

Содержание

17 Введение

«Мелочи»

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

Совершенство

- 41** 5. *Если не Совершенство, то что?*
Если Совершенство не сейчас, то когда?
- 44** 6. *Идти по пути Совершенства? Или: заснуть за рулем*
- 46** 7. *«Качество»: вы почувствуете его сразу*
- 47** 8. *Совершенство – это...*

Кризис

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

Возможность

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

Жизнестойкость

- 85** 17. К вопросу о жизнестойкости
91 18. Пожизненной занятости – конец. Вашей карьере – нет
94 19. «Неудача» – отпразднуйте ее!
96 20. Самый худший совет в мире (прошу его игнорировать)

Собственное «Я»

- 105** 21. Вы продукт самого себя – так развивайте его
108 22. Дело номер один: развлекайтесь!
110 23. Сила хорошей физической формы = жизнестойкость
111 24. Умственная гимнастика, актуальность таковой
112 25. Вы – автор своей истории! Так работайте над ней!
117 26. Создайте свою З.ТЗ8 – немедленно!

Другие

- 121** 27. Доброта бесплатна!
124 28. Вежливость! Вежливость! Вежливость!
127 29. Послушайте Энн – и «так и сделайте»
128 30. «Быть нужным», или Как я узнал про первопричины
на соборовании дедушки
130 31. Оценка великого сражения: информация к размышлению
134 32. Чуткость бесплатна (или почти)

Взаимоотношения

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

Отношение

- 153** 37. Внесите «фактор искривленных глаз» в свое меню
155 38. Обходительность, внимательность,
заинтересованность – в ШЕСТЬ утра!
158 39. Нанимайте «жизнерадостных» – или:
Этот проклятый чудак АВ!
159 40. Каким «флагом» вы машете?

Представление

- 165** 41. Время для шоу! Всегда!
168 42. Работайте [не щадя сил] над первым впечатлением о себе
172 43. Работайте [не щадя сил] над последним впечатлением
о себе

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

Работа

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

Инициатива

- 187** 49. Сделайте же этот «трехминутный звонок»! Сегодня!
Сейчас!
190 50. Появляйтесь! (Это – начало)
193 51. Встаньте раньше, чем другая (в данном случае) девушка
194 52. Делайте безумные усилия на благо общества

Лидерство

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

Слова

- 213** 58. «А вы что думаете?»
214 59. «Благодарю вас»
215 60. «Извините»
219 61. Правдивые слова – от беллетристка

Налаживание связей

- 221** 62. Одна строка программы: самое короткое расстояние между «критиком» и «соратником»
224 63. «Снисходите» ради успеха
227 64. Формула успеха: $C(I) > C(E)$
231 65. Какого уровня вы достигли во «внутренней игре»?

Обед

- 235** 66. Повсеместно: межфункциональное сотрудничество – это вопрос № 1

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

Да

- 247** 68. Просто говорите «Да!», или Урок моей тещи
248 69. Исключительно из любви – настоящей и незыблемой
24/7 – к этому!

Нет

- 255** 70. «Ненужные дела» важнее «нужных дел»
258 71. Некоторые стоящие вещи не стоит делать чересчур
хорошо

Клиенты

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

Действие

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

Перемены

- 281** 79. Дзэн-буддизм и искусство достижения перемены там,
где она уже существует
285 80. Путь демо
287 81. Большие изменения – все сразу!
293 82. Большие изменения – за короткое время
295 83. По-умному? Никогда!

Страсть

- 313** 84. Я – за такую эмоциональность!
314 85. Одно правило! И так много золота!!!
316 86. Ловите момент

Присутствие

- 321** 87. Управление методом хождения –
и далекоходить не надо!

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

Талант

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

Сотрудники

- 351** 96. Все [все!] дело в... качестве рабочей силы
356 97. Больше думайте о людях! Больше тратьте на сотрудников!
359 98. Цените тех, кто доводит последние два процента до совершенства
360 99. Аксиома волнения – и вывод о людях

Роль полов

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

Инновация

- 379** 104. Безрассудство... исследовательской работы!
382 105. Адхократия – все или ничего
384 106. За гранью Превосходства: «стандарт Берсерка»
386 107. Шаг из тени: возвращаясь к «Мастерской скунса»
391 108. ДТВ (не телевизионный канал)
392 109. Какие прототипы вы создали за последнее время?
395 110. Фурия в аду ничто: чествуйте «нарушителей покоя»
398 111. 14 тезисов инновации: из того, что нам пока известно...

