

**Филипп Б. Кросби**

**СОВЕРШЕНСТВО:  
Качество 21 века**

## Совершенство

Посвящается девушкам Дома Надежды,  
которые станут леди 21 века



## Содержание

Благодарность	
Вступление	
Глава первая	Совершенство и Центурион
Глава вторая	Принципы Совершенства
Глава третья	Преуспевающий служащий
Глава четвертая	Преуспевающий клиент
Глава пятая	Преуспевающий поставщик
Глава шестая	Таблица систем менеджмента
Глава седьмая	Мой метод управления
Глава восьмая	Век Центуриона
Глава девятая	Пригодность принципов совершенства: Реальность и корпорация Шуафаст
Глава десятая	Реальность и качество
Глава одиннадцатая	Жизнь Центуриона: Коммуникация
Глава двенадцатая	Жизнь Центуриона: Обучение менеджеров
Глава тринадцатая	Жизнь Центуриона: “Бесприбыльная политика”
Глава четырнадцатая	Практика Совершенства: Ситуация
Глава пятнадцатая	Практика Совершенства: Продукт
Глава шестнадцатая	Совершенство в личной жизни
Глава семнадцатая	Карьера Центуриона
Руководство для Браузеров	

## Благодарность

Я высоко ценю, что Совет директоров “Праудфут PCL” и “Филипп Кросби Ассошиэйтс инк.” позволили мне “уйти в отставку” в этом году для того, чтобы писать и говорить по этой теме. Я все еще служу в качестве консультанта в PСA и делюсь с ними своей работой. Это, по их словам, как разница между пьяницей и алкоголиком. Пьяница не должен ходить на собрания. Это делает жизнь намного легче; позволяет быть в стороне от процесса управления в первый раз за 40 лет; мне не приходится ограничивать мою работу авиаперелетами, гостиничными номерами, выходными и вечерами. Просто прекрасно иметь возможность сесть утром и писать в течении нескольких часов без перерыва. Я ограничиваю мои лекции до 2-3 часов в месяц и могу время от времени встречаться с командами высшего управления, которые хотят испробовать свои стратегии на тех, кто не хочет выполнять свою работу. Зимой моя жена и я во Флориде, а летом мы поднимаемся в горы Северной Каролины, делая тоже самое. Мы сформировывали небольшую команду Карьера IV. К моему удовольствию моя дочь Филис взяла на себя бремя ответственности за нее. Она опытный администратор и держит меня в колее – великолепно иметь “современного” босса.

Я бы хотел поблагодарить моего ассистента Деби Эйферт за помощь в сборе материала для этой книги. Особая благодарность также моему агенту Элу Лоумэну за его терпение.

Моя жена Рэгги также тверда в поддержке, терпении и любви. Она – сокровище.

## Вступление

“Что нам делать после курса TQM (Всеобъемлющий Менеджмент Качества)?”

Люди задают мне этот вопрос постоянно – в аэропортах, после лекций, когда я ем или во время курсовых дискуссий. Они забыли или, может быть, не знали, что я никогда не рекомендовал носиться с аббревиатурой TQM. Это просто набор букв без определения и формулировки, который был использован организациями, чтобы избежать напряженной работы по действительному управлению качеством. Люди так заняты работой над методами, такими, как “строительные бригады” и осуществлением статистического контроля, что они никогда не подходят к вопросу обучения, как строить систему предотвращения в своих организациях. Они опоздали на лодку, но, к счастью, она все еще стоит у другого причала. Но много времени было потрачено на то, чтобы разогнать сказочную пыль вместо того, чтобы действительно заниматься качеством.

Проблема качества всегда заключалась в недостатке понимания руководством его ответственности за введение культуры предотвращения в своей компании. Это и есть то, что ожидается от менеджмента качества. Это и есть то, что хочет получить клиент (как на внутреннем рынке, так и на внешнем); описывая то, что должно быть сделано для обеспечения этого и затем встречая эти требования каждый день. Возвращусь назад в 1961 год, когда для этой цели я начал представлять концепцию, названную мной “Нулевые дефекты”. Это была идея помочь всем организациям сконцентрироваться на обучении, как правильно выполнять их работу. Так как мы усовершенствовали наше понимание ведения дел, мы формулировали более ясные и эффективные требования. Как бы то ни было, у нас всегда был стандарт выполнения работы в первый раз и каждый раз.

С 1961 я написал несколько книг об этом процессе, объяснил его достоинства в дюжине статей и сотне лекций. Я пытался объяснить, что это - вопрос философии, не техники. В то время, когда это было хорошо принято, многие администраторы и специалисты по качеству все еще думают, что все это можно поручить какому-нибудь агентству, которое собирается приспособиться к этой ситуации. Реальный мир не позволит этого. Качество должно стать структурой управления. Качество – значит соответствие строго определенным требованиям. Качество не значит хорошие свойства; те, кто входит в следующее тысячелетие, думая, что это так и что оно может обеспечиваться какой-то неопределенной системой, просто не собирается существовать. Давайте обсудим один исторический случай первой половины девятнадцатого века.

В то время самый известный родильный дом был в Вене. Другие медицинские учреждения использовали Венскую больницу как исходный пункт; студенты боролись за получение доступа туда, а его профессора привлекались к лекциям и практическим занятиям. Факультет и сотрудники имели большие преимущества, особенно в лечении родильной инфекции, которая поражала почти половину пациентов. Многие из них умирали, а те, кто выздоравливал, оставались на всю жизнь инвалидами.

Лечение основывалось на том, что болезнетворные бактерии силой удалялись из организма при помощи удаления из организма тщательно вымеренного количества крови по специальной технологии. Но им было невдомек, что причиной болезни являлась микроскопическая бактерия. Они использовали методы решения проблемы, которую не понимали.

В 1844 году венгр Игназ Филипп Семелвейз был назначен ответственным лицом госпиталя. Он предложил руководству дать ему возможность попытаться найти какой-то выход, но ему ответили, что здесь ничего нельзя сделать, такова жизнь. Но Семелвейз все же развил теорию, что врачи и студенты каким-то образом являются разносчиками болезни. Он заметил, что на территории больницы, управляемой акушерками, случаев инфекции было меньше. Он приписывал этот факт тому, что они не присутствуют на вскрытиях и уделяют больше внимания личной гигиене, чем врачи, которые всего лишь вытирали руки о свои пиджаки.

Не обращая внимания на всеобщие протесты Семелвейз настаивал на том, чтобы весь персонал мыл руки в растворе хлорной извести перед контактами с пациентами. Другие врачи были в бешенстве от такого бессмысленного способа предотвращения

инфекции. Но у них было другого выбора, кроме как следовать инструкции. В первый месяц смертность сократилась с 18,7% до 1%.

Вместо признательности Семелвэйз был отвергнут коллегами и выдворен из больницы. Он подготовил документы по этой проблеме, но его здоровье пошатнулось, он оказался в больнице для душевнобольных, где и умер 20 лет спустя. Листер из Лондона, был более удачлив и убедил профессионалов в том, как велика их ответственность за пациентов. Тем не менее, это было на много лет позже, когда руководство научилось понимать ценность предотвращения для решения уже существующих проблем. Сегодня очень немногие бизнеслидеры понимают, что они не сделали этого изменения в своей работе. Менеджмент качества сегодня – это море смятения, где ищут правильный набор начальных букв, а администраторы произносят гениальные речи на тему, в которой они как следует не разбираются. Это позор.

Эти деловые люди напоминают мне лиллипутов из “Путешествие Гулливера” Свифта которые вели бесконечную войну, причиной которой был вопрос с какого конца нужно есть вареное яйцо. Тупоконечники и остроконечники были так преданы своей вере, что не удосужились разобраться в сути проблемы. Тратя время на определение, какая из мелочей ценнее, мы упускаем из вида тот факт, что количественная деталь мало что значит для предотвращения проблем, которые снижают производительность, разрушают бизнес и ставят цель вне человеческих жизней. Подумайте, как много женщин и детей умирало потому, что управление не вникало в понимание их мира.

Качество (в том смысле, что каждый делает то, что он должен делать) есть скелетная структура организации; финансы – пища, а взаимоотношения – душа. Все, это вместе переходит в то, что я называю Совершенство. Управление узнало, что они не могут поручать финансовую политику и решения другим, и они должны понять эту структуру организации. Исполнители тратят большую часть своего времени на финансы, остальное они передают функционерам, основная работа которых – защита своих собственных “беговых дорожек”. С трудом можно найти таких, которые заинтересованы в компании в целом, а не в успехах собственных подразделений. Это как, если бы они чувствовали, что их переизбирают все время. В 21 веке менеджмент не потерпит постоянных промахов и не захочет кое-как перебиваться, как принято сейчас.

Как “гуру” (по определению СМИ) я способствовал обучению тысячи управленцев, исполнителей и обычных людей, как понять и совершенствовать менеджмент качества. После 25 лет руководства качеством для компаний, в 1977 г. я основал организацию названую “Филипп Кросби Ассосиэйшн, Инк.” У компании были тысячи клиентов по всему миру в разных областях деятельности и в каждом случае им помогали изменить культуру на культуру позитивного улучшения. Эти изменения происходили потому, что каждая личность в организации научилась понимать качество одинаково и осознала свою роль в общем плане предотвращения. Пока каждый из них делал все, что в его силах, эти компании возрождались к новой жизни, сохраняя огромное количество денег и сейчас испытывают чувство удовлетворения. Более того, они чувствуют себя комфортно, имея дело с мировой структурой.

Их результаты должны были вдохновить других “запрыгнуть на борт” и многие стали делать это регулярно. Эти административные группы продумали проблему и ее решение до конца и желают упорно работать над ней. Они составляют растущую партию делового сообщества. Я вижу рост понимания проблемы и желание ее решения во многих областях, в частности забота о здоровье, страхование, система банков и другие сферы обслуживания. Эти компании признают, что они в большом напряжении, но дело стоит того.

Не каждый заинтересован в упорной работе или постоянном напряжении, и сейчас я вижу концепции и попытки разбавить конструкцию менеджмента качества через поверхностные программы и методы. Сейчас кажется, что каждый осознает ценность внедрения управления предотвращения как способа жизни, хотя многие пытаются урезать понятие. Но желание найти урезанный вариант показывает, что вы до конца по-настоящему не понимаете сути. Например, многие СМИ решительно путают понятия

контроль качества и менеджмент качества. Они так же похожи, как, по словам Марка Твена, молния и светлячок. Контроль качества основан на статистических действиях и методах, которые заключаются в отсеивании ненужного. Менеджменту качества, напротив, поручено управление целым процессом, основанном на предотвращении; таким образом, ничего не надо отсеивать. Контроль качества осуществляется людьми, владеющими техническими знаниями, менеджмент качества – управлением.

Это могло бы помочь пересмотреть прошлое для того, чтобы определить место этой расплывчато звучащей дихотомии в перспективе. Качество всегда было проблемой компаний-производителей, так как их продукция проходила через несколько видов процесса, пока приходила к завершению. Организации сферы обслуживания имели немного больше свободы, потому что клиент был вовлечен в процесс и по ходу можно было внести изменения. Работа оценивалась поэтапно, и можно было сказать из нескольких примеров, какая именно часть процесса была под контролем. Статистический контроль процесса – все еще эффективный путь руководства производственным процессом, но это с трудом можно назвать системой менеджмента. Его слабость заключается в предположении, что процесс не может быть абсолютно эффективным во все времена и, следовательно, ожидаются ошибки. Это порождает концепцию, известную как Приемлемые Уровни Качества. В середине пятидесятых годов правительство США написало политику по качеству, названную MIL-Q-5923, которая легла в основу проблем, касающихся менеджмента качества, послуживших причиной большого количества споров. Она называлась “Контроль несообразного материала”. Каждый, кто получал государственный производственный заказ, обязан был подчиняться этому документу. Основным требованием было предоставление возможности инспектировать или тестировать материал, забирать неисправные узлы, отделяя их, чтобы они не смешивались с хорошими. Это привело к комплексной системе Советов Обзора Материала, который оценивал несостоятельный материал в плане переработки, модификации или использования в данном виде. Следовательно, мысль о том, что ничто не может быть сделано совершенно, каждый раз получала официальное подтверждение. Так как люди работали и с государственными контрактами, и с коммерческими, то они использовали одни и те же методы работы.

В конце пятидесятых была произведена спецификация менеджмента качества (MIL-Q-9858). В ней были заложены страницы требований по системе страхования качества. Компании оценивались по их согласию с этими требованиями. Они должны были иметь подтверждения того, что встречались с ними. Только около четверти из них должны были работать с конечным продуктом, соответствующими спецификациями и другими требованиями заказчика. Остальные были просто процедурными. В результате государственный заказ выполнялся с трудом. Проблема была решена с внедрением системы отказов и отклонений.

Когда в 1961 году я создавал систему нулевых дефектов, моей целью было – избавиться от Уровней Приемлемого Качества. Моей мыслью было то, что мы должны делать все точно по договору, а не тратить время и деньги на дифференциацию. Эта концепция была высмеяна и отклонена Американским Сообществом управления качеством. Но это не беспокоило меня и я продолжал проповедовать свою идею. Это продолжалось до Японского “нашествия” начала семидесятых годов, когда американская публика пробудилась и начала требовать то, что заказывала. Даже упорно работая по старомодным концепциям, этого не добьешься, и маятник начал поворачиваться в сторону менеджмента качества. Новшеством была новая политика менеджмента – политика нулевых дефектов. Но внезапно она перестает быть “достаточно хорошей” и снова начинают возвращаться старые критерии. Предпочтения отдавались критериям MIL-Q-9858. Если компания делает все детально, то заказчик получит именно то, что хочет. (В Европе те же негативные результаты дала система ISO 9000). Огромная масса исполнителей все еще полагает, что если правительство внедрило это, значит это должно быть хорошим. Это все равно, что вернуть часы на тридцать лет назад.

Но двадцать первый век уже на пороге, и как контроль качества, так и менеджмент качества должны быть ясно определены. Это как старые ИВМ в сравнение с совершенными компьютерами: слишком медленно и слишком громоздко. Заказчики стали более ловкими и успех предопределяется до того, как работа будет выполнена.

Некоторое время это давило на меня; мне казалось, что люди в конечном итоге найдут свой путь для понимания ситуации. Затем я начал осознавать, что этого не произойдет. Возвращаясь в 1961 год, я думал, что каждый запрыгает от радости при мысли о потере оков и цепей нашей ежедневной работы. Большая ошибка. Реакция была такая, будто я пытался силой загнать их в богадельню. “Качество стоит слишком дорого” – был крик. (В ответ я написал, что качество ничего не стоит для тех исполнителей, кто хочет понять суть). Помня обо всем об этом, я отложил тему Совершенства. Но пришло время развить эту концепцию. Я сконцентрировался на растущей роли исполнителя в надежде изменить их образ мыслей об их бизнесе в целом. Если бы это удалось умело выполнить, им бы стало очевидно, что они должны относиться к общему целому так, как они обращаются с энергией Объединенного Фонда. В этой связи я начал думать об исполнителе двадцать первого века, как о Центурионе. Этих руководителей нужно определять таким образом, чтобы можно было распознать, что они будут значительно отличаться от управления двадцатого века, потому что они будут сосредоточены на новом веке, а не на подправлении проблем века старого. В следующем веке менеджмент станет гораздо более серьезным делом.

Это заставило меня принять те факты, которые я знал последние двадцать лет, что менеджмента качества никогда не бывает достаточно. Даже если бы он был осуществлен должным образом, он не выполнил бы полной работы. Люди, преимущественно специалисты по качеству, всегда в большей степени смотрели на это, как на покрывало или на что-то приложенное сверху, чем как на структуру организации. Я чувствовал себя как бы проповедником, который читает шесть проповедей подряд по первой заповеди. Когда его спрашивали, собирается ли он освещать остальные, он говорил, что сделает это, когда паства начнет следовать той, о которой он уже говорил. Я чувствовал тоже самое о менеджменте качества. Но пора измениться.

Так, я решил идти вперед с другими “девятью заповедями”. Я долгое время думал о Совершенстве и включил некоторые мои мысли в последние книги. Я также написал несколько эссе. Затем я отбросил все эти заметки и написал эту книгу с нуля. Я также включил в последние несколько глав некоторые догадки о том, какой может быть жизнь в двадцать первом веке для тех из нас, кто будет заниматься управлением. Я буду говорить о случаях, как если они будут иметь место в будущем, но воздержусь от каких бы то ни было постулатов.

Совершенство связано только с менеджментом. Люди, составляющие управленческий корпус компании, являются главным источником проблем для этих организаций. Но как хорошее, так и плохое требует одинакового усилия; разница в том, что управление воспринимает серьезнее. Их приоритеты определяют, что будут делать служащие и поставщики. Если цели четко определены, стратегия хорошо обдумана, то успех будет прямо за углом. Если же они основаны на сказках, тогда организация будет проглочена волком. Стратегии со временем изменяются, сказки остаются с нами навсегда. (Достаточно вспомнить восьмидесятые годы, чтобы понять, что явно умные люди могут убедить себя верить в то, во что верить нельзя, например в то, что долг хорош для вас). Мы говорим о реформации, не о революции.

## Глава 1. Совершенство и Центурион.

Просто о том, что мы приближаемся к 21 веку. Кто-то сказал, что “прошлое не такое, каким его привыкли считать”, и я думаю, что это верно и для будущего. Происходили события, о которых невозможно было подумать еще вчера, например,

политические перемены в России и Восточной Европе. В качестве основной философии организации должна выступать идея управления, полностью основанного на теории нулевых дефектов. Менеджмент должен интересоваться “здоровьем” организации и ее способностью иметь дело и преодолевать любые трудности. Изменения происходят быстро и постоянно сменяют друг друга, но компания должна быть твердой и непреклонной.

Для первых нескольких тысячелетий нашей истории менеджмент был преимущественно предметом общения с людьми и животными, как представителями невысокоразвитого труда. Поскольку бизнес представлял собой региональную деятельность, распределение не было большой проблемой. С технической революцией, сопровождаемой стремительными изменениями в области техники, менеджмент должен был иметь дело в большей степени с паровым двигателем и другим оборудованием. Этот век открыл машины, выполняющие работу, в то время как человек просто снабжал их топливом; личность не была значимой частью процесса. Двадцатый век продвинулся вперед, технологии стали настолько сложными, что люди стали играть активную роль, фактически самую активную и важную. В двадцать первом веке в большей степени будут использоваться человеческие умы, чем их “спины и руки”.

Раньше всей информацией владело руководство, сегодня большая ее часть доступна всем. В будущем будет генерироваться очень много информации. Следовательно, преуспеют те руководители, которые смогут обеспечить наиболее рациональные действия людей в общем процессе. Так как им предстоит сражение за внедрение полной философии нулевых дефектов в новом мире, я назову их Центурионами. Такой титул присваивался римским офицерам, которые вели в бой легионы на завоевание мира. Альтернативное название им – “те, кто будет управлять в двадцать первом веке”. Название “Центурионы” – не просто короче, оно показывает, что эти люди будут мало походить на своих прародителей девятнадцатого и двадцатого веков. Это будет интересный период времени.

