

**Совершенство  
сейчас**

**Как гуманный  
менеджмент  
делает бизнес  
сильнее**

**Том Питерс**

# Том Дж. Питерс

## Совершенство сейчас. Как гуманный менеджмент делает бизнес сильнее

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66772783](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66772783)*

*Совершенство сейчас: Как гуманный менеджмент делает бизнес сильнее: Альпина Паблишер; Москва; 2022  
ISBN 9785961475371*

### **Аннотация**

Наш непредсказуемый и постоянно меняющийся мир сотрясает пандемия COVID-19, терзают экономические кризисы и социальные конфликты. Вместе с этим голоса, требующие от бизнеса социальной ответственности и сопричастности жизни общества, звучат всё громче. Один из самых влиятельных гуру менеджмента – Том Питерс считает, что в этих условиях подлинные лидеры должны возвращать и сохранять в организациях культуру доверия, личностного роста, инноваций и подлинного равенства. Эта книга содержит 75 принципов эффективного и гуманного предпринимательства. Автор рассказывает, как повысить вовлеченность людей в работу и способствовать их развитию, идёт ли речь о персонале маленькой кофейни или огромной корпорации. Автор

также предлагает практические рекомендации и задания для самопроверки, которые полезно (и нетрудно) выполнить, чтобы понять, в какой точке пути к совершенству находитесь вы сейчас и как действовать дальше.

# Содержание

Посвящение	7
Предисловие. Вала Афшар	11
Люди и сообщество превыше всего	18
43 года на пути надежды	23
Как пользоваться этой книгой	39
Тема 1	40
1.1	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# Том Питерс

## Совершенство сейчас: Как гуманный менеджмент делает бизнес сильнее

Переводчик *А. Капанадзе*

Редактор *О. Бараш*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректоры *М. Смирнова, Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *Ю. Буга*

© Tom Peters 2021

Published by special arrangement with Networlinding Publishing in conjunction with their duly appointed agent 2 Seas Literary Agency and SAS Lester Literary Agency & Associates

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части,*

*фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

Автор выражает признательность и благодарность за разрешение воспроизвести прежде опубликованные материалы, перечисленные по ссылке:

[TomPeters.com/writing/books/excellence-now-extreme-humanism/permissions](http://TomPeters.com/writing/books/excellence-now-extreme-humanism/permissions)

# Посвящение

Посвящается Роббин Рейнольдс, которая по счастливой случайности прочла мою статью, вышедшую в *Businessweek* в июле 1980 г., и по собственной инициативе прислала мне письмо. В приложении обнаружился контракт на книгу (с издательством Harper & Row), а в самом письме безапелляционное заявление: «Из этой статьи нужно сделать книгу!» Так через несколько промежуточных ступеней возникла книга «В поисках совершенства»<sup>1</sup>.

Посвящается Нэнси Остин, моей коллеге и деловому партнеру. Она заявила, что в книге не хватает конкретных руководств к действию и маловато энергии. Так она стала соавтором книги «Страсть к совершенству» (*A Passion for Excellence*), а также главным вдохновителем усиленного использования курсива, жирного шрифта, а главное – красных восклицательных знаков!

Посвящается Хизер Ши, бывшему президенту моей тренинговой организации The Tom Peters Company. В один прекрасный день за бокалом шардоне она объявила, что я представления не имею о том, как мало среди бизнес-лидеров женщин и какая ничтожная часть их лидерского потенциала используется в деловом мире. После чего организовала

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

собрание весьма могущественных женщин и велела мне туда явиться. Битых три часа женщины по команде Хизер безостановочно читали мне мораль на предмет моих недостатков – отсюда моя двадцатипятилетняя (1996–2021) одержимость могуществом женщин в рыночной экономике и доказанным совершенством их лидерских способностей.

Посвящается Салли Хельгесен, чья книга «Преимущество женщин» (The Female Advantage) стала моим главным пособием по женской стороне бизнеса. Эта книга, как и дальнейшие труды и советы Салли, во многом перестроила мои нейронные цепочки. С тех пор моя жизнь навсегда изменилась.

Посвящается Сюзен Кейн. Редкая книга способна перевернуть вверх тормашками всю вашу жизнь. Труд мисс Кейн «Интроверты»<sup>2</sup> стал для меня именно такой книгой. С уверенностью заявляю: это самая влиятельная из новых бизнес-книг нынешнего столетия. Сюзен сообщила мне лично – и, как мне показалось, не без умысла, что я, крутой «бизнес-гуру» и «гигант мысли», по сути, игнорирую половину работающего населения планеты, интровертов, которые как лидеры (и не только) сделали в сотни раз больше, чем вездесущие горлопаны. Готов смиренно признать, что я вечно обязан ей.

