95%»
- 3.18. Исполнение: Конрад Хилтон и душевая шторка
- 3.19. Исполнение: пусть все будет просто. Исполнение *и есть* стратегия. Железный закон исполнения

4 Люди и вправду превыше всего. «Бизнес призван улучшать и обогащать жизнь людей, в противном случае его и начинать не стоит»

118

- 4.20. Люди *и вправду* превыше всего:
стать такими, какими и не мечтали
- 4.21. Люди *и вправду* превыше всего.
Внештатники как члены дружной семьи
- 4.22. Люди превыше всего. Почему не все это понимают:
«Тренер Беличик, самое главное — это ваши игроки»
- 4.23. ОРКЛППРКЛПРДМЧЧЛ (Отдел реально крутых людей,
помогающий прочим реально крутым людям процветать,
расти и делать мир чуть-чуть лучше)
- 4.24. Аттестация сотрудников. Людей *нельзя* «стандартизировать». Оценки *нельзя* стандартизировать. Никогда
- 4.25. Повышать или не повышать? Вопрос жизни и смерти
- 4.26. Люди *и вправду* превыше всего. «В» в кубе:
Высшая всеобщая вовлеченность (BBB)
- 4.27. Ваш выбор: искусственный интеллект — враг или друг?
- 4.28. Люди превыше всего: непревзойденное наследие

5 Исключительная экологическая устойчивость

146

- 5.29. Исключительная экологическая устойчивость.
Наше воздействие на окружающую среду.
Изменения климата подталкивают к срочным действиям

6 Стратегия добавления ценности №1. Радикальный гуманизм: зеркальце размером с пластырь

150

- 6.30. Стратегия добавления ценности №1.
Радикальный гуманизм. Первоочередное значение дизайна.
Постоянное внимание к дизайну
- 6.31. Радикальный гуманизм. Дизайн как душа. Дизайн как служение человечеству. Дизайн как наша сущность
- 6.32. Дизайн / совершенство / радикальный гуманизм.
Заключительные слова: не только чистота, но и красота, а также естественность

7 Стратегия добавления ценности №2. ВСП — вещи, сделанные правильно. Эмоционально увлекающие впечатления. Впечатления, которые запоминаются надолго. Малое > большого. Лучший общественный туалет в Америке

170

- 7.33. Стратегия добавления ценности №2. Лавина ВСП — вещей, сделанных правильно. Впечатления, которые запоминаются надолго. Малое > большого. Зияющая пропасть между 8% и 80%
- 7.34. Будьте лучшим. Это единственный рынок, где нет толпы. Международный рынок Jungle Jim's как средоточие ВСП. Лучший общественный туалет в Америке
- 7.35. ВСП: малое > большого. ВСП как часть культуры

8 Стратегия добавления ценности №3. Сосредоточьтесь на валовом доходе

180

- 8.36. Стратегия добавления ценности №3. «Лучше» важнее, чем «дешевле». Увеличение доходов важнее сокращения расходов. Никаких других правил нет

9 Стратегия добавления ценности №4. Ширпотреб необязателен. Гараж как символ культуры. Сантехник как художник

184

- 9.37. Стратегия добавления ценности №4. Ширпотреб необязателен. Гараж как символ культуры. Сантехник как художник

10 Стратегия добавления ценности №5. Добавленные услуги (на любой вкус): «Мы сделаем для вас абсолютно все»

190

- 10.38. Стратегия добавления ценности №5. Добавленные услуги (на любой вкус): «Мы сделаем для вас абсолютно все». Как превратить убыточный отдел в профессиональную сервисную суперфирму добавленной стоимости

11 Стратегия добавления ценности №6. Смелая стратегия работы с соцсетями. Правило «20-5». Один твит > рекламного ролика на Супербоуле. Стратегия работы с соцсетями — *вы сами*.

196

- 11.39. Стратегия добавления ценности №6. Смелая стратегия работы с соцсетями. Правило «20-5». Один твит > рекламного ролика на Супербоуле. Стратегия работы с соцсетями — *вы сами*.

