

Уоррену Беннису

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



2011

УДК 65.01
ББК 65.291.21
ПЗ5

Переводчик О. Дахнова
Редактор П. Суворова

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

Питерс Т.

ПЗ5 Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства /
Том Питерс ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицерз, 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.

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

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

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.ТЗ8 – 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 бабушки
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 Айка 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 помочь 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 возвращаете 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 ФОРУ: «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. *Транжируйте свою жизнь?*
Хотите вы этого или нет, но работа – это жизнь!

След

- 545** 155. *Забудьте о долголетию 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 навалял ровно 176 из 100 обещанных! В процессе работы Боб Миллер, первый босс издательства Nuregion, 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 зарубежных, 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 Паблшерз, 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» во-круг 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 жару 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 пригласить 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 Мэддисона 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 прочтаете 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 оправдывает 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 рестораника 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 выъем 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 верить, 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 яркой 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 Омани 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 – неременный 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.) шупальца экономического кризиса продолжают цепко держать нас в своих объятиях. Стойкая приязанность 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 лишней миллиметр, чтобы особенно успешно выполнить «тривиальную» работу.