В следующем веке может быть абсолютно разное социальное окружение, в котором будут жить и работать Центурионы и другие люди. С течением времени происходили основные философские перемены в поведении человека, и они служат причиной этих изменений. Я неизменный оптимист, но вот на что это для меня похоже:

1. Люди по всему миру получают, наконец, возможность для образования, здоровья и условий жизни, которые дадут им возможность надежно управлять своими жизнями.
2. Правительства поймут, что они нежелательны для своих граждан, и неохотно ограничат себя теми заданиями, которые могут выполнить только они.
3. Технологии будут существовать обеспечивая средства облегчения трудовой и социальной жизни людей.
4. Религия обеспечит основу подлинного мира и понимания.

Прекратят ли люди свои ссоры, чтобы воспользоваться этими тенденциями, будет видно. Конечно, только сумасшедший или два сможет расстроить эти прогнозы. Еще есть надежда на то, что будет очень трудно или даже невозможно одному из них получить власть над новыми гражданами. Люди освобождаются от политического притеснения и экономического бедствия; они не будут так восприимчивы к завораживающим песням потенциальных диктаторов. Наша личная и профессиональная жизнь в таком веке обеспечит возможности, подобие которых не встречал ни один временный владелец этой земли. Так, правительства станут помощниками своему населению, а не просто наставниками, власть будет с народом в целом.

Люди получают возможность стать образованными, информированными, независимыми, сытыми и хорошо осведомленными в финансовых вопросах. Они станут также более гомогенными. Когда исчезнут истинные и административные границы, начнется миграция. Африка и Латинская Америка возрастает в два раза по сравнению с западными нациями. Возможно, мы увидим Францию с более смешанным населением, как, например, в Калифорнии. Все это могло бы послужить снижению международного

напряжения, которое послужило причиной многолетнего межнационального конфликта. У нас есть возможность убедиться в том, что стоящие личности получают шанс блеснуть перед всем “мировым сообществом” Свобода путешествия, получения образования и изучение ценности взаимодействия в социальной сфере может изменить все. Социально неприемлемая личность исчезнет со временем. (Надоедливые люди будут существовать всегда).

Двадцать первый век будет значительно отличаться от всех предыдущих времен. История была, чем-то вроде неопределенного путешествия от одного типа авторитарного руководства к другому. Судьи, Короли, Императоры, Кесари, Диктаторы, Президенты, Главные управляющие и все остальные ранги руководили нами по нашему выбору. Даже в истории демократии были моменты, когда один человек имел огромное влияние на процесс управления. Таким лидерам воздвигнуты памятники, о них написаны книги, их положительные и отрицательные стороны обсуждаются годами. Что бы ни случилось с людьми в течение их жизни, все это происходило под влиянием лидеров того времени.

Такие тираны, как Калигула, Гитлер и Сталин творили невыразимые вещи, не боясь возмездия. В книге по истории вы вряд ли найдете имена тактичных лидеров, имеющих намерение умышленно сделать жизнь своих последователей более легкой без мысли о собственном бессмертии. Многие, кто пытался, не получили должного признания, потому что люди хотели более быстрых результатов. Солон, например, решил проблему Афин, но за свои старания был сослан в ссылку. В прошлом единственным способом для нации продвинуться вперед часто были шантаж, набеги и войны с более удачливыми соседями. Вооруженный конфликт давал что-то каждому, способствуя снижению уровня безработицы и удовлетворяя неутомимость молодых мужчин. Кроме того, богатство многих семей берет начало от добычи, полученной их предками у своих менее удачливых соседей.

Если проследить путь человечества от времен Ветхого Завета вплоть до двадцатого века, мы увидим население необразованное, с небольшой продолжительностью жизни, по их собственному мнению неспособное управлять или руководить своими собственными жизнями. Народы полагались на королевскую власть или на какую-либо другую группу властителей. Очень мало законов и соглашений было записано, чтобы каждый мог прочесть и обсудить их справедливость.

Установление “абсолютного права” этих назначенных лидеров полностью исключало любые аргументы. Король был всегда прав, даже если и ошибался. Дворянство, избранное для лидерства, держало народ, что называется “в ежовых рукавицах”, ограничивая его личный рост. Каждый почти с рождения знал, что ждет его в будущем, и в большинстве случаев оно оказывалось именно таким. Как только Западный мир вступил в восемнадцатый век, люди начали терять доверие к такой системе. Они стали осознавать, что, возможно, они могли бы управлять так же хорошо или, по крайней мере, не намного хуже тех, кто в течение многих лет делал это “по праву”. С этого момента правительства перестали чувствовать себя спокойно со своими народами. За четыре тысячелетия от библейского Авраама до президента Авраама повседневная жизнь простого народа не стала намного лучше. Народ снабжался сомнительными недоброкачественными продуктами; исход почти любой болезни или повреждения был трагическим для человека; детская смертность возросла на 30 процентов, а половина населения умирала, не дожив до двадцати лет, и только 2 процента достигало шестидесятипятилетнего возраста; города были переполнены, опасны и недружелюбны (такие привлекательные прогулочные тросточки Викторианской эпохи предназначались, чтобы отбиваться); финансовый мир, недоступный массам, был ненадежен для тех, кто смог войти в него, а связи были примитивными. Технология за все эти годы продвинулась вперед лишь незначительно: корабли все ещё ходили под парусами, ружья заменили копья, но они тоже не были точными, наука основывалась большей частью на воображении и догадках, все делалось в единственном экземпляре. Продолжать обучение после школы было недоступно даже в Европе и Соединённых штатах. Безземельное

население и женщины не имели избирательного права, большинство по всему миру мало что могло сказать о своей жизни.

Американская и французская революции показали, что необходимы перемены, хотя обе возглавлялись представителями средней и крупной буржуазии и аристократии. Американское восстание имело успех; Французское беспокойство произвело Наполеона.

На протяжении девятнадцатого века лидеры западных наций сражались за то, чтобы удовлетворить простой народ созданием более сильных стран. Бисмарк объединил Германию, Англия накопила колонии по всему миру, Италия объединилась, Соединённые штаты овладевали новыми территориями, покупая некоторые из них и завоевывая другие. Национальная гордость стала важна сама по себе в большей степени, чем просто верность королю или правительству. Япония и Китай закутали каждого в плащ и отгородились ото всех. Это привело к военным действиям или их угрозе со стороны Западного мира, желающего силой открыть торговлю с Дальним востоком. Британия и другие вторглись в Китай, чтобы заставить императрицу разрешить торговлю опиумом с целью покупки чая и шёлка. Европейцам казалось, что нет ничего, кроме опиума, что китайцы хотели бы купить, так им пришлось приучиться любить опиум. В то время мир определённо прошёл полный круг.

Первая и Вторая мировые войны были последними вздохами стремлений мирового правительства. С войной во Вьетнаме и Советским приключением в Афганистане суперсилам стало намного тяжелее господствовать – особенно в ситуациях, где их помощь была нежелательной. Падение коммунизма и раскрытие мрачных сторон жизни его жертв обратили на путь истины некоторых философских сторонников “жёсткого” курса.

Это большая перемена. До того, как Сократ основал Теорию лидерства, как ответственности “того, кто знает”, автократы брали обязанность на себя. Они управляли не только общественной жизнью, но и частной. Все эти годы муж и отец был абсолютным хозяином. Ветхий Завет брал в расчет только мужчин, женщины и дети считались просто домашней утварью.

Стараясь устранить такое угнетение, политические философы задумали социализм и коммунизм. Суть была в том, что правительства не будут искать личной пользы, каждый сможет иметь работу и достаточно средств для достойного существования. Будет только один класс людей, все будут иметь образование, никто не будет голодать. После Второй мировой войны Великобритания избрала себе социалистическое правительство, а страны Восточной Европы подпали под действие коммунизма. Другие европейские страны заигрывали и с социализмом, и с коммунизмом. Западная Германия и Япония сконцентрировались на свободной торговле, так как они не хотели больше иметь жесткое правительство. Пятьдесят лет спустя результаты показали, что те, кто предпочел наименьшее вмешательство правительства, преуспели больше других. (Было отмечено, что социализм - это долгая, тяжелая дорога между капитализмом и капитализмом).

В Соединенных штатах, где Конгресс постоянно собирался, чтобы тянуть и тащить социальную и деловую структуру, продвигались вперед с трудностями. Япония, где правительство каждый день вежливо призывало бизнес посмотреть, нельзя ли чем-нибудь помочь, стала моровой силой. Соединенное Королевство пыталось в течение сорока лет излечиться от социализма и все ещё не выздоровело. Франция Миттерана за один год определила, что социалистический подход привёл к бедствию, и отбросила эту идею, делая вид, что ее никогда не было. Многие люди понимают сейчас, что социализм и коммунизм просто не работают. Правительства развивают свои собственные версии капитализма и мир идёт дальше. Латинская Америка и Африка всё ещё в стадии становления. Как бы то ни было, мы начинаем достигать того времени, когда будет маловажно, делает что-либо правительство или нет. Сейчас формируется мировое население, которое начинает хорошо осознавать, что происходит. Спутниковая передача сделала телевидение доступным по всему миру, и я убеждён, что жители Восточной Европы 80-х годов, сидя день за днём и видя на своих экранах, как хорошо живут свободные люди, просто решили, что должен быть лучший путь. Когда они сделали усилие для последнего вздоха, пала Берлинская стена, и окружающие коммунистические

правительства будто бы испарились. Сейчас мы имеем дело с людьми, которые не хотят, чтобы их водили за руку, они хотят быть свободными в своих поступках. Они хотят преуспевать лично или быть лишены благ в результате того, что они сами сделали или не сделали. Им не нужны какие-то таинственные группы, планирующие каждую деталь их жизни.

Люди (как мы) возьмут на себя задачу сделать личную и деловую жизнь лучше, функции правительства будут ограничены такими вещами, как доставка почты, связи с другими правительствами и обеспечение безопасности. Это требует от нас понимания, как управлять нашими жизнями, чтобы существовать и расти в этом новом мире. Он будет сильно отличаться от прошлого, условные системы и традиции которого будут больше неприемлемы. Лидерами всего этого будут Центурионы – те, кто понимает, как воплотить в жизнь идею Совершенства. Есть другая причина присвоить этот титул тем, кто будет управлять преуспевающими организациями в двадцать первом веке. Сотня людей олицетворяет ограничение нашей личной способности управлять. Трудно понять, что происходит. Может быть, поэтому у нас складывается впечатление, что едва ли каждый в достаточной степени действительно понимает свои исполнительные обязанности, чтобы выполнять их точно. Сегодня немного выходит так, как ожидается, даже если деловые лидеры живут в окружении почти постоянного общественного обозрения. Действительные ветераны этой самопроверки избегают практики, зная, что легче получить прощение, чем добиться разрешения.

Некоторые изменения, которые нам предстоит испытать на опыте, уходят глубоко в структуру бизнеса, например, новые технологии; некоторые из них изменят основание нашей личной жизни, такие, как возрождение религии по всему миру; некоторые из них будут социальными, такие, как наркотики, которые могут служить программным обеспечением для изменения поведения. Люди смогут программировать себя практиковать различные эмоции или личные модели.

Центурионам придется научиться управлять таким образом, чтобы они могли решать любые текущие задачи и в то же время – предвидеть проблемы завтрашнего дня. Они должны будут находиться в постоянной обстановке осведомленности (осознания), чтобы сказать, какая разница между фантазией и реальностью. Им придется целенаправленно и эффективно вести дела с людьми на всех уровнях. Им придется добиваться результатов, быть уверенными в себе, учиться собирать информацию, правильно понимать ее и быть участником всех событий. Несколько недель назад я играл в гольф с очень опытным игроком. Он действительно один из лучших. Он бил с задних меток, я использовал уже готовые метки, это примерно уравнило наши позиции. В большинстве случаев я попадал то в лес, то на неровную часть поля. И не намного чаще, чем он. Тем не менее, каждый раз ему как-то удавалось отбить из этих положений свой мяч на лужайку. Я смог сделать это только в половине случаев.

Когда мяч уходил с поля, ему всегда удавалось отправить его в лунку с одного или двух ударов. Я попадал в лунку с трёх ударов, а дважды – даже с четырёх. И только один раз я смог сделать это с двух ударов. В конце партии он зарегистрировал на двадцать два удара меньше, чем я. Я выдохся, в то время, когда он собирался сыграть еще короткую партию со своей семьей, а затем отправиться на тренировочную игру. Я никогда не практиковался, он тренировался каждый день.

Разница была не в мастерстве ударов. Он знал, что делает, потому что воспринимал это серьезно. В любом случае, каждый может бить клюшкой по мячу. Он знал, как надо ударить, чтобы мяч летел в нужном направлении. Его игра была совершенством: он мог регулировать всё. Моя – состояла как бы из фрагментов: что-то я делал хорошо, но во многих случаях я не мог контролировать ситуацию. Он охватывал игру в целом. Я выполнял как бы краткосрочные программы. Я думал об ударе по мячу, он - о том, куда он упадет и каким будет следующий удар. Мы вместе ходили по полю одинаковое количество времени, но мы были как бы в разных мирах.

В следующем веке не будет места для идей фрагментарного управления двадцатого века, которое имело тенденцию разыскивать волшебные зерна и быстрые

ответы в поисках легкого пути к чаше Грааля. Когда исполнители нашли гуру, который продумает для них основы, большинство затем меняли эти основы, чтобы принизить успехи этих идей. Это все равно, что бросать персики в бабушкин куриный суп, а затем спрашивать ее мнение.

Будущее потребует намного более широкого, более определённого, более вдумчивого, более законченного подхода. У Центуриона не будет такой роскоши, как возможность терпеть неудачу так часто, как было в предыдущие времена. Руководству придется действительно учиться быть профессионалами в своем деле. Кроме того, не будет целого ряда заместителей, которые будут “выбирать колючки” из структуры. Будет иметь место меньшая фильтрация информации, потому что обязанности будут более определёнными. Верхушка организационной схемы будет иметь дело прямо с нижней её частью. Это значит, что персональные силы связи личности будут базироваться на административном успехе как общем, так и персональном.

При попытке описать, что придётся делать Центуриону, становится очевидно, что основой всему будет упорный труд. Это будет работа, которая действительно будет создавать что-то полезное. Многие руководители, что называется, создают видимость активной деятельности, постоянно встряхивая свой персонал. Если бы вещи четко планировались и обдумывались, не было бы нужды в постоянных телефонных звонках, ночных факсах, срочных почтовых отправлениях и во всём этом персонале. Вся эта кутерьма происходит из-за того, что настоящая работа выполняется неправильно. Центурион будет работать в другом русле, потому что в то время не будет практиковаться другой модели. “Вторых” шансов будет не много из-за сильной конкуренции. Тем, кто захочет удержаться, нужно будет сконцентрироваться на Совершенстве. Это значит, что системы, составляющие организацию, должны считаться одним целым, и ничто не может приниматься как должное.

Недавно я помогал писать и выпускать новую брошюру компании. Творческие и работоспособные люди трудились над ней, изготавливая макет, делая фотографии, проверяя точность. Мы провели много часов за печатью, добиваясь абсолютной точности во всём. Целая неделя была потрачена на выпуск окончательного варианта. Когда последний экземпляр вышел из-под пресса, все были в восхищении. Исполнительный комитет одобрил брошюру. Все мы занялись новыми заданиями.

Несколько недель спустя я встретил в вестибюле нашего здания старого друга. Когда мы разговаривали, я заметил у него в руках брошюру, но это была предыдущая версия, которую мы заменили, потому что она устарела. Я сразу же пошел в офис администрации спросить, почему мы до сих пор используем старый вариант брошюры. Оказалось, что у нас осталось ещё несколько ящиков устаревшей версии, которыми заставлены новые издания. Ни один экземпляр не был отправлен ни нашим клиентам, ни нашим региональным и зарубежным представителям. Они всё ещё были на месте. Никто не сказал менеджеру о принятом решении изъять старый и отправить новый вариант брошюры. После споров ситуация была исправлена.

Это был пример недостатка Совершенства. Процесс выпуска и распространения новой брошюры не был выполнен полностью. Каждый необходимый шаг был сделан, но одно звено в цепи было пропущено потому, что процесс не был полностью продуман. Центурион должен создать климат Совершенства, в котором побуждение к сотрудничеству будет нормальным. Это требует другого понимания взаимоотношений.

В течение двадцатого века взаимоотношения между рабочими и управлением, между самими рабочими, Сообществом и компаниями и так далее претерпели разительные изменения. Рабочий перестал быть просто частью металлических изделий, он получил право голоса в производственном процессе. Более 30 процентов собственности Нью-Йоркских компаний остаются в руках пенсионных фондов, владельцами которых являются рабочие компаний. Другая большая часть находится в их собственных руках. Такое было бы трудно себе представить в те времена, когда люди работали по двенадцать или четырнадцать часов в день семь дней в неделю за низкую оплату, без пенсий. Эта трансформация будет продолжаться в двадцать первом веке. Будет мало заметных

различий в правах и привилегиях между людьми на различных уровнях организации. Более ценные работники будут получать больше, но как индивидуумы мы будем равны.

Процедуры заключения договоров, являющиеся формальной системой сотрудничества, в новом времени примут другую форму. Например, мечта “офиса без бумаги” не была реализована потому, что люди просто не позволили сделать это. Никто не верил в надёжность компьютерной системы, на самом деле это значило, что они чувствовали неспособность своих операторов выполнить работу добросовестно. Компьютеры сами по себе дают сбой и нуждаются в помощи человека. Таким образом, люди держат многочисленные шкафы с папками, полными дублирующей информации, и в то же время создают аналогичные документы в виде файлов в компьютере. Они не хотят беспомощно блуждать в пространстве, когда кто-нибудь сделает неверный шаг.

Однако Центурионы будут иметь дело с поколением, для которого компьютеры будут неотъемлемой частью жизни. Они сильно удивятся, не увидев в офисе компьютера, так же, как я, не будь там телефона. Они создадут системы, которые вообще уничтожат бумагу. Деревья будут спасены, разрастется леса. Когда всё находится в общественном или частном банке данных, нет надобности записывать это. Мы будем иметь доступ к любому источнику данных.

Другая часть Совершенства – общение. Центуриону придётся в совершенстве овладеть искусством личного общения. Недостаточно будет иметь людей, просто способных выполнять серьёзную работу. Необходимо будет постоянно отбирать образованных, натренированных служащих, способных помочь почувствовать, что они являются неотъемлемой частью управления. Нанять кого-либо будет всё равно, что выбрать спутника жизни. Это будет эра доверия и взаимного удовлетворения; человеческий фактор будет самой важной частью компании. Мы прошли долгий путь с тех времён, когда управление заключалось в том, чтобы привязывать людей к машинам, чтобы они не ушли.

Поставщики, финансовые ресурсы, сообщества, деловые группы – любой, кто является частью предприятия, хочет быть уверенным в том, что организация не только поддерживает, но и испытывает какие-то добрые чувства по отношению к ним. Они должны излучать доверие в целостности компании. Общение с людьми по всему миру так или иначе создают репутацию о способностях компании. Любое пятно на этой репутации поставит компанию в менее завидное положение, потому что в каждой области будут компании, ждущие случая, чтобы вбить клин между нами и нашими клиентами.