Умение слушать

- 403** 112. Прослушайте! Умение слушать – это важнейшая «ключевая компетенция»
405 113. Вы – «руководитель, который слушает 18 секунд»?
407 114. Воспримите рассказ

Пытливость

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

Приобретение знаний

- 427** 118. Достижение успеха: непрерывное образование – обязательный пункт декларации ценностей
429 119. Обгоните их в учебе!
431 120. Превзойдите их в чтении!
432 121. Превзойдите их в письме!
434 122. Спешите записаться: «Народный МВА»

Время

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

Дизайн

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

Детали

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

Помехи

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

Предприятие

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

Переосмысление

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

Супер!

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

Сейчас

- 539** 152. Добро пожаловать в эпоху управления метаболизмом
- 542** 153. Стены «вчерашних дней». Стены «завтрашних дней»
- 543** 154. Транжирите свою жизнь?
Хотите вы этого или нет, но работа – это жизнь!

След

- 547** 155. Забудьте о долголетии и долговечности – подумайте о «неистовом взлете»
- 551** 156. Как насчет замены вашего списка «хорошо бы» на список «сделать это сейчас»?

Успех

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

Важное

- 597** 161. Выход на пенсию – дело паршивое
598 162. Думайте о наследии!
601 163. Не забывайте, для чего вы здесь!
- 605** Предметный указатель

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

*Генри Клей,
американский государственный деятель
(1777–1852)*

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

*Дэвид Огилви,
отец современной рекламы*

Введение

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

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

«Нам на все наплевать!»

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

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

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

Ха!

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

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

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

Не многие из этих так называемых советов грандиозны по масштабу. В основном, как подсказывает название книги, это «мелочи», хоть и «ВАЖНЫЕ». «ВАЖНЫЕ мелочи» — это, скажем, моя реакция на грязное заведение или, наоборот, на безупречно чистую туалетную комнату с несколькими десятками семейных фотографий, которую мне довелось увидеть в Wagon Wheel Restaurant в Гилле, штат Массачусетс. Речь идет *действительно* о «мелочи» — «всего лишь» о туалете в небольшом ресторанчике крошечного городишко, 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 «“твёрдые” числа» бывают действительно «мягкой ерудой» – охватывающей смехотворно ограниченную часть реальности. А такие, казалось бы, «мягкие вещи», как «качество», «люди и отношения», «ключевые ценности», «близость к клиенту» и, благодаря компании Hewlett-Packard, прием, получивший название

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

«управление методом личных встреч», которое иногда также называют «управлением методом хождения» (*Management by Wandering Around, MBWA*), бывают действительно «твёрдыми» – 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, является собой классический пример (дело рассматривалось примерно в 2001 г.) длительного преобладания «реальности» «цифр» над «здравым смыслом». И, Бог свидетель, мегакрах 2007 г. был вызван фальшиво-«мягкими» цифрами и бредовыми математическими выкладками по последнему слову науки, равно как и полным отсутствием здравого смысла.

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

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

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

И все же...

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

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

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

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

Есть такая «ВАЖНАЯ мелочь», которая называется «появление»; в данном случае это «появление по-делавэрски» и есть, гм... вот такое «появление»: еще один «приземленный», но сверхвсякой-меры-мощный решающий фактор в лице делегатов и делегаций, которые появились в Филадельфии, имея на руках грубые наброски разделов предлагаемого документа. За отсутствием надлежащего руководства (напыщенный язык Мэдисона был явным перебором для изрядного числа членов этой заурядной группы) многочисленные грубые наброски, представленные конвенции, были слегка причесаны и стали основой коченного 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 отсыживание 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 фигулярно.) Иначе говоря, мы не думаем, что вы прочитаете ее от начала до конца на одном дыхании — я все-таки не Джон ле Карре и не Алан Ферст. Полагаю, вы оцените ту или иную идею — и я, разумеется, надеюсь, что некоторые из них покажутся вам настолько неотразимыми, что принудят вас к действию и вы захотите опробовать одну из этих «ВАЖНЫХ мелочей», а со временем, быть может, и взять ее на вооружение.

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)