12 Стратегии добавления ценности №7 и 8. Женщины покупают *всё*. Все деньги у «стариков».

202

- 12.40. Стратегия добавления ценности №7. Гигантский (более \$28 трлн), но недооцененный женский сегмент рынка
- 12.41. Осваиваем женский сегмент рынка. Пройдете ли вы «тест на прищур»?
- 12.42. Стратегия добавления ценности №8. Гигантский, но недооцененный рынок «стариков»
- 12.43. Стратегии добавления ценности №7 и 8: заключительное слово. Упущенные сверхвозможности. Великая стратегическая глупость
- 12.44. Восемь стратегий добавления ценности: краткое резюме

13

Побеждает тот, кто больше пробует (и быстрее ошибается). Игра всерьез. Сущность инноваций. Бегом. Марш. К провалу. Разнообразие выигрывает у способностей. Учитесь не быть осторожным

216

- 13.45. Инновация №1. ПТКБП: побеждает тот, кто больше пробует
- 13.46. Инновации. Быстрый провал: безумно важный принцип
- 13.47. Инновации как культурный мандат.
«Игра всерьез», в которую вовлечены все
- 13.48. Инновации. Из тех бросков, которых ты не сделал,
100% — мимо ворот
- 13.49. Инновация №2. Стратегия «Дружите с непохожим»
- 13.50. Инновация №3. Сила и необходимость дискомфорта
- 13.51. Инновация №4. Избегайте умеренности. Сила «безумцев»
- 13.52. Инновация №5. Cri de coeur о креативности. Креативность —
врожденное право. Лелейте ее, не дайте ей погибнуть

14

Руководить с сочувствием и заботой. Двадцать одна проверенная тактика

238

- 14.53. Фундамент лидерства: «непофигизм». Не будьте равнодушны
- 14.54. МБВ (Менеджмент «Будь везде») — путеводная звезда книги
«В поисках совершенства»
- 14.55. МБВ встречается с МБвЗ. Менеджмент «Будь в зуме» —
признак «новой нормальности»
- 14.56. Совещания: лидерский шанс №1.
Совершенство совещаний (иначе — крах)

- 14.57. Как делать конкретные дела. Лидерское правило №1: отводите 80% своего времени на вербовку и воспитание союзников. Стремитесь к маленьким победам
- 14.58. РВН (Реальное выполнение намеченного). Мощный инструмент №1: «подлизываться» к нижестоящим ради успеха дела
- 14.59. Лидерство. *Настоящий* великий артист. Проводник энтузиазма
- 14.60. Любовь (нелюбовь) к лидерству
- 14.61. Лидерство. Время вне графика (много). Это необходимость. Других вариантов нет
- 14.62. Лидерство. Читайте, читайте, читайте...
- 14.63. Лидерский навык №1 и Ключевая ценность №1: слушать «агрессивно», слушать «яростно»
- 14.64. Ловушка скорости. Притормозите. Отношения с людьми, привлекательный дизайн, совершенство и т.п. требуют массы времени
- 14.65. «Тихая сила». Нанимайте тихих. Повышайте тихих. Горлопаны — *не* самые креативные люди, *не* лучшие спецы по продажам, *не* лучшие лидеры
- 14.66. Позитивное побеждает негативное: счет 30:1! Признание — самый мощный «инструмент» лидерства
- 14.67. «Спасибо»: правило «30 тысяч». Больше десятка письменных благодарностей в день (и так десять лет)
- 14.68. Извинения действуют. Волшебный «трехминутный разговор по телефону». Извинения окупаются
- 14.69. Самопознание — лидерский отличительный признак №1. Качество вашего самовосприятия: паршивое
- 14.70. Умение руководить. 14 = 14. Четырнадцать человек = Четырнадцать разных стратегий коммуникации
- 14.71. Культура доброты
- 14.72. Grace: все, что идет во благо
- 14.73. Лидер как «директор по культуре»
- 14.74. Совершенное руководство. Двадцать одна проверенная тактика

15 Сводное резюме 296

15.75. К совершенству — немедленно.
Сорок три «номера первых»

Послесловие 309

Особая благодарность 312