Многие организации развивают негативное отношение как обычную часть ведения дела. Они не планируют этого таким образом, оно неуклонно развивается. Многие причины этого связаны с управлением, которое видит всё через призму чисел или действий, не замечая людей позади себя. Такой стиль руководства начал отходить на второй план в 1990 и полностью уйдет со сцены к 2010 году. Единственный способ существования таких людей состоит в управлении чем-то удивительным и уникальным. Тем из нас, кто не успел на эту лодку, придётся учиться иметь дело с реальным миром.

В мои первые годы в бизнесе я принимал как должное, что способ ведения дел вращается вокруг сыскной работы. Ничего из того, что я получал из моих источников, не содержало необходимую информацию или часть ожидаемой. Так, мне приходилось возвращаться к общению, определять отсутствующие составляющие, пока я не находил специфические звенья, которые необходимо заменить. Это было не очень эффективно, но весело, и это срабатывало. Благородные чувства, заработанные на этом рискованном деле, были не долги. Люди вскоре возвращались и спрашивали о чём-нибудь. Когда мы повторяем это несколько раз, мы начинаем понимать, что все эти люди делают в холле с бумагами в руках и честными выражениями на лицах. Но здесь, в двадцать первом веке, у нас хорошо оплачиваемые, высокопрофессиональные, служащие, ориентированные на право собственности, которые хотят, чтобы дела поступали к ним в порядке; у нас есть клиенты за тысячи миль, которых мы даже не видели, но которым мы поставляем вещи, которые должны быть использованы сразу же по прибытии; у нас есть конкуренты, которые не говорят на нашем языке, не понимают нашу культуру и даже не питают к нам

большого интереса; и в добавок ко всему товары, и услуги – невероятно запутанные и сложные. Общение становится нашей пищей. Так же как человеческое тело не может функционировать без обновляемых кровяных клеток, несущих кислород, так и компания нуждается в надёжных, современных и постоянно доступных связях.

Бать полным, законченным, то есть быть совершенным – значит иметь полную составную картинку-загадку, каждый кусочек должен находиться точно на запланированном месте. Движение с одного конца до другого и обратно должно быть как последовательной, так и параллельной цепями. В современных ёлочных гирляндах, когда перегорает одна лампочка, гаснет только она одна, её можно быстро найти и заменить. В тёмные времена моей юности, когда из строя выходила одна лампочка, гасла вся гирлянда. Затем начинался долгий процесс: чтобы найти одну перегоревшую лампочку, нужно было просмотреть все. Но это не такое уж неблагодарное дело, если Вы маленький мальчик и можете превратить это в игру. Фактически мы с моим братом спорили, кто будет выкручивать лампочки первым. Я часто думаю, что во многих компаниях есть люди, которые ходят вокруг, выкручивая лампочки. Затем они могут получить кредит для поиска проблемы и снова будут ходить вокруг да около. Параллельные цепи создают им трудности. Делами управляли на фрагментарной основе веками. Отдел маркетинга не много говорит отделу сбыта, который, в свою очередь, мало общается с производственным отделом, который почти не заботится о финансовом отделе, который даже не знает, где находится транспортный отдел. Это можно наблюдать более отчетливо в сфере услуг, где никто не скажет служащему, сидящему в холле, что горничные сдают смену, и поэтому комнаты будут готовы позже, чем обычно. Отсутствие передачи этой информации не было частью плана лишить служащего важных сведений; это произошло просто потому, что никто не подумал об этом. А если кто-то и подумал, он мог решить, что, если это знает он, то и другой служащий тоже обязательно знает. Я много раз был “боссом” и из собственного опыта знаю, что другие люди ничего не говорят мне, так как уверенны в моей осведомленности.

Следовательно, всю эту путаницу во взаимоотношениях нельзя принимать, как должное. Центурион должен обдуманно ввести Совершенство в культуру компании и сделать обязательным обмен информацией. Люди не осознают своей личной ответственности за весь процесс в целом, пока им об этом не скажут. Многие рискованные дела заканчиваются успешно, если люди болеют за них душой, воспринимают их, как личные и верят в успех. Но перед тем, как они позаботятся о деле, они должны почувствовать, что организация заботится о них. Забота руководства, проявленная о служащих и всех тех, кто соприкасается с предприятием, становится очевидной. Это не значит, что нужно каждый день сидеть вместе, держась за руки и глядя друг другу в глаза. Это значит, что все участвующие в общем деле осознают свою личную значимость. Они должны осознавать, например, что может случиться с остальными, когда они захотят пропустить один рабочий день или потолковать о каком-нибудь проекте. Недостаток умелых людей, натиск мировой конкуренции и сложность самой сферы бизнеса заставит почувствовать разрушительность их действий.

Центурион будет как дирижер оркестра.

Иногда люди интересуются, зачем нужно так много струнных и духовых инструментов для исполнения оркестровой симфонии. Они не понимают, что группа исполняет много различных партий одновременно. Эти сорок струнных инструментов играют несколько разных партий в гармонии звука. Если каждый музыкант совершенно исполнит свою партию, публика будет рукоплескать стоя. Если ошибется хотя бы кто-то один – публика будет вежливо аплодировать. Удачливым является тот дирижер, который может убедить всех музыкантов полностью выкладываться. Имеет значение не столько их талант, сколько их умелое участие.

Может быть, нам нужно развесить по всему офису фотографии, изображающие бородатого мужчину, закутанного в белую простыню, стоящего перед входом в пещеру с поднятой правой рукой, говорящего: “Работа – это симфония, дитя моё”. Вряд ли можно встретить такое. Людям нужно время, чтобы поверить, что они – важная часть этой

машины и что выполняемая ими работа имеет большое значение. Забота помогает им осознать это.

Профессиональная жизнь Центуриона будет похожа на симфонию.

## Глава 2. Принципы совершенства.

Самыми преуспевающими компаниями двадцатого века были те, которые хорошо вели финансовые дела, по сравнению с аналогичными фирмами. Получение стойкой прибылью 10 процентов после уплаты налогов, например, считалось выдающимся достижением. Другим критерием был уровень текучести кадров ниже 15 процентов в год. Увеличение доли продаж на 10 процентов в год было бы стоящим достижением для годового отчёта. Но в будущем, когда компании окажутся лицом к лицу с мировой конкуренцией, таких цифр будет недостаточно, по крайней мере, для тех, кто серьёзно принимает новый век и Совершенство. Центурионы ожидали бы, например, как минимум 20 процентов чистой прибыли, например, и удивились бы, узнав, что кто-то из их служащих пропустил работу, не имея больничного листа. Они бы обязательно сделали так, что их компании стали бы местом, где начальники и подчиненные уважают друг друга, работают вместе и думают, что убытки любого сорта старомодны и причудливы. Руководители, работающие и думающие в соответствии устаревшим концепциям двадцатого века, никогда не добьются этого в грядущих десятилетиях.

Двадцать первый век предлагает широкие возможности для запланированного успеха. Чтобы получить богатство и влияние, не нужно будет открывать нефть, изобретать Бессемеровские печи, развивать телефонные линии или создавать электрическую лампочку. Единственной важнейшей особенностью управления будет овладение способностью руководить организацией, которая обдуманно даёт своим клиентам то, что они ожидают получить, и делают это оперативно и умело. Ключ к этому должен указывать путь к пониманию клиента и обслуживанию его должным образом. Единый мировой рынок будет постоянно находиться в поисках фирм, которые смогут добиться такой практики, несмотря на трудности. Работа с нулевыми дефектами будет для этих фирм делом естественным. Таким компаниям не придется рекламировать и даже искать рынки сбыта. К их дверям будет протоптана тропа, успех будет у них в кармане. Ими будут восхищаться, их будут благословлять и, конечно, их будет не много.

Достижение этого потребует огромной заботы о том, что называют боевым духом, моральным состоянием. В подразделении с надлежащим боевым духом царит доверие, в нём с готовностью подчиняются дисциплине и лидерству, оно полно надежды. Генерал Эйзенхауэр сказал, что боевой дух является важнейшей чертой любой армии. В мире бизнеса боевой дух затрагивает любого, кто соприкасается с предприятием, включая поставщиков, клиентов, служащих и в дополнение ко всему Сообщество. Без этого долговременный успех не возможен в дополнение. Я никогда не мог понять, почему некоторые руководители, кажется, намеренно тратят время на ослабление боевого духа. Я полагаю, что это просто показывает их собственное неуважение к себе. Кроме того, когда я затронул этот вопрос, обвиняя руководство, они заняли оборонительную позицию и оскорбились, что кто-то подвергал сомнению их мотивы и методы. У меня в голове всегда вертится история о боксёре, который шатаясь идёт в свой угол слушать, как тренер “подбадривает” его, говоря, что противник “изрядно потрепал его”

- Вы бы лучше понаблюдали за рефери, - сказал раненый боксёр. – Кто-то загоняет меня в ад.

Каждый хочет преуспеть, и в этом свете давайте выясним, что значит успех в организации, ориентирован ли он на прибыль или нет. Мы должны думать об успехе с точки зрения достижения согласия в вопросе о целях, все из которых измеримы. Такие цели, как стабильный рост на рынке сбыта и прибыльность, низкая текучесть кадров, высокий уровень добровольного участия служащих, образовательные программы, подходящие для каждого, план управления, который выполняется, постоянное развитие новых товаров и услуг, активная поддержка поставщиков, одобрение Сообщества и счастливые, преуспевающие акционеры. Каждой из этих целей должен быть присвоен опознавательный номер, так чтобы их можно было оценить и понять. Успех – это целая серия условий, выполнение которых возможно при правильном подходе.

На протяжении последних сорока лет я лично имел дело с реалиями деловой жизни всех уровней. Я был и на самой низкой ступени служебной лестницы, был и начальником. Во многих отношениях здесь больше похожих моментов, чем различий; ни одна из этих работ не требует большой ответственности. В обоих случаях на Вас кричат, но окрик намного тише и осторожнее на уровне начальства. Текучесть кадров среди управляющих намного выше, и здесь много давления и ограничений, которые не могут себе представить те, кто не носил бархатные наручники. В обоих случаях я усвоил несколько уроков. Один из них состоит в том, что кто-то должен быть старшим и должен хотеть принимать решения и проводить их в жизнь. Невозможно управлять какой-либо частью дела, не имея представления о том, чего от Вас ждут. Я не питаю иллюзий, что такое бывает, или что возможно собрать людей вместе, как прихожан, для решения, что же будет происходить на каждом этапе. Коллектив людей имеет больше здравого смысла, чем лидеры индивидуально, но нет способа упаковать эту правду внутрь общей организации. Мы не можем каждый день ходить на голосование по любому поводу, и если бы мы это делали, то люди были бы так же сбиты с толку, как и лидеры. Для меня также стало ясно, что организации всех размеров и областей деятельности сами создают большую часть своих проблем. Они упорно работают над достижением неправильных целей, и в общем, испытывают недостаток самой важной информации. Во многих случаях это было дорого, но допустимо, по крайней мере до сегодняшнего дня. Многие предприятия терпели неудачу, большинство – нет. Общий успех или неудача во многом зависели от того, насколько товар или услуга затрагивали клиента. Хорошие товары и услуги могут как бы компенсировать плохое управление. Плохие же – в конце концов проиграют, каким бы изумительным и компетентным ни было управление. По этой причине каждая административная команда должна подвергать себя ежегодному экзамену, привлекая к этому какие-нибудь внешние знающие источники. Некоторых лиц или организации, которые ничего не продают, следует попросить взглянуть на то, что производит компания и сказать, действительно ли это кому-нибудь нужно. Чтобы получить право считаться преуспевающим в этой новой лиге, Центурион должен быть способным впитывать и осуществлять принципы Совершенства. Настоящая глава предлагает общую дискуссию по этим принципам с надеждой составить отчетливое представление о них в голове читателя. Приводится также (в четвертой главе) оценочная таблица, позволяющая будущим Центурионам определить настоящий статус их организаций. Каждый принцип раскрывается в отдельной главе с целью выделить составные части, необходимые для претворения их в жизнь. Затем, чтобы просто убедиться, что мы общаемся, они будут вплетены в случаи жизни Центуриона, показывающие ежедневные административные приключения. Совершенство как способ ведения дел и как модель поведения в личной жизни хорошо действует вместе со способностью быстро понимать нас, простых людей. Но оно не выливается само по команде, его нужно вытащить из бутылки. Стоит ему оказаться на тарелке, оно добавляет вкус и густоту всему, с чем соприкасается, и его содержимое никогда не кончается. Цель Совершенства – избегать проблемы и гарантировать успех. Существует три принципа Совершенства:

1. Сделать так, чтобы преуспевали служащие.
2. Сделать так, чтобы преуспевали поставщики.
3. Сделать так, чтобы преуспевали клиенты.

Эти мысли, возможно, не отличаются новизной и оригинальностью, но они обеспечивают платформу тем, кто хочет преуспеть в реальном мире. Они применимы как к личности, так и к организации. Они сочетаются, как обычная и хорошо сбалансированная пища; они нужны друг другу. Вряд ли кто-нибудь до сегодняшнего дня мог выполнить их все, в первую очередь потому, что руководство было мало заинтересованно в успехе своих служащих. Руководители, которых мне доводилось встречать, не были против самой идеи, она просто никогда не приходила им в голову. Они страстно желали работать на клиентов, но пренебрегали своими служащими. Но не будет успеха в одной области без успеха в другой. Можно ходить на костылях с одной ногой, но бег требует наличие обеих крепких ног. Управление воспринимало персонал как предмет

потребления, существующий в своего рода океане, богатом бесконечным запасом всякой рыбы. Руководители приходят и уходят и, за редким исключением, мало отличаются друг от друга. Если случается так, что кто-то из них должен быть уволен, так тому и быть. Мы рано или поздно просто получим нового руководителя (и мы надеемся – более приятного и благодарного). Однако такое восприятие человеческого ресурса устарело. Так же, как бездонный океан может стать “безрыбным” и истощенным в результате пренебрежительного отношения, так и трудовой водоём может иссушиться, если воспринимается как само собой разумеющееся и не получает достаточного питания. Как рыба, плавающая в загрязнённой воде с минимальными признаками жизни, так и многие люди в типичной офисной обстановке работают не в полную силу. Они приучены так делать, потому что работодатель кормит их пластмассой вместо пищи.

Обеспечение успеха поставщика базируется на осознании того, что всё, что используется компанией, приходит из других организаций. Когда оно становится неотъемлемой частью целого, всё начинает работать. Когда успеха добьются служащие и поставщики, они обеспечат успех клиента.

Обеспечение успеха клиента далеко от расплывчатых замечаний об “удовлетворении” или “обеспечении услуг”, которые обычно звучат на совещаниях руководства. В конце концов, эти задачи могут быть выполнены при активной и эффективной переработке. Тот, кто приносит бутылку шампанского в комнату несчастного гостя или чинит с улыбкой электрическую систему или верит отчёту без довода, выполняет переработку. Даже люди, сидящие в холле отеля, одетые в сделанные на заказ костюмы, представляют станцию по переработке. Клиент будет дольше помнить проблему или неудобство, чем эффективность ремонта.

Я приобрёл по случаю пару удобных туфель, у которых всё время развязывались шнурки. Сколько бы узлов я не завязывал, они всё равно развязывались. Маленькие дети замечают и останавливаются, чтобы сказать мне об этом. Иногда кто-нибудь из них наклоняется и делает это за меня. Я не мог припомнить, чтобы туфли когда-либо доставляли мне столько проблем. Как-то я зашёл в магазин и поделился своими проблемами с продавцом.

- С этой моделью так бывает всегда, - сказал он. – Я говорил об этом несколько раз с представителем фирмы, а она сказала в компании, но не было принято никаких мер. Это кажется странным, потому что их политика – гарантировать качество. Если Вы принесёте туфли, я отправлю их назад, а Вы получите новую пару. Вам это подходит?

- А в них будут такие же шнурки? – спросил я.

- Конечно, - ответил он. – Они считают, что к такой модели подходят шнурки именно такого качества.

Так, я вернул туфли в магазин и через несколько дней получил другую пару. Я отдал новые туфли прямо в коробке в Армию Спасения. Что касается обувной компании, они просто записали на свой счёт ещё одного счастливого клиента. Они могут рассказывать истории о том, как они обменивают товар или возвращают деньги недовольным клиентам, не задавая вопросов. Но они не понимают сути, что я пришёл к ним не за этим. Мне просто нужна была пара удобных туфель, которые не доставляли бы мне столько хлопот. Исполнение этих двух требований сделало бы меня удачливым клиентом. Обучение успешно переделывать не может быть практической формулой успеха.

В Английском Оксфордском словаре слово “преуспевать” трактуется без особого почтения. Только в 13 определении мы читаем: “Для человека: Добиваться желаемого результата; быть удачливым в своих начинаниях”. Если мы посмотрим дальше слово “удачливый”, мы найдём: “Для человека: Тот, кто преуспевает, добивается успеха, делает успехи” (Всё это подтвердило моё мнение о том, что определения словаря не имеют большой пользы, если у Вас уже не сложилось какого-то понимания значения того или иного слова). Я взял значение “добиваться желаемого результата” и применил его в этой книге. Задача администрации состоит в том, чтобы понять, что под желаемым результатом понимают клиент и служащий. Товары, услуги и жизни достаточно запутанные и сложные. Люди не всегда чётко представляют себе, чего именно они хотят и тем более не

имеют ни малейшего представления о том, что кто-то должен предпринять, чтобы помочь им преуспеть. Вы можете поспорить, что они узнают это, как только увидят. До того счастливого дня кто-то, может быть, Ваш конкурент покажет им это. Успех – это не всегда что-то большое, тяжёлое или дорогое. Основным моментом в моей не очень долгой атлетической карьере наступил тогда, когда седой, старый тренер команды кивнул в мою сторону и пробурчал: “Это было не так уж плохо”. И это заставляет меня чувствовать свой успех каждый раз, когда я об этом думаю, даже сейчас, спустя примерно сорок пять лет. Насколько я знаю, никто больше не слышал, чтобы он говорил мне такие слова.

Мы подойдём ближе к особенностям обеспечения успеха клиентов и служащих в следующих нескольких главах, а пока необходимо поговорить о “климате” организации. Без определённого климата многие вещи не могут существовать. Тренер никогда бы не сделал мне этого замечания, если бы управление запретило ему разговаривать с игроками, кроме как во время тренировки. Если организация берёт Совершенство за основу своей политики, первым шагом должно стать установление климата внимания и уважения. Внимание не значит просто хорошее отношение друг к другу, но это неплохая точка отсчёта. Я помню лозунг в одном отеле на праздновании его годовщины, который гласил: “Леди и джентльмены, в течение ста лет вас обслуживают леди и джентльмены!”. Это утверждение включает в себе много инструкций и отражает политику отеля. Оно говорит об уважении со стороны персонала по отношению к клиентам и об ожидаемом уважении по отношению к себе. Оно позволяет служащим понять, что ждет от них руководство; оно также напоминает руководству о его собственной роли; оно настраивает гостей на достойное поведение; оно заставляет каждого осознать, что отель заботится о происходящем вокруг.