Посвящается Марианне Льюис, ректору Линдеровского бизнес-колледжа Университета Цинциннати. Доктор Льюис

---

<sup>2</sup> Кейн С. Интроверты. Как использовать особенности своего характера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

использует свою должность, чтобы перекроить обучение в бизнес-школах (систему, по которой плачет радикальная перестройка), выводя на первый план «мягкий материал» (абсолютно неверное название!) – лидерство, людей, сообщество, нравственное поведение и совершенство.

Посвящается Сьюзен Сарджент, художнице по гобеленам, владелице предприятия по дизайну предметов домашнего обихода. Ее подход к колористике изменил всю отрасль. Она же – великолепный организатор общественных мероприятий (охрана природы, изменение климата, искусство). Она так энергична, что эннерджайзеровский зайчик по сравнению с ней жалкая улитка. А еще она моя жена, коллега и лучший друг уже больше четверти века.

Посвящается Джули Аникстер, Нэнси Грин, Мелиссе Уилсон и Шелли Долли. Они неустанно стремились к тому, чтобы эта книга, мое «подведение итогов», стала как можно лучше – то есть совершенной! Их профессиональный вклад исключителен – и даже более того. Они сыграли не менее (а может, и более) важную роль в создании этой книги, чем автор, став моими полноправными партнерами и сотрудниками.

*Примечание.* Я посвящаю эту книгу не «женщинам в моей жизни». Я посвящаю ее 11 из тех блистательных женщин-профессионалов, которые во многом сформировали мои взгляды на эффективное, разноликое, гуманное, нравственно ориентированное

предпринимательство.

# 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 еже-

дневные 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 окружающий 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 видеointервью в прямом эфире. Я ожидал его в вестибюле, пола-

гая, 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 боль-

шой 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 постепен-

ные, 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 пытаюсь 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 DisruptTV*

*Бизнес существует для увеличения совокупного человеческого благополучия.*

*Михай Чиксентмихайи «Правильный бизнес»<sup>3</sup>*

*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*

---

<sup>3</sup> Чиксентмихайи М. Правильный бизнес: Лидерство, состояние потока и создание смысла. – М.: Карьера-пресс, 2014.

*совершенства – нравственное деяние.*

*Хью Маклеод, группа дизайна культуры Garingvoid*

# 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. Веду-

дить в условиях политических дрязг, 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 человеческих 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 невоз-

можно. 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 об-

скакал 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 другом), имела успех по целому ряду причин, в частности, благодаря ее своевременности (это был период экономических недовомоганий 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 втрое 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 практически-ми 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 поступ-

ки 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 треволнений 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 при-

держиваются 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, изо 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»<sup>4</sup>*

### **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.

Так что и в этой книге я взваливаю львиную долю на-

---

<sup>4</sup> Брукс Д. Путь к характеру. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

грузки 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 выступлю 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!)

# 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.

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

# Тема 1

## Прежде чем начать...

### 1.1

**Жесткое (цифры, планы, штатные расписания) – это мягкое.  
Мягкое (люди, отношения, культура) – это жесткое**

*Такие выражения, как «голые факты» и «пустая болтовня», означают, что «реальными» и «надежными» для бизнеса являются только «объективные данные», а эмоции – это нечто неопределенное и не имеющее значения.*

*Джордж Колризер «Спасите заложника»<sup>5</sup>*

Моя жизнь в шести словах:

*Жесткое – это мягкое. Мягкое – это жесткое.*

Жесткое (цифры, планы, штатные расписания) – это на самом деле мягкое. Планы часто оказываются фантазиями.

---

<sup>5</sup> Колризер Дж. Спасите заложника: Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Штатные расписания имеют мало отношения к тому, как на самом деле работает организация. Ну а цифрами охотно манипулируют. Памятный многим пример: аналитики-«количественники» и сотрудники рейтинговых агентств умело продавали и оценивали «деривативы» ничего не стоящих ипотек, тем самым породив многотриллионный финансовый коллапс 2007–2008 гг. (на самом деле он продлился дольше).

Мягкое (люди, отношения, культура) – это на самом деле жесткое. Лучшие «принципы работы с кадрами» (забота, наставничество, признание заслуг) способствуют созданию самых здоровых, сплоченных организаций и к тому же выигрывают на рынке. Эффективные методы работы с людьми, восторженные клиенты, поставщики, всеми силами стремящиеся угодить нам, – все это побочные продукты благоприятной корпоративной культуры, возвращаемой непрерывно, день за днем.

В этом суть моей книги «В поисках совершенства». В этом же суть труда, который вы читаете. В этом, собственно, смысл всех моих книг. Принцип «Жесткое – это мягкое / Мягкое – это жесткое» уже взят некоторыми на вооружение. Но, боюсь, нормой он пока не стал. Сейчас, когда я это пишу, мы пребываем в тисках COVID-19 и мощных социально-политических волнений. Сегодня гуманное и вдумчивое поведение важнее, чем когда-либо. Гораздо важнее!

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.