#### КЛИМАТ ВНИМАНИЯ И УВАЖЕНИЯ

Человек должен следить за своими словами. Однажды, когда я управлял отделом качества, я сделал комментарий в короткой статье о том, как я счастлив, что занимаю эту должность. Это был заголовок моей публикации, которую обычно принимают как часть производственной организации. Но один критик посвятил целую колонку, чтобы высмеять недостаток скромности в моем высказывании, что я был “прекрасным” руководителем. Он взял слово “качество” в значении ценное свойство (условная интерпретация). Очевидно, он никогда не слышал о том, что есть целая профессия, включающая в себя качество и отделы с десятком служащих. Я написал ему дюжину неприятных записок, изорвал их перед тем, как отправить, и удивлялся этому многие годы.

Как часть выполнения этой “качественной” работы, я стал очень внимательно относиться ко всякого рода проблемам. Каждый раз, когда мне встречался кто-то из высшего руководства, они спрашивали о какой-нибудь специфической продукции или трудности системы. Ни одно совещание не было законченным без того, чтобы я детально не изложил, почему произошел тот или иной сбой, пытаясь при этом быть достаточно осторожным, чтобы не нажить себе врагов. Чтобы точно знать, что происходит, я должен был вникать в процесс на всех уровнях. Мне нужна была информация; не было недостаточно важных вещей, являющихся частью целого. Моя поисковая работа была безупречной. Я внимательно делал “домашнее задание”. У меня вошло в привычку приходить на завод рано утром и совершать обход, беседуя с инспекторами, проверяющими и контролерами третьей производственной смены. Эти люди имели всю внутреннюю информацию и любили делиться ею со мной, возможно, потому, что никто никогда ни о чем их не спрашивал. Ровно в 8.00 мой отдел собирался у меня в кабинете на пятиминутку. Каждый говорил о своих проблемах, чтобы о них знали все. Мы не обсуждали их, а просто высказывали, а затем каждый энергично брался за ежедневную работу. После того, как я получал всю информацию, я знал больше об их проблемах, чем они, и заглядывал к ним, чтобы поразить их своей осведомленностью. Оставив несколько “ручных гранат” на их столах, я брел на встречу с другими руководителями. Мы говорили о проблемах и путях их решения. Мой секретарь большую часть дня тратила на то, чтобы

поймать меня для выполнения моей работы руководителя, за выполнение которой мне платили.

Но я очень преуспел в решении проблем, и ко мне за помощью обращались многие, у кого были проблемы, которые не удавалось решить обычными методами. Один человек даже нарисовал карикатуру, где я, взгромоздившись на стол к группе инженеров, с револьвером в руке требую действий. Мы все любим делать вещи, которые делают нас полезными. Я погрузился в развитие систем выполнения и решения проблем. Вся моя организация отреагировала соответственно, и мы все были заняты устранением нежелательного. Поток этих проблем был, конечно, бесконечным. Это было все равно, что отрубить голову сказочному дракону; на ее месте вырастала дюжина новых. Казалось, этому никогда не будет конца.

Проблемы могут создаваться только несколькими источниками: управлением, служащими, поставщиками, клиентами, правительством, конкурентами или чем-то еще, вроде законов физики. Мы были заняты тем, что предпринимали действия против этих людей и записывали на наших настенных схемах. Желаемые поставщики были исключены из утвержденного списка; служащие были дисциплинированы, переобучены, переведены туда, где они могли бы причинить меньше вреда; клиенты были объединены и рассматривались, как если бы они были объединены неправильно; правительству оказывались знаки внимания с мыслью о том, что они все время меняют свою точку зрения; конкуренты известны своей изворотливостью, так что мы строим вокруг них ограждение из колючей проволоки. Те же самые модели деятельности я обнаружил при посещении других компаний. Таким образом, я предположил, что это подходящий метод работы.

Однажды вечером дома я читал сказки своим детям. Их любимой была ирландская сказка, в которой ветер и солнце рассуждали о том, кто из них обладает большей силой. Увидев человека, они заспорили, кто из них сможет сделать так, чтобы он оказался без пальто. Первым выступил ветер, подув изо всех сил. Но чем сильнее он дул, тем плотнее человек закутывался в пальто. Вскоре он полностью застегнул пальто, так что торчал только нос. Ветер вернулся побежденный. Солнце, напротив, тепло улыбалось путнику. И скоро пальто уже было расстегнуто, а затем висело на руке человека, и он вытирал лоб носовым платком. Аналогия стала вдруг для меня очевидной. Я был лидером ветров. В наших действиях не было солнечного тепла. Пальто каждого было наглухо застегнуто, и мы на “ветряной фабрике” делали все, что могли, чтобы срезать пуговицы бритвами. Эта мысль беспокоила. Наши усилия не приносили никакой пользы. Неудивительно, что мы чувствовали враждебность ко всему миру. Это, очевидно, было мое время для небывлиц, потому что позже в этот же вечер я натолкнулся на статью в “Граундхог Дэй” (“День Американского сурка”), в которой говорилось о том, что животное правильно предсказывает, насколько холодной будет зима, только на 30 процентов. Мне стало ясно, что это был характерный критерий. Если его перевернуть, то животное будет право в 70 процентах случаев. Это привело меня к мысли о том, что лучше предотвратить проблему, чем потом искать пути ее решения.

На следующее утро я объявил, что больше мы не будем проводить пятиминутки, на которых проблемы просто перечисляются. Теперь нашим девизом будет “Что я собираюсь сделать, чтобы помочь кому-нибудь?” Теперь люди, с которыми я работал, привыкли к моему нестандартному и необычному образу мыслей. Они относятся к этому спокойно и просто приспосабливаются. Но в тот день эти люди стояли, открыв рот.

- Вы что-то еще хотите сказать? – спросил один из них.

Я рассказал им историю о ветре и солнце, переходящую в мысли о сурке, и закончил тем, как, по моему представлению, мы могли бы сделать нашу работу более эффективной, вместо того, чтобы выдувать других из их пещер. Вместо атмосферы возмездия, я предложил попытаться стать более внимательными и тактичными по отношению к другим. Если бы мы смогли помочь другим научиться не создавать проблемы, мы сами могли бы оказаться в лучшем положении. Вместо кнута нашим оружием смогли бы быть только улыбки и протянутая рука помощи.

Так как сотрудники все еще не реагировали, я улыбнулся. Они уставились на меня. Все эти управляющие и начальники отделов прошли через многие ранги. Многие из них учились вместе, но они, так же, как и я, формировались под воздействием ежедневной необходимости что-то производить. Они привыкли иметь дело с отчетами, занимающими несколько страниц, изучая каждую страницу этого отчета. Это было необходимо, потому что очень многое вовлечено в процесс управления, и слишком велик был риск, что что-нибудь пойдет не так. Недавно новые задания сделали их жизни более сложными. Мы как отдел были не только вовлечены в процесс производства, мы также работали с мероприятиями, связанными с развитием и исследованием, с обслуживающими и административными функциями. Последние включали в себя аренду оборудования, развитие и печать публикаций, выпуск и ведение образовательных проектов. Этим “непроизводственным” людям убедили в том, что каждый как личность входит в состав обслуживающего бизнеса.

- Вы это все расписали? – спросил один.

- Нет еще, - ответил я. – У меня нет ни малейшего представления о том, как это сделать. Я думал, мы начнем с этой встречи, каждый из нас предложит, что мы сможем сделать сегодня, чтобы помочь кому-нибудь. Затем мы сможем посмотреть, как все это работает.

Тишина.

Я пристально посмотрел на инженера, который избегал моего взгляда. Наконец, он бросил на меня короткий взгляд и сказал:

- Процедура контроля продукции нуждается в модернизации. Сегодня я пойду и посмотрю, как они понимают суть самой системы контроля.
- Отличная идея, - подбодрил я.
- Арендные контракты постоянно устаревают, - прокомментировал другой. Это значит, что они всегда работают сверхурочно и допускают в сделках много ошибок. Я пойду посмотрю, как мы можем проанализировать эту ситуацию.

Вскоре каждый заговорил о том, что он собирается сегодня сделать. Вместо 8.05 было 8.30, но потратив на это больше времени один раз, мы сможем избежать проблем в дальнейшем. Через несколько дней мне стали поступать звонки и заметки от других руководителей с комментариями о том, как люди моего отдела помогли решению вопросов в их области. Через некоторое время такая форма работы стала для нас нормой. Вы смогли бы услышать, как утихает целая компания. Совещания стали гораздо более эффективными, список проблем начал сокращаться, и я ощутил, что меньше беспокоюсь об этом. С двух раз в день количество наших встреч сократилось до двух раз в неделю.

Пару лет спустя, когда я стал корпоративным служащим большой международной корпорации, первое, что я узнал, было то, что каждый ненавидит корпоративный персонал. Их характеризовали как чаек (они прилетают, едят вашу пищу, много кричат и улетают). Так думали не только о людях, работающих в области управления, разные отделы корпорации не любили друг друга. Мне пришлось потратить огромное количество времени и энергии, обучая людей, как быть полезными, вместо того, чтобы относиться к окружающим надменно и непочтительно. Поверьте мне, таких людей (надменных и непочтительных) учить легче. Мать двухлетнего ребенка подтвердит, что эти особенности имеют тенденцию проявляться с рождения.

Но вот, как я повернул дело: мы учились писать доклады и обсуждали их с местным руководством перед отправкой в главные управления. Вместо того, чтобы тратить время, добавляя неудачи к куче тех, которые они уже перенесли, мы учились помогать им решать их проблемы. В результате каждый был счастлив видеть нас, и мы могли добиваться выполнения наших указаний. Когда они обнаружили, что мы не собираемся украшать перьями наше гнездо, ошипывая их, они стали сотрудничать с нами.

В результате этих двух случаев, я решил, что когда я буду основывать мою собственную компанию, я с самого начала создам климат доверия и уважения. Чтобы сделать это, нужно будет ориентировать каждого на то, как хорошо мы собираемся относиться друг к другу. “Хорошо” само нуждается в объяснении.

## НЕУСТАННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Сидеть и объяснять вещи типа “хорошо” не значит руководить. Такие объяснения имеют тенденцию день ото дня меняться, так как объясняющий субъективен по отношению к разным случаям. Образование – это такое важное дело, что его нужно строить обдуманно и побуждать к нему. Оно должно быть последовательным. Если меняются значения и установки, каждый должен узнать об этом. В бизнесе это жизненно важно, в бизнесе, где мир знаний – это тетрадь с отрывными листами. Колледжи и университеты имеют меньше проблем, они могут и учат одному и тому же постоянно. Рожденные потребностью в обучении, основанном на прошлом, им редко приходится иметь дело с настоящим и будущим. История экономики, как Шекспир, хорошо документирована и существует как она есть. Ничто из того, что уже произошло не изменится, хотя взгляды и мнения об этом, конечно представляют поле для оригинальных мыслей.

Но те, кому приходится жить, каждый день продавая что-нибудь другим людям, должны быть в курсе всего и опережать события. Мы видели, что случается с компаниями, которые спокойно сидят, пренебрегая переменами в своих отраслях. Компании, выпускающие компьютеры, требующие больших площадей и особого внимания, отошли на второй план, когда появилась возможность иметь на своем столе такой же по мощности, но гораздо меньший в размере. Фирмы, которые производили телевизоры, нуждающиеся в тщательном обслуживании, стали неконкурентоспособными, когда кто-то предложил телевизоры, которые можно просто поставить, и он будет работать. Лавочники с ошеломлением наблюдали, как их вытесняют крупные супермаркеты, предоставляющие различные скидки.

Управление должно внимательно следить за нуждами клиентов. Большие дороги, связывающие разные штаты, предопределяют забвение многих фирм маленького городка, если их клиенты вдруг едут со скоростью 65 миль в час (105 км./ч.) по другую сторону холма. В основном эта проблема очевидна.

Умения, которые сотрудники приносят в организацию, скоро становятся недостаточными. Время образования варьируется, но редко бывает больше четырех лет. Так, эти старые, надежные люди в расчетном отделе устареют, а это значит, что процесс управления финансами станет более дорогим и менее эффективным. Представьте, сколько стоило бы сегодня использование перьевых ручек и счётов, которые составляли основу расчетов. Составление квартальных отчетов для акционеров занимало бы многие месяцы.

Конечно, образование – это не просто посещение занятий; оно требует желания учиться. И это много значит в процессе обеспечения успеха служащих, поставщиков и клиентов.

### Глава 3.

#### Преуспевающий служащий.

Остин Галахер прибыл в деканат с некоторым беспокойством. Он никогда раньше не выступал перед аудиторией магистров экономики управления (МВА) и фактически мало выступал на публике. Он сожалел, что принял приглашение. Как бы то ни было доктор Де Паг, декан, и его заместитель доктор Элеанор Фрейм вскоре успокоили его.

- Эти студенты с нетерпением ждут Вашего выступления, - сказала доктор Фрейм.  
- Они воспринимают его не как лекцию, а просто хотят поговорить с Вами.

Остин кивнул.

- Для меня большая честь быть приглашенным сюда, но я не уверен, что смогу быть полезен. Я никогда не посещал школу МВА и фактически не изучал бизнес в колледже, хотя и брал несколько уроков позже.

- Несмотря на это Вы очень преуспевающий по всем параметрам человек в профессиональной деятельности, в бизнесе, - улыбнулся доктор Де Паг. - Вы признаны ведущим в Вашей области, президент компании и были отмечены Сообществом за благородство, щедрость и энергию.

- Вы первый, кого студенты в серии обсуждений называют "настоящими людьми", - продолжала Элеанор. - Эту встречу задумал студенческий совет. Они хотят знать, почему люди преуспевают или не преуспевают. Очевидно они ищут ролевые модели. Люди, которых они приглашали, не были впутаны в причуды бизнеса; они имели "пожизненный" успех.

- Я знаю, Вы будете открыты с ними, Остин, это Ваш привычный способ поведения, - сказал декан. - Они видят, что готовятся выйти в холодный, жестокий мир и не чувствуют той же уверенности, как два года назад, когда прибыли сюда.

- Сколько человек будет присутствовать? - спросил Ости. - Тридцать или сорок?

- В действительности будет весь второй курс, - сказала Элеанор. Будет около восьмисот студентов плюс профессорско-преподавательский состав.

Спокойствие Остина начало улетучиваться. Он стал чувствовать то же беспокойство, что сопровождало его на первой встрече с Аналитиками по безопасности (security analyst). Он столкнулся с людьми, постоянно задающими вопросы, которые, как он чувствовал, были мало связаны с его компанией и его будущим. Пока говорил декан, он прокручивал в голове то событие и решил, что если он смог выжить в тот раз, то как-нибудь выкарабкается и здесь. Он, по крайней мере, был опытнее своей аудитории.

- Сколько будет длиться встреча? - спросил он.

- Полтора часа можно поделить по вашему желанию. Я бы рекомендовал уделить сорок пять минут комментариям и сорок пять минут посвятить ответам на вопросы. Но это полностью на Ваше усмотрение. Они симпатичные шумные ребята и при первой же возможности выскажутся.

Входя в многоярусную аудиторию, Остин снова почувствовал некоторую тревогу, но воскресив в памяти встречу с аналитиками, терпеливо сидел, пока его представляли. Его приветствовали вежливыми аплодисментами, и вот он уже стоял с прикрепленным к галстуку микрофоном. Взглянув в честные лица, сидящие перед ним, он заметил, что профессора, сидящие справа, выглядели так, как если бы они были счастливы оказаться где-нибудь в другом месте.

- Доброе утро, - сказал он радушно. - Меня просили поговорить о том, как преуспевать в течение долгого времени. Если бы я захотел закончить свое выступление прямо сейчас, то сформулировал бы мою формулу успеха, но я сомневаюсь, что вы восприняли бы ее так быстро. Поэтому я произнесу ее, поясню несколько моментов, а затем мы перейдем к вашим вопросам.

Он оглядел аудиторию и, убедившись, что никто не собирается отклонить предложенный им план, продолжал:

- Хороший способ преуспеть в бизнесе, так же как и в личной жизни, заключается в том, чтобы помогать другим добиваться успеха. Награда идет из того, что вы даете, а не из того, что получаете. Я являюсь президентом компании, в которой проработал

одиннадцать лет. До этого я работал в четырех других организациях в общей сложности десять лет. Когда я пришел в свою нынешнюю компанию, я был полностью обескуражен моим прогрессом в жизни. Я не достиг каких-либо выдающихся результатов ни в области финансов, ни в профессиональной деятельности. Те, кто знал меня, говорили, что во мне нет ничего, что требуется для продвижения вверх. Я всегда вел милый образ жизни. Но чувствовалось, что я никогда не стал бы “важным” и, тем более, богатым.

- В жизни существует огромное количество других вещей, помимо успеха в бизнесе, и они более значимы. Но меня огорчал тот факт, что меня не считали подающим надежды. Я мирился с этим мнением только потому, что не видел другого выхода. Я чувствовал, что во мне есть что-то большее, чем замечали другие, но игнорировать очевидное было трудно.

- В фирме, в которой я работал сразу после окончания колледжа, я начал с должности младшего управляющего. Это место, на которое назначают людей для обучения и последующего продвижения. Руководство ждало от нас каких-то оригинальных действий и соответственно оценивало нас. В течение первых двух лет меня считали “средняком”, что побудило меня искать что-то другое. Мой второй наниматель был из сферы обслуживания. Эта работа занимала почти все время. Предполагалось, что мы должны были “выходить в поле” сразу же, как только клиент проснется. Это означало еженедельные поездки и требовало находиться вне дома большую часть времени. Я мог мириться с этим только восемнадцать месяцев и вынужден был бросить эту работу. Мой руководитель унизил меня за такое безвольное отношение, у меня был откровенный разговор с отцом о личной ответственности, а мой дядя вдохновил меня заняться страховым бизнесом, который он считал безопасным. Моя жена не набросилась на меня, она только повторяла, что провалилась бы вся эта работа когда-нибудь и куда-нибудь.

- В течение следующих семи лет я работал еще в двух фирмах, но результаты были абсолютно одинаковыми. Я никогда не мог точно следовать инструкциям, дающим слишком много противоречивых указаний о том, как следует поступать, и в общем не считался слишком полезным. Во мне было много положительного, но мою работу квалифицировали как недостаточно эффективную. Самое смешное в этом было то, что моя работа была достаточно эффективной, просто это не бросалось. Я продвигался вперед и делал работу, не создавая вокруг нее большой проблемы. Это привело людей к вере, как я осознал позже, что задания и пути их выполнения не были слишком трудными. Если кто-то делал свою работу правильно, предполагалось, что ему был выдан минимальный кусок работы. Я был недостаточно опытен, чтобы понять, что мне следовало лучше подать себя и что я мог строить взаимоотношения по своему усмотрению, и никто не собирался делать это за меня. В бизнесе нет искусных авторов, сидящих на местах для представителей печати, наблюдающих за нашей работой и докладывающих о ней в утренних газетах. Если бы это было так, то управлению и окружающим было бы легко отметить разницу между участниками игры.

- О своей нынешней компании под названием “Эчилз Сервисиз” я узнал достаточно случайно. Один друг сказал мне, что они ищут людей на должность региональных представителей с предварительным обучением. Я обратился к ним в офис, в течение двух дней прошел собеседование с шестью различными руководителями. Все они были очень вежливы и крайне озабочены, понимаю ли я, чем занимается их фирма. Последнее собеседование было с директором мистером Инглишем, который только спросил, нет ли у меня вопросов к нему. Я задал несколько, на которые он обстоятельно ответил, а затем мы расстались. На следующий день я получил предложение приступить к работе со следующего понедельника.

- Сначала начался цикл ознакомления с компанией под руководством отдела кадров. Сюда входили фильм об истории компании, лекция, прочитанная одним из руководителей о том, чем занимается компания, и визит к мистеру Инглишу. Он провел с нами встречу вопросов и ответов, на которой обсуждалось значение слова успех как в личной жизни, так и в мире бизнеса.

Остин сделал паузу и внимательно осмотрел аудиторию. Он не хотел наскучить своим слушателям, но казалось, что они еще заинтересованы в вопросе. Как бы то ни было, в учебном мире пауза – это сигнал, и в центре группы быстро поднялась рука. Остин кивнул, и встала молодая девушка.

- К какому выводу вы пришли относительно слова успех? – спросила она.

- Мы спросили мистера Инглиша об этом, и он пояснил, что успех приходит тогда, когда все ваши личные и деловые стремления соответствуют вашим силам, и вас признают как способного помочь другим добиться успехов. Затем Вы намечаете другие цели. Он сказал, что успех в большей степени обеспечивается умом и взаимоотношениями с другими, чем состоянием банковского счета. Он поделился с нами своей философией управления. Он утверждал: “Работа руководства состоит в обеспечении успеха служащих; они в свою очередь обеспечат успех поставщиков и клиентов; в результате всего этого будет преуспевать компания”. Он сказал нам, что если мы будем делать свою работу должным образом, к нам будут относиться соответственно, к нам будут прислушиваться, нам дадут возможность заработать капитал через ESOP, Экономиию и другие программы. Он сказал, что это не отцовская организация, время от времени люди не справляются, и их просят уйти.

Рука поднялась в заднем ряду.

- Сколько компания тратила на социальные программы?

- Я не в курсе, сколько было раньше, сейчас это сорок четыре процента. Сюда входит забота о здоровье, уход за детьми, пенсия, образование и вклад компании в программу Экономии.

- Я недавно прочитал, что компании, тратящие на социальные программы больше тридцати пяти процентов, имеют более низкие прибыли. Как обстоят дела в Вашей компании?

Остин улыбнулся.

- В прошлом году наш доход составил двадцать два процента до уплаты налогов. Годовой доход служащих был около трехсот тысяч долларов, что в два раза больше, чем могут обеспечить многие известные компании. Трата денег на социальные программы не обязательно отразится на эффективности работы служащих. Я знаю компании, которые тратят больше, чем мы, но служащие раздражены. Было бы великолепно, если эффективность можно было бы окупить щедростью, но это невозможно. Социальные программы показывают служащим, что Вы серьезно относитесь к проблеме помощи им в жизни, но сами по себе эти траты не гарантируют, что служащие будут упорно работать для Вас. Во многих случаях люди не представляют себе, сколько денег и сил тратиться на пенсии, программы поддержки и другие долгосрочные системы. Они, например, не реагируют положительно на премии (бонусы), но расстраиваются, если кто-то понижен в должности или уволен. Многие социальные программы, фактически, становятся на первое место, только когда доходят до отношений со служащими.

- Для того, чтобы взаимоотношения складывались успешно, управление должно генерировать культуру, построенную на уважении к личности, демонстрировать последовательность в политике и целях, обеспечивать и вдохновлять всеобщее образование и предоставлять широкие возможности для заслуженного роста. Внимание и уважение нельзя купить или запрограммировать. Они должны целенаправленно строиться руководством по кирпичику. Трудность состоит в том, чтобы заставить руководство понимать и осуществлять это. Материалы, которые я недавно изучил, показали, что наиболее распространенной причиной стресса у служащих является недостаток поддержки со стороны управления и сослуживцев.

Встал еще один студент.

- Мы много слышали о культуре компании и о необходимости проповедовать ее, мистер Галахер, - сказал он. – Но я не могу найти способов, как это сделать. Где Ваша компания училась этому? Легко, например, сказать, что компания должна уважать своих служащих, но в чем именно должно проявляться это уважение? Каждый может вкладывать свой смысл в слово уважение.

- Я не хочу вести Вас по пути, который говорит, что есть целый ряд способов, как управление могло бы создать такую ситуацию. Позвольте мне переформулировать Ваш вопрос с точки зрения служащих, людей, которыеверяют свои профессиональные жизни организации. Для них уважение – это возможность преуспеть и делать это каждый день. Это отказ от того, что удержало их от успеха на предыдущем месте.

- Мы должны узнавать, почему так много людей ненавидят свою работу и свои компании, если мы не хотим, чтобы они относились аналогично к нашей фирме. Мы должны думать о создании положительной атмосферы, ликвидируя отрицательную. Это основа того, что руководство в действительности должно делать, чтобы обеспечить благоприятный ход событий и избегать проблем.

- Взаимоотношения с другими являются самой большой проблемой, как в личной, так и в деловой жизни. Родители и дети, мужья и жены, начальники и подчиненные, покупатели и продавцы – вот бесконечный ряд сочетаний наших взаимоотношений. Мы видим людей, которые любят друг друга и не могут друг без друга жить; мы встречаем людей, которые постоянно ранят друг друга, сами того не осознавая; мы встречаем людей, подавляющих других. В мире есть достаточно распространенные источники угнетенности помимо тех, что мы имеем на работе.

- Одна из причин неблагоприятных ситуаций на работе состоит в том, что, обычно, нет правил, которые стороны принимают и которым следуют. Как бы то ни было, любая организация может заложить основы этих правил. Тонкость состоит в том, что в этом случае нельзя перейти границы, так как можно ввести правила, которые создадут много проблем. Многие руководители вводят ограничения, унижающие служащих. Есть выбор. Я думаю, мы можем признать, что представители руководства подразделяются на тех, кто создает проблемы (неприятности) и тех, кто делает жизнь легче. Влияние, которое они оказывают на нас, будь то родители, учителя, начальники или кто-то еще очень сильное. И если они выбирают неверный путь, они будут строить свое положение, “снося” тех, кем они управляют. Я всегда чувствовал, что самая главная, если не единственная причина неудач организации в целом – самонадеянность и высокомерие руководства.

- Если мы собираемся создавать климат доверия и уважения в нашей организации, мы должны через правильные линии поведения разъяснить, как будут восприниматься люди внутри компании. Мы собираемся давать образование и обучать каждого, чтобы убедиться, что они понимают; и руководство должно жить этим каждый день. Нет каких-либо стандартов, действие должно отражать истинные намерения руководства. Тот, кому нравится жестко обходиться с людьми, никогда не создаст такой климат. Ответ на Ваш вопрос – нет такой программы, все зависит от жизненной ситуации. Мы с удовольствием дадим Вам экземпляр наших установок и схему образовательных мероприятий, проводимых нами.

Поднял руку один из преподавателей:

Возможно, было бы полезно, мистер Галахер, если бы Вы перечислили некоторые из установок Вашей компании, я также был бы признателен, если бы Вы могли рассказать об ответственности служащих в процессе обеспечения их успеха. Конечно, все на усмотрение компании.

Остин улыбнулся и сказал:

- Мы ограничили наши установки несколькими пунктами. Цель этих установок – как можно понятнее и яснее изложить позицию относительно моментов, касающихся бизнеса и людей в нем участвующих. Например, в установке, определяющей поведение компании по отношению к служащим, есть раздел, поясняющий, что не допускаются никакие злоупотребления. Мне всегда казалось, что люди не должны оскорблять друг друга, но, вы знаете, есть разные виды оскорблений, не обязательно применение к кому-нибудь физической силы. Как часть программы мы провели занятия на тему, что лежит в основе словесного, сексуального, или другого оскорбления.

- В ранних установках, написанных мистером Инглишем, когда была основана компания, утверждалось, что цель компании – помогать людям жить. Она продолжала развивать службы поддержки и основные социальные программы. Подобная установка

утверждала, что служащие будут трудиться для компании, и их деятельность будет оценена согласно договору. Другие установки характеризуют наши связи с поставщиками, объясняют нашу этику и излагают нашу ответственность перед Сообществом. Всего их около шести, но мы живем, следуя им. Каждый человек посещает занятия по установкам, и руководители всех уровней, включая меня, каждый год посещают обзорное занятие. Было бы ошибкой притворяться, что такие установки будут выполняться автоматически. Не проходит и месяца, чтобы не было рекомендации изменить или совсем убрать какую-нибудь из них, обычно, для сохранения денег в короткий срок. В наши дни очень дорого найти хороших служащих; лучше научиться, как удерживать и развивать их. Главная причина текучести кадров, в основном, среди квалифицированных рабочих – в дурном отношении. Когда служащие чувствуют, что компания не заботится о них или обманывает их, они уходят в другое место. То же самое происходит и с клиентами.

- В адрес остальной части Вашего вопроса о личном успехе. В действительности, работа руководства – обеспечить окружающую среду, в которой люди могут расти, не наталкиваясь на баррикады и мины. Она включает в себя оценку действий, основанную на соответственном субъективном анализе, образование, как я уже говорил, четкую формулировку требований к работе и официальное поощрение. Дирекция должна подчиняться тем же правилам в отношении руководителей всех уровней.

- Вы хотите сказать, что руководители тоже должны оцениваться, совершенствоваться, вдохновляться и поощряться? – спросил кто-то из первых рядов. – Я думаю, от них ждут, что они сами позаботятся о себе.

Остин кивнул.

- К сожалению, руководители, как дети сапожника, часто упускаются из вида, когда организуются все полезные программы помощи для служащих. Предполагается, что руководители самостоятельны, и это – большая ошибка. Обычно, этот уровень людей крайне чувствителен к пренебрежительному отношению и требует достаточного внимания. Но давайте вернемся к вопросу о том, кто точно обеспечивает успех личности. Очевидно, каждый отвечает за свой собственный путь. Если у Вас есть знания, понимание, энергия (и Вам предоставляются возможности), Вы должны бы преуспевать, при условии, что никто не будет ставить Вам палки в колеса.

- Но многие из тех, кто обладает всеми этими свойствами и имеет всякого рода возможности, оказываются за бортом. Главная причина, по крайней мере, в моей практике, в том, что они не тратят время на то, чтобы понять, что делают другие. Они работают внутри большой организации долгое время и никогда не копнут глубже, чтобы узнать, откуда что берется и куда уходит. В результате, у них отсутствует информационная сеть и контакты. Они мало кому могут помочь, кроме себя.

В аудитории воцарилась полная тишина. Остин начал думать, что сказал что-то обидное для них. Как только он открыл рот, чтобы продолжить, кто-то из зала опередил его.

- Я думал, что мы предположительно и должны помогать сами себе. Что Вы имеете в виду, когда говорите: “Они не могли помочь никому, кроме себя самих”? Я согласен, что помогать другим – стоящее дело, и это даже наша обязанность, но у Вас это прозвучало так, будто это первостепенная задача.

Остин начал расслабляться; эти люди были намного искреннее аналитиков. Они просто хотят узнать и не заинтересованы в его разоблачении. Он собирался выжить.

- Для тех, кто хочет раскрыть свой собственный потенциал, помогать другим – первостепенная задача. Так же, как компании должны обеспечивать успех служащих, клиентов и поставщиков, так и люди должны поступать со своими сослуживцами. Они должны понимать, что их коллеги по работе – это их поставщики и клиенты. Такой образ мысли тоже делает жизнь легче. Когда я пришел в Эчиллз, я должен был обеспечивать взаимосвязи с региональными представителями. Когда у них возникала проблема из-за кого-то еще, они звонили мне и я пытался разобраться. Обычно ко мне поступало три-четыре звонка или факса в день из каждого офиса. Проблемы были обычно связаны с

нарушениями со стороны центральной организации, но часто они возникали по вине поставщиков. Иногда я имел дело с клиентами, недовольными нашей работой.

- В мои обязанности входило лично разбирать все эти жалобы и выяснять все в тех отделах, по вине которых возникали проблемы. Я говорил служащим в этих отделах, что моя цель – найти причину сложившейся ситуации и затем помочь сделать так, чтобы это больше никогда не повторялось. Одно из преимуществ положительного отношения Эчиллз было то, что они хотели принимать мои высказывания положительно. Все управляющие полностью открывались мне, и я мог помочь им идентифицировать проблему, и предложить ее предотвращающее решение.

- Мы звонили в регион, где возникала проблема, и объясняли, что мы собираемся предпринять в этом направлении. Регионы были довольны результатами, а клиенты – тем, что их проблемы были восприняты серьезно. Верите ли, но есть клиенты, думающие, что их проблемы воспринимаются несерьезно. Фактически, большая их часть.

- Через несколько месяцев после того, когда жалобы сыпались по несколько штук в день, ко мне пришел мистер Инглиш. Тогда это был пример работы высшего руководства: он пришел в мой офис навестить меня. Предварительно он позвонил моему секретарю узнать, можно ли зайти ко мне, и затем спустился. Она не была удивлена, а я, конечно, был. Я приветствовал его в коридоре, и вместе мы медленно пошли, беседуя о сотрудниках, занятых в этой сфере. Он знал большинство из них, и все они восторженно приветствовали его. Я привык к тому, что люди реагируют на начальство эмоциями, близкими к ужасу, нежели к дружелюбию.

- Он принял мое приглашение присесть и перешел к делу. Он сказал, что слышал только хорошее о результатах, которых я добился, и хотел знать, как мне это удалось. Он объяснил, что моя деятельность сильно отличалась от работы моих предшественников.

- Я пояснил, что просто пытался помочь этим людям вникнуть в суть их проблем и решить их. Результаты были хорошими потому, что они чувствовали, что с ними считаются и что я не отношусь к ним высокомерно, пренебрежительно. Он задал мне еще несколько вопросов, а затем поинтересовался, что мне известно о финансах и человеческом факторе. Я сказал, что никогда не работал ни в одной из этих сфер, но был бы рад научиться. Он ответил, что это полезная позиция, так как он собирался в дополнение к моему отделу возложить на меня финансовые функции и работу с кадрами. Руководители этих отделов будут докладывать мне, а я буду старшим вице-президентом. Он достал карточку три на пять и вручил ее мне. На ней были перечислены пять пунктов. Он пояснил, что это проблемы в тех областях, которые его беспокоили, и что он был бы признателен, если я уделю им внимание. Если я согласен, то могу приступить к обязанностям немедленно, так как этот вопрос уже обсуждался на Совете директоров. Они считают, что я действительно добился необычайных результатов и тоже хотят продвинуть меня по службе, пока я не осознал, как я был хорош. Такими были его слова, и я до сих пор помню их.

- Вы использовали те же методы работы на новой должности? – спросила молодая студентка.

- Да, и до сих пор использую.

- Мы даем нашим студентам материалы по личным взаимоотношениям, - сказал один из преподавателей. – Как Вы думаете, можно научить тому, что Вы пропагандируете? Не является ли это личным делом каждого? Это все равно, что передавать любовный опыт.

Все засмеялись.

- Возможно, нам нужно больше думать о рекомендациях, чем об обучении, профессор, - сказал Остин. – Я всегда чувствовал, что люди в мире бизнеса не осознают важность полезного и бескорыстного способа общения с другими. Подход, который люди обычно выбирают в профессиональной деятельности, если они избирают его сознательно, больше ориентирован на их внутреннее состояние. Они в большей мере беспокоятся о себе и очень мало интересуются тем, что делают другие. Возможно, это могла бы быть серия встреч, а не курс, но это нужно обсудить.

Когда Остин вернулся к себе в офис, он позвонил начальнику Отдела кадров Хэрри Эндлмену и попросил приготовить набор установок для школы. Он также предложил, чтобы названия установок были напечатаны на небольших карточках, чтобы каждый мог носить их в бумажнике. Студентам было бы полезнее, если бы они могли просто вытащить карточку, чем спотыкаться и ошибаться, пытаясь запомнить все. Хэрри согласился и пообещал выполнить.

- Говоря обо всем об этом, - сказал Хэрри, - не заметили ли Вы, что текучесть кадров среди наших служащих, живущих за городом, возросла за последние шесть месяцев? Я сейчас передам эти данные на экран Вашего компьютера. Мы потеряли некоторых перспективных работников, и почти все они работали у нас недолго. Беседа с ними не выявила ничего важного в плане причин, по крайней мере, они не дали нам ни одной, и я не заметил никакой закономерности. Но я озабочен этим.

- Кажется, что все происходило случайно, - заметил Остин, прочитав данные. – Что говорит Хелен Блэк? Все эти служащие подчиняются ей.

- Она говорит, что нам следует быть более внимательными при отборе новых людей, что тех, которых мы приняли за последний год не соответствуют нашим стандартам, но я не согласен с этим. Возможно, Вы захотите обсудить это с ней? Я буду рад принять участие.

- Я Вам перезвоню, - сказал Остин и набрал код Хелен на телеэкране. Ответила ее секретарь.

- Остин Галахер, Сэлли, как дела?. – сказал он.

- Спасибо, хорошо, мистер Галахер. Чем могу быть Вам полезна?

- Я бы хотел зайти и повидаться с Хелен. Она на месте?

- Она сейчас в своем кабинете и будет здесь еще час, затем она уезжает в аэропорт. Сказать ей, что Вы зайдете?

- Да, пожалуйста, я буду прямо сейчас.

Он проделал путь через здание к отделу Хелен, разговаривая или кивая каждому служащему. В течение многих лет он научился заводить беседу и общаться, не давая никаких указаний. Он мог “выкапывать” таким способом огромное количество информации и в то же время не создавать другим неудобств вмешательством в их работу

Хелен Блэк приветствовала его у двери и проводила Остина к столику для кофе. Они обменялись общими фразами и Остин начал:

- Я знаю, что Вы собирались в аэропорт, и мой визит не входил в Ваши планы, но я хотел уловить момент, чтобы поговорить с Вами о текучести кадров. Хэри озабочен, и, просмотрев цифры, я тоже начинаю беспокоиться. Что мы можем сделать в данной ситуации? Вы знаете, почему так происходит? – спросил он.

Хелен кивнула и отыскала на своем столе папку.

- Многое связано с тем, что мы принимаем недостаточно сильных людей. У новичков нет той преданности, которой от них ждут. Я говорила Хэрри об этом. Другая причина состоит в новом графике для живущих за городом сотрудников, которые обслуживают наших клиентов на объектах. Они, как Вы знаете проводят большую часть своего времени в офисах клиентов.

- Мы всегда так делали. Быть ближе к клиенту – это ключ к успеху. В чем отличие?

- А отличие в том, - честно сказала Хелен, - что мы требуем от наших людей быть здесь в начале рабочей недели в 9.00 в понедельник. Многие из них возражают против этого, но мы должны служить клиенту, поэтому я не вижу выхода.

- Но это значит, что наши люди будут уезжать из дома в воскресенье днем, чтобы быть у клиента вовремя. Назад они вернуться не раньше вечера пятницы или даже утра субботы. Это не то, как мы обычно делаем, - заметил Остин.

- Мы должны проводить больше времени в магазине клиента, и я не знаю другого способа добиться этого, - сказала Хелен. – Мы уже сократили образовательные часы, занимающие рабочее время, и я ищу другие пути, чтобы повысить продуктивность.

Остин вспыхнул:

- Вы сократили образовательные часы? Вы изменили график работы так, что люди проводят меньше времени в семьях? Что говорится в установках компании по этому поводу? Как Вы могли проигнорировать их?

Он был огорчен, и, поняв это, она встревожилась.

- Я думала, что имею полномочия предпринимать такие шаги. В предыдущей компании, где я проработала десять лет, такой метод работы был привычным.

- Если я не ошибаюсь, их годовая текучесть кадров среди загородного персонала была около сорока пяти процентов, и они не были столь прибыльной компанией, как мы, не так ли? – спросил он.

- Они искали баланс между текучестью и продуктивностью. Наша текучесть составляет пять процентов в год; я думала мы могли бы немного увеличить процент текучести для увеличения продуктивности. Но я не помню ни одной установки, говорящей о том, что мы не можем просить людей приходить на работу тогда, когда нужно, чтобы они были здесь.

- Этот вопрос обсуждался на занятиях, посвященных политике компании, Вы не помните? – спросил Остин.

- Я не могла посещать эти занятия, потому что у нас была большая программа. Я потратила первые два месяца, как пришла сюда на то, чтобы вникнуть в нее.

- Как Вам удалось получить разрешение пропускать занятия?

- Я попросила Тома, он был тогда начальником VP, и он счел решение проблемы клиента более важным делом

- Том был уволен, - сказал Остин, - и одной из причин было его небрежное отношение к образованию. Я потратил целое утро, рассказывая студентам магистратуры экономики управления о том, что мы живем, следуя нашим установкам, и вдруг я узнаю, что Вы даже не знакомы с ними. Но это моя вина, а не Ваша. Как бы то ни было, я был бы признателен, если бы Вы организовали посещение занятий прямо сейчас. Отложите вашу поездку. Мы не хотим, чтобы Вы поехали на ежегодную конференцию в следующем месяце недостаточно информированной. Нам также нужно будет отказаться от поездок по воскресеньям и пренебрежительного отношения к образовательным программам.

Теперь расстроилась Хелен.

- Я полагаю, что у меня есть полномочия управлять этим отделом наиболее эффективным способом. – сказала она. Мне кажется, что Вы отказываетесь от этого соглашения.

- Вы обладаете полной властью, но с ограничениями согласно установкам корпорации, такими, как мои, - сказал Остин. – Мы имеем дело с основами, они всегда могут быть изменены официально, как это в действительности происходит. Но мы должны придерживаться наших принципов. Это соглашение, которое мы заключили, принимая Вас на работу.

- Правильно, - сказала она, и я не уверена, что мы пришли к соглашению. Я чувствовала, что чрезмерная твердость по поводу того, как мы управляем, ограничивает нашу способность к конкуренции. В любом случае, я не могу отложить поездку только ради того, чтобы посещать занятия. Я вернусь к ним после моего возвращения.

Остин покачал головой.

- Я выразился недостаточно точно. Занятия по политике предприятия проводятся один раз в месяц в течении трех месяцев. Вам нужно побывать на всех трех, но если Вы не будете на первом, тогда Ваша поездка не санкционирована.

Она резко обернулась и пристально посмотрела на него.

- Вы серьезно? – спросила она. – Вы бы уволили меня только из-за этого?

- С сожалением, но уволил бы. – ответил Остин. – И я собираюсь проверить каждого из руководителей и убедиться в том, что они не встали на тот же путь. Мы не можем допустить анархии в нашей организации.

Она остановилась и продолжала смотреть на него, затем подошла ближе и тронула его за плечо.

- Решение принято, - заметила она. Я позвоню Хэрри и назначу первое занятие сегодня днем. После я бы хотела сесть и обсудить с Вами, не начинает ли устаревать какая-нибудь из этих установок. Очевидно, я не понимаю их или причины их существования. Договорились?

- Договорились. – Сказал Остин. - Я признаю, что Вы хороший руководитель, и хотел бы, чтобы Вы остались в компании; я просто хочу убедиться, что мы все понимаем друг друга. Но прежде, чем мы приступим к обсуждению, посетите все три занятия.

Они пожали друг другу руки, и Остин пошел к себе в офис. Он вызвал Хэрри поговорить о том, что в образовательной программе участвуют все без исключения.

## Глава 4.

### Преуспевающий клиент.

Сначала, конечно, мы должны решить, что значит слово “клиент”. Это, кажется, достаточно очевидно, так как мы все и клиенты, и поставщики, но бесполезно вести дискуссию, если нет четких определений терминов. Для меня клиент – это тот, для кого мы делаем что-то целенаправленно. Проблема с условным использованием слова клиент состоит в том, что оно имеет слишком много значений. В нашем представлении клиент – человек или организация, которая что-то заказывает другому человеку или организации. Этот заказ делается в такой форме, которая, в свою очередь, порождает огромное количество других форм и усилий. Есть клиенты, которые не имеют дела ни с конкретным товаром, ни с конкретной услугой. Такой клиент исследуется, оценивается и обсуждается со всех сторон в деловых встречах и докладах.

Как личности мы относимся к такому сорту клиентов. Мы, в действительности, распоряжаемся всем вознаграждением, получаемым нами в той или иной форме, даже если это вложение денег. Иногда нас называют потребителями. Даже если мы просто кладем наши необналиченные чеки в сейфы, мы – клиенты. Ежедневно мы сталкиваемся с магазинами, продающими одежду, продукты, бензин, автомобили, украшения, электротехнику и другие товары; мы платим за такие услуги, как лечение зубов, уборка двора, кино и т.д. Это, как мы думаем, способ быть клиентами: давать кому-либо деньги за то, что они что-то делают для нас. Каждый член семьи – тоже клиент, требующий нашего внимания и заботы и наши сослуживцы тоже клиенты, желающие, чтобы мы выполняли нашу часть работы в организационной цепи. Эти сделки могут быть не связаны с передачей денег, но в любом случае они правомерны. Все клиенты – потребители, общественные или личные. Что бы они ни требовали, они хотят получить то, что ожидают получить. К тем, кто смог выполнить это условие, обращаются снова. Качество в значении “подчинение требованиям” есть самое важное звено в цепи обеспечения успеха клиента. Но как бы то ни было, эта глава не об этом. Мы достигли того момента в бизнесе, когда качество считается чем-то обусловленным, а не чем-то, что дает компании преимущество перед конкурентами. Если компания или человек не могут обеспечить то, что, как они говорят, могут, тогда они – “вне игры”.

Ключ к успеху клиента – в умении определить, что хочет клиент и затем организовать процесс производства. Центуриону, имеющему дело с экономией, правящей по всему миру, придется развить внутреннюю систему, которая будет осуществлять постоянное исследование желаний клиента. Сюда вовлечено больше, чем конкретный товар или услуга; нам приходится охватывать целую сделку. Я перестал пользоваться достаточно неплохим магазином мужской одежды потому, что они постоянно путали счет моего сына и мой. К самой одежде претензий не было. Их продукция совершенна, цены разумны, персонал хорошо подготовлен. В отношении коммерческих служб, преобладает другое мнение; они воспринимают клиента, как помеху в своей работе. Я думаю, им кажется, что клиентов надо отправить в школу для обучения подчиняться внутреннему распорядку магазина. Представитель расчетной группы предложил мне и моему сыну носить с собой наши расчетные карты. Они не видели другого решения устранения возможной путаницы, поэтому потеряли клиента.

Если существует секрет обеспечения успеха клиентов, он заключается в умении определить, что они хотят. Этого не надо добиваться, применяя какие-то сложные формулы, которые может перевести только специалист по маркетингу. Нам нужно что-то, что обычный человек может использовать как основу для выполнения требований управления бизнесом. Чтобы удовлетворить любое из них, нам нужно поставить себя на место клиента. Я всегда чувствовал, что руководители автомобильной компании с трудом общались с клиентами, потому что они никогда не были на их месте. Им не приходилось брать свой старый автомобиль и искать место в попытках как-то привести его в порядок. Каждый год они покупают пару новых и продают их сами. Вместо того, чтобы быть клиентами, они – агенты по продаже в миниатюре.

Для примера нам нужен бизнес, о котором мы знаем как клиенты, и в то же время такой, с которым не слишком многие из нас сталкивались в плане управления, например, отель, обслуживающий преимущественно тех, кто путешествует на автомобиле. Наш типичный клиент – семья, состоящая из родителей и двоих детей. Они в отпуске, едут в автомобиле, у них забронирован номер в нашем учреждении, куда они планируют прибыть днем. Если мы соберем вместе нашу команду, мы сможем составить методический список того, что хочет получить клиент. Позже, когда мы познакомимся с делом поближе, мы сможем добавить несколько пунктов. Вот первоначальный список.

Подтверждение заказа (когда сделан).

Проезд к отелю.

Дорожные знаки, указывающие, как добраться до отеля.

Возможность легко определить, где главный вход.

Помощь в разгрузке багажа из машины.

Место для парковки машины.

Чистый уютный вестибюль.

Находящаяся на видном месте конторка администратора

Дежурный администратор, заинтересованный в регистрации клиентов.

Подтверждается заказ.

Быстрый процесс регистрации.

Возможность расплатиться кредитной карточкой.

Помощь в устройстве в номере.

Ключи, которые подходят к замку.

Отсутствие в номере кого-то еще.

Удобная комната с ванной.

Достаточное количество полотенец, мыло и т.д.

Информация отеля о еде и развлечениях.

Телевизор с большим количеством программ.

Удобная кровать и тишина.

Чистый бассейн.

Места приема пищи, удобные для детей.

Своевременное сообщение служащего о том, что пора вставать.

Завтрак.

Отсутствие необходимости ждать, чтобы оплатить счет.

Направления к следующему месту отдыха.

Возможность сделать заказ на следующую ночь.

Приятный отъезд.

С опытом этот список можно отшлифовать, но он отражает основные моменты построения работы организации. Я бы попросил команду обсудить каждый пункт в плане того, как сделать так, чтобы клиент не получил то, что хотел. Это позволит нам узнать, как предотвратить проблемы, анализируя то, что необходимо сделать, чтобы их создать. Это может звучать немного странно, но это действительно срабатывает. Давайте рассмотрим несколько из них.

Подтверждение заказа: если заказы приняты в своего рода организованной манере, то клиент может получить запись об этом. Поэтому нам надо кратко набросать их в блокноте и устно сообщить клиенту, чтобы он не беспокоился.

Пути к отелю: конечно, ничего не записывать. Предоставить возможность оператору, знающему район, позвонить и рассказать о них.

Дорожные знаки, показывающие, как проехать к отелю: они должны быть написаны так, чтобы умные рекламные фразы скрывали название отеля. Знак должен располагаться слишком близко к повороту, чтобы водитель не смог вовремя отреагировать. Это также держит клиента в покорности.

Возможность легко определить, где главный вход: многие отели покупают два фургона, один из них всегда припаркован перед дверью. Современные проекты позволяют клиенту легко спутать дверь конференц-центра, дверь банкетного зала и центральную

дверь. But it keeps them on their toes; они часто бывают сонными после длительной поездки. Чтобы не давать им ключ, лучше всего вообще не иметь вокруг собственности никаких знаков.

Помощь в разгрузке багажа из машины: можно узнать, как клиент добрался, когда он уже закончит опустошать машину. Предложите проводить его, но не раньше, чем он сам будет готов отнести вещи.

Место для парковки машины: наличие специального служащего делает этот процесс слишком легким. Клиент провел долгий день, стесненный в автомобиле с теми, кто ему так дорог, ему было бы полезно немного освежиться; прогулка по жаркой автостоянке – то, что нужно.

Чистый уютный вестибюль: многие отели упускают возможность увеличить количество комнат за счет уменьшения пространства вестибюля, где никто не проводит много времени. Оставшееся место можно занять газетными киосками и барами.

Находящаяся на видном месте конторка администратора: в действительности, это может оказаться трудной задачей, но если отсутствуют опознавательные знаки или они гармонируют с деревянной отделкой строения, клиент может бродить от кассира к консьержке, пока не придет в нужное место. Но если клиент все же добрался до конторки, отгородите его рядом перил, чтобы удержать от штурма Вашего стола.

Дежурный администратор, заинтересованный в регистрации клиентов: помимо обычной уловки, когда за конторкой просто отсутствует дежурный, у нас есть более искусный способ огорчить клиента. Мне особенно нравится служащий, очень эмоционально выясняющий отношения со своей возлюбленной или полностью поглощенный общением с компьютером. Возможен и такой вариант, когда служащий может общаться на любом языке, кроме того, на котором говорит клиент.

Заказ подтверждается: зарегистрировать клиента в комнате по договоренной цене на договоренное время – это слишком просто. Должна быть путаница в бумагах и неразбериха с компьютером, пока утомленный глава семьи опирается на стойку, а его дети жалобно хнычут на заднем плане. В конечном итоге нам все же придется дать им комнату.

Быстрая регистрация и подтверждение договоренной цены: клиент должен оставаться в неведении, делаем ли мы так, как было договорено.

Возможность расплатиться кредитной карточкой: лучше всего было бы, если отель принимал бы только *obscure or regional cards*. Тогда клиенту легче будет расстаться с небольшим количеством наличности, приготовленной для покупки в дороге всяких мелочей для детей.

Помощь в устройстве в номере: однажды я получил ключ от номера 3420 и взмах рукой в направлении к лифту, где я сделал открытие, что в отеле было одиннадцать этажей. После огромной поисковой работы я, наконец, понял, что “3” стояло для четвертого этажа, а “4” – для четвертого коридора. Так как на том этаже было только шестнадцать комнат (я сосчитал их позже), то я мог только предположить, что такая образная система нумерации была намеренно принята, чтобы нервировать меня. Когда позже я случайно встретил администратора и сказал ей об этом, она виновато извинялась, но, как я заключил по ее виду, тайно была довольна.

Ключи, которые подходят к замку: новые пластиковые электронные ключи, каждый из которых работает по-разному, добавили еще одно поле для создания проблем. Клиент терпит неудачу, даже когда не делает никакой ошибки. Инструкция по использованию написана так мелко, что просто невидима. Если бы мы были частью цепи отелей, можно было бы устроить так, что все они отличались друг от друга. В этом случае каждый раз путешественник не узнавал бы ничего полезного.

Отсутствие в номере кого-то еще: когда я работал в Международной телефонной и телеграфной корпорации, я сделал фильм под названием “Нулевые дефекты”. В одной из сцен гостю отеля показали номер, уже занятый девушкой, которая в связи с вторжением пронзительно кричала. Мне казалось, что в тот момент, когда на экране шел этот фрагмент, кто-то сталкивался с подобной ситуацией в жизни.

Удобная комната с ванной: многие отели имеют брошюры с фотографиями номеров и людей, сидящих в хорошо оборудованных ресторанах. Расположив камеру напротив дальней стены, можно создать впечатление, что комната намного больше, чем в реальной жизни.

Достаточное количество полотенец, мыло и т. д.: тщательным расчетом мы можем определить, сколько полотенец использует типичный постоялец, и положим на несколько штук меньше. Мыло не надо менять, пока оно еще дает пену. Зачем тратить шампунь и другие вещи на людей, которые могут привезти все с собой?

\* \* \*

Вышесказанное вполне доказывает положение. Я воодушевил бы читателей собраться своей командой и устроить подобное обсуждение в веселой форме. Тогда они посмотрят на компанию совершенно другим взглядом, с совершенно отличной точки зрения; они будут пересматривать систему, исходя из нужд клиента. Используя отрицательный список, административная команда может рассмотреть систему управления, и в результате установить положительные нормы поведения и обучения и системы, которые каждый раз позволяют клиенту преуспеть. Когда мы прибегнем к особым способам огорчения клиентов, как, например, недостаточное количество полотенец или неразбериха с заказом номера, или нехватка инструкций по использованию ключа, тогда мы сможем создать наш собственный способ работы без промахов. Обмениваясь мнениями, мы сможем наполнить наше здание счастливыми улыбками клиентов, которые тратят деньги, чтобы насладиться нашей работой. Люди объединятся в команды, чтобы энергично взяться за каждую систему обслуживания в отеле. Как только они усовершенствуют систему бронирования номеров, которая работает каждый раз, поставят телевизоры, на которых есть все ручки, сделают так, чтобы обслуживание номеров стало энергичным и живым и еще пятнадцать дюжин других компонентов успеха, они узнают, как вести дело. Нам никогда нельзя прекращать вести обучение.

#### У СЛОВ ЕСТЬ ЗНАЧЕНИЯ

Когда то я проводил беседу с группой управляющих, после ее окончания один из них остановил меня, чтобы поговорить. Он занимался гостиничным бизнесом, или, как он говорил управлял хозяйством.

- Я заметил, что Вы избегаете слова гость, когда говорите о тех, кто останавливается в отелях, - сказал он. – Мы очень внимательно относимся к тому, чтобы научить служащих думать о них как о гостях в их собственном доме.

- Вы когда-нибудь были гостем в каком-нибудь доме? – спросил я.

- Конечно, я только что вернулся от моего старого друга. Мы с женой гостили там весь уикэнд.

- В котором часу Вы вставали, когда гостили в доме Вашего друга? – спросил я.

- Завтрак обычно подавали в восемь тридцать, - ответил он.

- Во сколько Вы обычно завтракаете? – настойчиво продолжал я.

- Около семи утра, - был ответ. – Я люблю вставать рано. Ждать до восьми тридцати было проблемой.

- Клиенты могут вставать, когда им захочется, - заметил я. – Гости должны подчиняться правилам, введенным в доме хозяина. Кем бы Вы предпочли быть?

- Я понимаю, что Вы имеете в виду, - сказал он. – Мы выбросим слово гость из нашего лексикона и из нашей памяти. – Я не знаю, как любая дружба может выдержать неделю с гостями. Не хочу думать, что мы сделали бы также для наших клиентов.

#### ДАВАЙТЕ РАЗБЕРЕМСЯ

Как на счет клиента, который не так очевиден? Что мы делаем, когда отдел продаж и каждый из их команды надеется, что мы снабдим их ультрасовременным прайслистом? Ведь мы находимся в центре процесса, собирая данные, сортируя их и отправляя продавцам, которые все время недовольны нашей работой. Они говорят, что листы слишком запутаны, что в них слишком много специальных сочетаний, что их клиенты путаются. Они также говорят, что им поступает уже устаревший материал.

- В течении нескольких лет я пыталась угодить продавцам, - сказала Кэти, - но ничто не могло сделать их счастливыми. По-моему, лучшее, что можно сделать, - это смириться с тем фактом, что они всегда обвиняют во всех своих трудностях. Они находят какую-нибудь ошибку почти в каждом заказе. Если это не ошибочная цена, то какой-нибудь номер или что-то еще.

- Хорошо, - ответил Харви Сэнс. - Вы должны быть счастливы, что мы делаем именно так. Наш бизнес очень чувствителен к изменению цен; клиент тут же сменит поставщика, если почувствует, что может сэкономить пару центов. Мы получаем от вас лист каждые две недели, затем нам приходится определять, когда именно имели место изменения. На это нужно время. Затем мы должны приводить наш материал в соответствие с сегодняшним днем. Пока все это происходит, конкурент уже приглашает клиента на ланч.

- Мне надоело спорить со всеми вами. Почему вы просто не скажете, что именно вы бы хотели получать от нас, а я посмотрю, что можно будет сделать.

Продавцы оживились.

- Мы хотим немедленной, ультрасовременной информации о ценах по всем нашим направлениям, нам бы хотелось также знать историю клиента, когда бы нам ни понадобилось.

- И в то же время вы бы хотели иметь доступ к рыночной информации (информации по спросу)? - спросила Кэти.

- Это было бы замечательно, - хором ответили они. - Но как Вы сможете это осуществить?

- Как оказывается это не так уж сложно. Годами мы составляли комплекты новых цен и отправляли их вам по почте. Сейчас мы предлагаем следующее: каждый из вас будет иметь laptop computer со встроенным модемом. Вы сможете подключиться к любому телефону, даже в офисе ваших клиентов и в мою систему тоже. Таким образом, вы сможете получать любой прайслист или любую другую производственную информацию, и она будет соответствовать последним пятнадцати минутам или около того. Таким же способом вы сможете переслать ваши отчеты. Если вам понадобится что-нибудь распечатать, это можно будет сделать здесь и переслать вам по факсу, пока вы еще в офисе вашего клиента

- Как на счет заказов? - спросил Сэм.

- Заказы тоже. Вы сможете подключаться в систему загрузки, которая также позволит вам проверить статус предыдущих заказов и счетов ваших клиентов.

- Кэти, мы Вас любим.

## КЛИЕНТУ НУЖНА ПОМОЩЬ

- Этот книжный клуб сведет меня с ума, - сказала Хелен. - Каждый месяц я получаю книгу и счет. К тому времени, как я уже оплатила счет, я получаю два настойчивых замечания об уплате по счету и новый счет, который уже устарел. Когда я пытаюсь поговорить с ними по телефону, они запускают меня в своего рода (какую-то) систему телефонной почты, где я должна отвечать правильно на кучу вопросов до того, как они позволят мне, наконец, поговорить с человеком. Я собираюсь положить этому конец.

- Вы должны попробовать записаться в мой клуб, сказал Карл. - Они присылают мне книгу каждый месяц и записывают ее на мою кредитную карточку VISA, так что я никогда не получаю счетов. У них есть также бесплатный телефонный номер, по которому я могу позвонить, если хочу заказать другие книги или не получил ту, которую они планировали отправить мне в этом месяце. Никакой бумаги, кроме книжной.

- Звучит так, будто они обращают внимание на своих клиентов. Такой клуб мне нравится.

## БОСС КАК КЛИЕНТ

Когда люди составляют список своих клиентов, а у нас у всех их по несколько штук, они часто опускают того, кто очень близок к ним - босса. У каждого из нас есть

кто-то, перед кем мы несем ответственность на работе. У председателя есть совет или правление, у грузчика – руководитель погрузочных работ. Они – наши клиенты, потому что они планируют нашу работу и, конечно, играют ведущую роль в наших вознаграждениях и безопасности работы. По этим причинам отношения между начальниками и подчиненными часто бывают тонкими, мало кого из них учили быть начальниками, управляющими или администраторами. Никого, кроме военных, никогда не учили быть подчиненными. Это приходит само собой. Мы шатаясь идем через нашу карьеру, постоянно задавая себе вопрос, почему так трудно улаживать дела. Мы привыкаем думать, что босс знает, что делать и что босс интересуется нашими проблемами.

Преуспевающий босс тот, кто может спокойно греться в лучах славы тех, кто делает повседневную работу. В свою очередь он или она обеспечивает успех служащих, выражая им личное признание и давая им возможность развиваться. Эти взаимоотношения требуют, чтобы босс хотел помогать другим создавать свой имидж. В конце концов этот имидж или его нехватка – самая большая проблема в мире. Служащему нужно определить, что требуется боссу, чтобы добиться успеха, а затем идти и осуществлять это. Лучший способ построить его – избегать пагубных действий. Создание своего имиджа – трудная работа, его разрушение – детская игра. Пройдет полгода прежде, чем метка “Вы - глупец” сменится на “Вы – великолепный работник”.

Я всегда считал своим долгом посидеть с новым боссом, спрашивая его, как он оценивает меня. Я научился протискиваться в кабинет к боссу дважды в неделю и спрашивать, нет ли проблем, связанных со мной, и могу ли я что-нибудь сделать, чтобы осчастливить его. Примерно раз в месяц я вытаскивал босса из его кабинета для прогулки по “моим владениям”. Это навязанное общение давало боссу возможность чувствовать мое участие в управлении. В результате меня оставили в покое.

#### ПЕРСПЕКТИВА, ПЕРСПЕКТИВА, ПЕРСПЕКТИВА

- У нас маленькая компания, - сказал Томас Лайтхауз. – В прошлом году наш доход составил всего два миллиона долларов. Мы обеспечиваем службу деловых офисов и хорошо делаем это. Конечно, у нас есть конкуренты, и у нас нет технологических преимуществ. Расширять базу наших клиентов составляет для нас трудность.

- У нас есть опробованный способ почтовой рекламы и место в желтых страницах, - заметила его жена Элен.

- Но это получается не совсем хорошо, - продолжал Том. – У нас уже готова для рассылки новая цветная брошюра. Мы интересуемся, есть ли у вас какие-либо идеи. Чтобы строить наш бизнес, нам нужны новые клиенты.

- У вас были трудности с подбором клиентов, когда вы начинали? – спросил Своми.

- Нет, мы заполучили двенадцать клиентов сразу. С того времени мы потеряли четырех из них и нашли семь новых. Несколько месяцев все было стабильно.

- Вы знаете все их имена? – спросил Своми.

- Я знаю большинство из них, но Элен была ближе к ним, если у них возникали проблемы, они звонили ей.

- У них было много проблем?

- Время от времени, и почти всегда потому, что они не точно следовали инструкциям. Многие из них недостаточно серьезно воспринимали обучение. Трудно было привлечь их внимание: они все занятые люди.

- Вы знаете, почему клиенты отказывались от ваших услуг?

Том и Элен посмотрели друг на друга.

- Я не думаю, что было что-то особенное, - сказала Элен. – они просто звонили и говорили, что больше не будут пользоваться нашими услугами и просили, чтобы мы прислали записи, которые у нас были. Они переходили к конкуренту. Может быть, цена была более выгодной; некоторые люди сделают все, чтобы сэкономить несколько долларов.

Своми сделал несколько замечаний, затем заговорил:

- Рост в бизнесе, особенно в малом, состоит в умении удерживать вашего клиента и обеспечивать его рост. Тогда ваши нынешние клиенты станут ключом к завоеванию новых.

Ваши люди были так заняты поиском новых клиентов, что не заботились должным образом о старых, уже имеющихся у вас клиентах. Обеспечение их успеха – не их задача, а ваша. Если они не воспринимали должным образом обучение, значит вы представили и управляли им неправильно.

Брошюры и реклама не сделают это за вас. Выйдете из офиса и идите работать с клиентами. Они в свою очередь будут работать для вас.

- Но наша стратегия маркетинга – добраться до более широкой аудитории. Нам придется нанять людей для этой работы, если мы будем проводить время в офисах наших клиентов.

- Я бы предложил вам нанять людей для работы с вашими нынешними клиентами, - продолжал Своми. – Научите ваших новых людей концентрироваться на успехе клиента и делайте это доступным способом. Вы можете представлять тех, кто успешно работает и выводить на сцену новых. Это произойдет быстро, если вы не уйдете от тех, кто у вас уже есть.

- Найм и обучение людей стоят денег.

- Не берите их, пока они за себя не заплатят. Но они будут давать гораздо больше, чем выпуск брошюр и отправка почты. Научите их, как держать клиента в руках. Следите за тем, откуда приходят деньги не в смутном тумане ожидания.

- Мы составили бизнес план так, чтобы мы могли занять денег на расширение, - сказала Элен. – Хотите взглянуть?

- Не делайте этого, пока этого не потребуют клиенты. Не надо бежать впереди паровоза. Но это уже другая история.

## Глава 5

### Преуспевающий поставщик

Существует дополнение к очевидным принципам, с помощью которых и покупатель, и производитель добиваются успеха. В этом случае поставщик также добивается успеха. Когда рабочих воодушевляют, они отзываются на это – ведь мало что делается без них. Традиционно в бизнесе было враждебное отношение к поставщикам. В любой сделке единственной реальностью была цена, и каждый хотел иметь выгоду. Я жил в таком мире годы. Но когда мы начали думать о поставщиках, как о неотъемлемой части всего того, что мы производим, то ситуация изменилась.

Когда я сижу перед своим компьютером и пытаюсь составить список необходимых для меня вещей, но не произведенных человеком, то страница остается пустой. Приходит мысль, что все вокруг меня, внутри меня и на мне – это то, что произвели для меня другие – компьютер, принтер, мои очки, мою одежду, часы, стакан, молоко, книги, окна, деревянные панели, телевизор, видеоманитофон, и, конечно, собаку, лежащую на моих туфлях, сделанных в Англии, – она тоже произведена кем-то для меня. Я и не должен много стараться, чтобы сделать самого себя. Все умения и знания, которыми я владею, пришли ко мне из какого-то другого источника. Даже то, что я могу вычислить сам, я должен написать в такой форме, как меня научили – алфавит ведь тоже откуда-то пришел.

Все, чем я владею в жизни, - изделия поставщиков. Я зарабатываю деньги, чтобы отдать их им, а они обеспечивают мое существование и развиваются дальше. Эта связь важна для обеих сторон. У них задача – предоставить мне то, что они пообещали и сообщить мне, что у них имеется в наличии. Моя задача – использовать их изделие или воспользоваться услугой, на что я согласился, и заплатить им за это, как им того хочется. Они могут сделать мою жизнь приятной и даже полезной. В свою очередь я могу помочь им быть преуспевающими и получать удовольствие от жизни.

В большинстве случаев эти поставщики известны как постоянные поставщики. Только у них я покупаю и так долго, сколько они меня удовлетворяют. Когда я уезжаю из города, то мне разрешено пользоваться услугами временных поставщиков, таких как бензоколонки, рестораны и так далее. Во многих случаях я использую то, что сослужило мне хорошую службу в прошлом. Как любой хороший заказчик я серьезно отношусь к моим поставщикам – в конечном счете они несут ответственность за то, чтобы у меня было хорошее здоровье и чтобы я жил в комфорте.

Но когда дело доходит до бизнеса, то часто преобладает другое отношение. В этой ситуации профессиональный покупатель не руководствуется личными соображениями, а вместо этого использует деньги компании, чтобы купить вещи и заплатить за услуги, чтобы ими пользовались другие. В большинстве случаев тот, кто покупает товар, никогда и не увидит его – пусть кто-то другой пользуется этим. Таким образом, оценка здесь другая. Там, где отдельный покупатель может обойти несколько кварталов и даже переплатить, чтобы купить нужный хлеб к обеду, то профессиональный покупатель не сделает для себя необходимостью аспект – купить нужный хлеб к обеду, это может даже и не быть требованием к покупке. Покупка в бизнесе традиционно означает в первую очередь понятия цены и поставки. Соответствующими и самыми лучшими являются не обычные оценки – их трудно описать. Отделы по закупке не производят сделки таким образом; их задача – свести дело к минимуму обязательств. Руководство неохотно заключает долгосрочные договоры с поставщиками, если появляется что-то лучшее (читай “дешевле”). Итак, если отдельно взятый человек может ходить в бакалейный магазин годы, то компания постоянно находит разных поставщиков в зависимости от цены. В результате покупатель и продавец никогда не будут знать друг друга.

В быстро приближающемся двадцатом веке, когда нам нужна будет всякая помощь, поставщиков будут ценить. Они должны будут понять, что они смогут добиться успеха только тогда, когда они помогут своим покупателям добиться успеха, а покупатели должны предоставить им эту возможность. Люди с заболеванием сердца, когда приходит

время регулярной проверки, не выбирают кардиологов в зависимости от цены. Они заинтересованы в том специалисте, который знает его болезнь, понимает, что происходило раньше и заинтересован в продолжительном лечении. Постоянные перемены снижают или полностью исключают понятие обязательства.

Точный подбор поставщиков и управление ими определяется двумя аспектами. Во-первых, политика компании должна быть четко обозначена : “ Мы тщательно подбираем поставщиков, чьи изделия и услуги отвечают нашим требованиям и чья практическая деятельность и позиции совместимы с нашими, и мы будем развивать долгосрочные отношения, которые выгодны обеим сторонам“. Что-то будет делаться, исходя из этого. Безусловным в организации этого будет то, что поставщик вовремя произведет поставку в соответствии с нашей политикой качества, которая требует правильно и вовремя подобрать материал. Но думать, что это очевидно и не требует никакого усилия - об этом надо забыть. Те, кто размещает заказы, должны знать, что на первый план выдвигается качество.

Во-вторых, мы должны переориентировать и перевоспитать людей, занимающихся вопросами закупки. Им нужно понять преимущества нового подхода к бизнесу.

1. Нам нужно определить, какие изделия надо закупать , а не производить, и за какие услуги надо платить, а не предоставлять самим.

В двадцатом веке многие компании использовали вертикальную интеграцию, чтобы исключить всех поставщиков. Один изготовитель кассовых аппаратов сделал даже свои собственные шурупы – он никому не доверял. До 80-х годов компания Дженерал Моторс все еще производила более шестидесяти процентов своих собственных компонентов. В настоящее время по данным “500 Преуспевающих” (Fortune 500) на Дженерал Моторс работает 761.400 человек, а доход составляет 125.126.000 долларов. На фирме Тойота, третьем по крупности изготовителе автомашин, работает 96.894 рабочих, а доход составляет 64.516.000 долларов. Фирма Тойота предпочитает пользоваться услугами поставщиков, а не производить свои компоненты. Это помогает ей быть производителем продукции, имеющей низкую стоимость, однако, требует более тщательного подбора поставщиков. IBM, вероятно, самый крупный в мире изготовитель полупроводников, - все для внутреннего рынка. Даже в административных районах компании (так как необходимость снижения затрат становится все более важным фактором) начали использовать внешних поставщиков, чтобы производить внутреннее обслуживание, что дает сокращение числа мест рабочих и служащих, программного обеспечения, мер безопасности и многое другое. Преимущество вертикальной интеграции представлялось как усовершенствование контроля, даже хотя все это и не достигалось. Недостаток вертикальной интеграции – повышенная стоимость из-за присущего большим компаниям повышенного и сомнительного внимания к качеству. Очень трудно для проведения работы много заниматься с дочерним отделением, которое снабжает предметами потребления и предоставляет услуги, а в процессе свою работу хорошо не делает. Во многих случаях эти организации – поставщики получали премии за то, что они поставили, и независимо от того, где это будет использоваться. Независимые поставщики не могут долго избегать этого, но дочерние компании могут договориться. Не очень хороший путь для бизнеса.

2. Все поставляемые изделия должны всякий раз согласовываться с требованиями заказчика, должны иметь конкурентоспособные цены и поставляться по договоренности.

Самые маленькие фирмы проводят большую работу, приобретая компоненты из внутренних и внешних источников. Сложности организации, производящей что-то, можно сравнить с сетью дорог и перекрестков в государстве (или даже нации, в зависимости от размера площади). Согласование по правилам предусматривает использование транспортных средств. Например, лицензия водителя предполагает полную остановку

нашего средства передвижения у каждого дорожного знака остановки; мы перемещаемся, когда этих знаков нет. Людям не разрешено хотя бы несколько раз проезжать, не останавливаясь. Если не произойдет столкновения, то все равно будет опасность. Ожидание, что проскочит кто-то через перекресток или нет, или пойдет наугад, действует на нервы и приводит к скоплению транспорта. Люди будут бояться передвигаться, они не переходят улицу до тех пор, пока она заполнена машинами.

То же самое относится и к поставщикам. Они должны входить в связь, зная, что мы собираемся действительно использовать их продукцию, будет ли это аппаратное или программное обеспечение, или консультации. Мы фактически будем зависеть от этого, чтобы обеспечить свою жизнь и преуспевание. Мы не хотим оборвать эту связь. Мы хотим идти вперед и использовать это.

3. Мы не хотим и на каплю больше того количества материалов, которое нам необходимо прямо сейчас.

Когда работа поставщиков ненадежна, то люди начинают припрятывать товар. В прежние времена я был на автомобильных заводах. У них были в наличии материалы для машин, которые они собирались изготавливать в течение следующих трех (или иногда в течение шести) месяцев. Это происходило потому, что они, как правило, переделывали изделия, полученные от их поставщиков. Чтобы не разориться, сотрудники учреждений будут усовершенствовать клозеты, снабдив их бумажными наклейками или чем-то еще. Те, кто несет ответственность за снижение стоимости знает это лучше, и не атакует эти цитадели до тех пор, пока они не докажут полностью, что поставка в офис осуществляется исполнением по требованию. Революции начались по причине гораздо менее значительной, чем отсутствие печатной бумаги.

4. Будет выработана программа воспитания поставщиков и общения с ними, чтобы отношения были в значительной степени основаны на заинтересованности всех сторон.

Сначала мы должны воспитать своих людей (иногда кажется, что требуется трансплантация мозга, чтобы изменить стереотип “Так всегда делалось”). Нужно будет проводить занятия, а также рабочие семинары по всем вопросам, начиная от манеры разговаривать по телефону до усовершенствования контрактов. Здесь мы говорим о большой перемене в культуре, где надо преодолевать многие традиции. Однажды, например, поставщикам не сообщили, как их предложение будет использовано в системе покупателей. Это было сделано для обеспечения безопасности конструкции или технологического процесса. Гораздо позже многие из поставщиков обнаружили, что их изделие применялось не по назначению, что явилось причиной многих конфликтов, особенно если их обвиняли за неработоспособность поставленного изделия. Покупатели узнали путем проб и ошибок, что поставщик знает гораздо больше о своей продукции, чем кто-либо, и может предложить пути изготовления продукции с экономией средств, с обеспечением надежности и модернизации. Стало прибыльным вовлекать поставщика на ранних стадиях внедрения оборудования, чтобы добиться успеха. Это также помогло поставщикам почувствовать, что они – члены одной семьи.

Если организация должна иметь дело с поставщиками и развивать хорошие отношения, то необходимо протянуть им руку и поделиться с ними информацией. Как минимум, ознакомительный фильм или аудиокассету нужно предоставить тем, с кем мы планируем делать бизнес. Это объяснит принципы фирмы-покупателя, планы и ожидания и разъяснит, как надо общаться, чтобы быстро получить ответы на вопросы. Это также четко обозначит, что руководство компании-поставщика будет считать, что компания находится на современном уровне. Понимая, что перед нами открывается возможность работать с поставщиками всего мира, может быть, эти кассеты надо сделать на разных языках. Английский – будет международный рабочий язык, но обычно люди, которые разговаривают на другом языке, лучше понимают их собственный язык. Если фильм или кассету сложно осуществить, то в большинстве случаев подойдет аккуратно сделанная

брошюра. Чем больше людей знают друг о друге, тем больше шанс, что они будут хорошо работать вместе.

От поставщиков, которые имеют с нами определенный бизнес, и те, с кем у нас долгосрочные соглашения, ожидается, что они будут посещать семинары по развитию связей. Мы можем проводить их сами или нанять другую фирму. Руководители нашей компании поедут в различные районы и пригласят посетить эти семинары руководителей компаний продавца. Это должны быть семинары по обмену информацией. Мы в качестве покупателей должны также слушать и работать над методами, чтобы открыть каналы связи и предотвратить проблемы. В прошлом мы часто видели контракты стоимостью несколько миллионов долларов, которые контролировались покупателем низкого уровня и инженером низкого уровня. Руководство поставщика не могло найти путь, чтобы преодолеть барьер и сообщить покупателю жизненно важную информацию. Если кто-то обходил этот барьер, то был уверен, что никогда не будет иметь возможность снова работать в этой компании. Эти барьеры должны стать ненужными.

5. Мы заключим долгосрочные соглашения с теми поставщиками, которые докажут свою надежность и заинтересованность в нашем успехе.

Большинство традиций покупки основано на том, что высылаются требования заявки и затем по их возвращению выбирается самая низкая цена. Для покупателя это хорошо, так как первым делом для руководства всегда была цена, и эта система – вне критики. Тем не менее сейчас мы знаем, что самая низкая цена получается, благодаря самым близким договоренностям. Когда компания верит в долгосрочный бизнес, то она может концентрировать свое внимание на вопросах эффективности и продуктивности. Это снижает затраты, что затем ведет к снижению цены ниже уровня, указанного в заявке. В конце концов они знают их затраты лучше, чем будет знать когда-либо любой покупатель. Крупные японские фирмы имели традицию, когда считалось вежливостью немного уменьшить цену и преподнести это в качестве подарка при посещении. Об этом они всегда думали.

- Войдите, господин Уоткинс, - сказал управляющий отдела закупок. Я рад, что вы утром нашли время и отреагировали на такое короткое уведомление. Я – Эл Бертони. Уоткинс пожал руку Эла и сел за стол.

- Называйте меня Сэм, Эл, – сказал он. - Действительно все вышло хорошо. Я был на торговой выставке в Нью-Йорке и было нетрудно придти сюда по дороге домой. У меня самолет на три часа, но если необходимо, я пересмотрю это.

- Вы много времени тратите на дорогу? Я подозреваю, что вы прикованы цепью к столу и что вы – президент фирмы. Сэм вздохнул.

- Новости и хорошие, и плохие, как и все другое. Я все еще люблю путешествовать, если путешествие обставлено комфортом. Это единственный способ, который действительно помогает мне держаться на прежнем уровне, и мне нравится встречаться с моими заказчиками. Но что касается современного бизнеса, то я должен мчаться то туда, то сюда. Вы заметили изменения в том, как идет сейчас дела? - спросил Эл.

Сэм откинулся в кресле.

- Честно, – сказал он, проблема в том, что трудно прижать кого-либо к стенке особенно в нашей области. Здесь большая конкуренция, и я не возражаю совсем, но информационная технология продвигается так быстро, что покупатели теряются. Сейчас мы знаем дюжину примеров, когда они попали в системы, неприемлемые для них, и обращались к нам, чтобы мы выручили их из беды. Таким образом, у нас, что называется, приливы и отливы.

Эл кивнул.

- Мы испытали нечто подобное. Сэм, - сказал он, вот поэтому фактически я надеялся, что вы придете этим утром. Мы бы хотели увидеть, сможем ли мы выработать соглашение с вашей фирмой на продолжительной основе. Я думаю, что вы и я сможем

обсудить возможности, а потом мы пригласим Джима Каркинга, нашего президента, на обед. В это время мы смогли бы определить, хороша ли это идея .

Сэм обрадовался.

- Вы думаете, что мы действительно согласимся делать бизнес продолжительное время при условии, что все произведут столько, сколько они пообещали, - сказал Сэм. - С такой идеей вы прославитесь. Я уверен, что выйдет гораздо дешевле для нас обоих .

- Я рад, что идея вам понравилась , - заметил Эл. - Мы не были уверены, как наши главные поставщики отреагируют на это. Они посчитают, что они “заперты “.

- Всякий раз я перевожу слово “заперто “ на слово “открыто , - сказал Сэм, улыбаясь. - Большинство руководителей не понимают, что их поставщики также важны для них, как и изготовители. Они не имеют дела с реальным миром, где производится сборка и отправка товара в ящиках или конвертах. Как вы собираетесь производить эти расчеты?“

- У нас есть идеи , – сказал Эл, - но действительная причина, по которой я хотел вас видеть в том, что я хотел спросить, какую систему вы рекомендуете выработать. Как вы хотите связываться с нами в качестве вашего заказчика и с другими заказчиками?

- Я думаю, чтобы иметь хорошую связь, надо начинать процесс, как можно раньше. Если наши люди по прогрессивным системам смогут работать с нужными людьми в вашей организации, то мы избежим большинства проблем. Кроме этого, должен быть централизованный источник информации и контроля в обеих компаниях. Один человек или группа людей все систематизируют. В нашей фирме в пять-шесть раз больше рабочих, чем у вас. В несколько недель мы завалим вас информацией, если все этого захотят. И тогда вы пожалеете, что связались с нами.

Эл улыбнулся.

- Это может быть. Итак, мы оба будем работать в контакте. Я думаю, что мы также должны подписать документ о неразглашении .

Сэм кивнул. Эл сверил свои часы и предложил пойти в офис к Джиму Каркингу, оставив здесь пальто и портфель.

- Мы очень рады, что вы заглянули сюда, Сэм , - сказал Каркинг. Это что-то новое для нас, но мы чувствуем, что за этим – будущее. Кроме очевидного бизнеса нашей фирмы, наша задача сделать так, чтобы и мы, и другие поставщики добились успеха. Мы хотим способствовать росту вашей фирмы и ее процветанию и хотим надеяться, что и мы тоже извлечем из этого пользу. Я подумываю об организации одного отдела по связям с “ключевыми поставщиками”.

- Вы можете быть уверены, что мы все равно будем сотрудничать с вами, Джим, - сказал Сэм. - Но разрешите мне предположить, что это будет сложнее, чем кажется. Фирмы-поставщики очень разные. В попытке иметь дело с группой людей у них возникают сложности. Практично иметь только одно место – мы только что говорили об этом , - но они должны только координировать. Вот вам пример.

- Когда я был инженером и голодал, то обычно работал несколько часов в магазине “Мужская одежда”. Я продавал рубашки, галстуки и всякие вещи, находящиеся на витринах. Если покупатель говорил, что он собирается купить туфли, то я вел его в обувной отдел и представлял его продавцу. Если у того продавца оказывался клиент, который хотел купить рубашку, то он приводил его ко мне, и я заботился о том, чтобы выбрать ему нужную рубашку и галстук.

Однажды босс решил, что все мы будем “ключевыми” продавцами – это слово он использовал. Мы должны были найти и выбрать заказчика и показать ему все товары, которые были у нас в наличие. Так мы сможем продать туфли, костюмы, рубашки и все, что ему необходимо. Это было великолепной идеей.

За неделю в комнатах, где хранились вещи, был полный беспорядок. Никто из других людей не знал, где, например, были галстуки или рубашки, они все перепутали. Костюмы и куртки были разложены не по размерам, никто ни с кем не разговаривал. Мы

обнаружили, что размеры обуви не давали нам понятия о размерах костюмов. Нужно было время, чтобы этому научиться и улучшить кооперацию с тем, чтобы мы могли выбирать вещи к удовлетворению покупателя. Но взаимоотношений здесь так и не возникло.

Джим и Эл обдумывали это.

- Я понял, что вы имеете в виду, Сэм, - ответил Джим. - Нам нужно выработать твердое соглашение по тому, что каждая сторона собирается делать, определить место контроля связи, где не будет лиц, ответственных за контракт, и мы предоставим технические службы тем, кто понимает эти системы.

- Я думаю, что мы избежим проблем и не дадим появиться новой бюрократии, в которой мы больше не нуждаемся”.

- Давай пообедаем, - сказал Эл. - Я пообещал Сэму, что днем он улетит.

- Хорошо, - сказал Джим, вставая. - Я пригласил еще двух людей. Если ты не возражаешь, Сэм, расскажи им снова эту историю про одежду. Это хороший способ помочь им понять, что мы кооперируем в большей степени, чем контролируем.

- А у меня еще лучше идея, - сказал Сэм, смеясь. - Пойдем.

Если кто-то работая в организации, думает, что поставщики – это машина, с которой происходит разгрузка, то так можно полностью исключить поставщика из нашей работы. Конечно, бумага для компьютеров, ручки, электроприборы и другие составляющие нашей работы появляются из других источников. Но мы не имеем с ними дела. Этим занимается специальный отдел. Можно подумать, что действительных поставщиков нет.

Но откуда идет информация, которую мы обрабатываем? Кто составляет накладные, которые мы отправляем по почте? Кто составляет телефонные справочники, которыми мы пользуемся? Кто создает программное обеспечение, с помощью которого работает компьютер? Кто хранит туфли на полках, чтобы я быстро их нашел? Все поставщики вокруг нас – люди, работающие на фирму, люди, сидящие рядом с нами. Наша обязанность – вычислить их и убедиться в том, что они точно понимают, что нам от них нужно. Потом мы должны помочь им устранить все препятствия, которые мешают им.

Каждый в мире или заказчик (по крайней мере, потенциальный), или поставщик. Совершенство взаимоотношений не уменьшит их налоги, но это будет начало взаимоотношений.

## Глава 6

### Таблица систем менеджмента

При обсуждении различных стилей менеджмента проще рассматривать системы в сравнении друг с другом. Поэтому я сделал таблицу, чтобы показать вещи в перспективе. Реально рассматривать стили менеджмента как системы явления развития личности. Трудно определить разницу в методе работы до тех пор, пока мы не знаем, что же действительно происходит внутри. Те, кто наблюдают за событиями из помещения, например, которое занимает Совет Директоров, часто не могут определить хорошо это или плохо. Как они говорят – “Вы должны быть там”. Цели во всех системах менеджмента одни и те же, например:

- Ежегодно увеличивать заработки и доходы.
- Иметь наилучшее качество в нашем секторе бизнеса.
- Максимально развивать людей.
- Ежегодно создавать и продавать изделия и предоставлять услуги.

Трудно спорить с указанными задачами. Любая команда руководителей, которая стремится выполнить их, конечно, будет кандидатом на награду “Лучшее руководство”. Тем не менее, цели (даже те, которые достичь нелегко, как последние три) – это одно, а путь, которым вы идете, чтобы достичь эти цели – другое дело. В этом списке нет ничего об этике, уважении, заинтересованности или сотнях других аспектов, влияющих на рабочий климат организации. Одна большая бейсбольная команда ежедневно увеличивала свои доходы, распродавая своих чемпионов, выигрывая в финансах и проигрывая в играх. Я знаю большую фирму, которая имеет репутацию внедрения нововведений и которая ежегодно осваивает одно-два изделия, крадя его у разработчика. Однажды я имел честь быть одним из их сотрудников. Многие программы “развития” составлены таким образом, что работники должны работать за низкую плату, при этом от них ожидается высокопроизводительный труд. Качество – самый легкий путь проверки, который дает логическое объяснение. Всего несколько фирм проверяют это финансовым путем, однако они предпочитают субъективную оценку.

Система менеджмента, примененная к компании, определяет возможность ее долговременного успеха. Диктатура политическая или корпоративная неизбежно рушится, если, например, в такой сфере разрешают появиться второй личности. Родные культуры рушатся, хотя и по разным причинам. Летаргия и боязнь дали тот же результат, то есть люди теряют интерес к тому, что происходит. Они или сосредотачиваются на себе, или надеются выжить, или добиваются благ.

Атмосфера на фирмах такая же, как и в географических регионах, но характерными для климата фирм является политика, требования, образование, степени оценки и цели. Они демонстрируют свободу, подавление, волнения, спады и другие понятия, появляющиеся в результате отношений между лидерами и теми, кого они возглавляют.

Эта таблица предназначена для того, чтобы мы смогли определить в ней свое место.

Представлено пять различных систем психологической атмосферы. Конечно, все выбрано по воле автора. Эти системы отражают внутренний мир, когда добиваются успеха и что является или не является первичной целью. Цель быстрого обзора – помочь читателю определить какой административный климат преобладает в его или ее работе и/или в семейной жизни и обеспечить пределы сказанного в этой книге далее.

### “ГИТЛЕРОВСКИЙ РЕЙХ”

Не всех диктаторов считают лидерами, находящимися в центре группы и состоящих из обслуживающего персонала, наблюдающего мощные армии, проходящие с развивающимися флагами. Одни из этих деспотов носят фартуки или костюмы, но они имеют одну характерную черту – они настаивают на полной власти. Только они могут

решать, кто и что будет делать, и только они будут судить о качестве сделанного. Они используют угрозы, совершают неосознанные поступки и применяют неприкрытую власть, чтобы получить все, что они хотят.

Абсолютно ничего не делается до тех пор, пока они не дадут “добро” на это. Они создают трудности в работе и постоянно говорят, что они хотят, чтобы другие делали что-то, а сами они немного отдохнут от тяжелого труда.

Таблица систем менеджмента

	Гитлеровский рейх	Банановая республика	Конституционная монархия	Американская республика	Совершенство 21 века
Политика организации	Босс определяет ее ежедневно	Кто сильнее, тот и прав	Правление элиты	Уравновешенная власть	Согласие тех, кем управляют
Определение требований	Босс определяет их ежедневно	Никто точно не знает	Руководствуются с соглашениями руководителей	Глубина описания	Четкое обозначение
Образование	Учить людей служить организации	Сильно не интересуется	Доступно классу	Доступно всем, кто имеет способности	Учатся все
Оценка работы	Что делает босса счастливым	Будь полезным и сильным	Тех, кто хорошо служит	Отвечает требованиям	По соображению
Цель организации	Прославить лидера	Сделать хунту богатой	Сделать жизнь организованной	Сделать людей свободными	Сделать так, чтобы граждане добились успеха

**Политика.** Забудьте ее. Политика делается каждый день, а тем, кто вовлечен в нее, надо быть чувствительным к ее переменам. Не существует длительного и глубокого по мысли процесса, а существует то, что босс чувствует в данный момент.

То, что вчера казалось первичным, сегодня будет считаться непродуктивным и ненужным по одному мгновению ока. Дела, которые первоначально считались жизненно важными и безусловными, становятся вредными для компании, семьи или государства. Те, кто живет в таком окружении, все свои усилия сосредотачивают на определении современной политики.

**Требования.** Не ценят тех, кто играет вторичную роль. Каждый должен ждать распоряжений. В мире непостоянство – единственная постоянная вещь. Лидер часто имеет мрачные перспективы, но не показывает этого. Он или она могут прекратить всю деятельность или прекратить существование организации только из-за того, что глава становится очень заметным. От заказчиков ждут определенных требований и не довольны, если они не могут дать этому оценку.

**Образование.** Конечно, нам надо обучать людей служить организации. Лидер будет решать, в каких учебных заведениях они будут учиться, как им внушать принципы, а не давать образование. Они научатся действовать, а не размышлять. В семьях это правление абсолютно с самого начала; в нации – это более длительный процесс. В последних случаях требуется сначала устранить образование.

**Оценка работы.** Прославление лидера, поставив его над всеми. Определенное внимание уделяется тому, чтобы была уверенность, что никаких отрицательных слов или

негативных отношений не существует. Лидер быстро и уверенно действует, чтобы дисциплинировать тех, кто не показывает глубокого восхищения.

Цель организации. Выполнять миссию лидера, который, возможно, является единственным человеком, который знает это.

Прогноз. Разрушение неизбежно, так как личность лишили способности думать и действовать по собственному усмотрению. Те, кто жестоко обращается с детьми – выходцы из семей, где было жестокое обращение. Точно также с гражданами организации типа гитлеровского рейха. Взаимоотношения никогда не станут лучше.

#### “БАНАНОВАЯ РЕСПУБЛИКА”

Основная характеристика этой системы менеджмента – это сосредоточение на контроле и привилегиях. Население нисколько не думает об обеспечении роста организации, ее развитии и уважении к ней. Никто из тех, с кем у начальства проблемы, не находится в безопасности. Правящая группа занята устройством своей судьбы и созданием гарантированной платформы жизни. В бизнесе они вводят личные предварительные условия, премиальные и оплату наличными. В семье они лишают других их доли. В правительстве они без зазрения совести грабят богатства.

Политика. Та, на что соглашается хунта и продолжается до тех пор, пока не появится сверхсильный босс. Тогда политика зависит от того, что говорит босс в данный момент.

Требования. И не думайте что-то писать или опубликовывать. То есть, люди должны примириться, пока существует вероломство. Таможни развиваются, большинство же их предназначено для защиты.

Образование. Детей надо учить в такой степени, чтобы они стали хорошими солдатами и рабочими. Высшее образование необязательно. Тех, кто имеет ученые степени или профессиональный статус, надо устранить.

Оценка работы. Полное послушание – вот что хорошо для начала. На тех, кто показывает свои амбиции, смотрят подозрительно, считается, что они составляют заговор против руководителей.

Цель организации. Проверять и иметь незаконные доходы.

Прогноз. Система будет свергнута обычно теми, кто не получает своей доли.

“КОНСТИТУЦИОННАЯ МОНАРХИЯ “ – одна из самых старых форм стабильного правительства, когда сначала назначают правителя, а потом ограничивают власть, которую осуществляют. В семьях это делается все время. Правитель обеспечивает постоянное присутствие, а парламент определяет, что может произойти, а что может не произойти.

Политика. Создание элитной части населения – обычно это фавориты правителя. Пока правитель не имеет права делать непосредственно политику, то на нее, конечно, влияет публика. Правитель обеспечивает стабильность, в то время как выбранные лидеры приходят и уходят. В семье, например, когда нужно принять какое-то решение, советуются с прабабушкой.

Требования. Эти же члены элиты, хотя часто и имеют разные взгляды на то, какие выдвигать требования, достигают компромисса и опубликовывают их. Обычно в их действиях отражается политика, которую принимают все, но в то же время они считают, что она недостаточно действенна. В требованиях редко появляются новшества, но если есть, то они полезны. Часто в “конституционной монархии “ нет конституции в письменном виде.

Образование. Разделенные на классы с рождения, люди обычно знают, какой уровень образования они могут получить. Людей настраивают на определенные профессии еще в раннем возрасте, хотя они того или не хотят. В корпорациях образование, полученное до того, как устроиться на работу, часто предопределяет должность, которую работник получит в организации. Компания мало что предлагает.

Оценка работы. С теми, кто не справляется с требованиями и не соблюдает традиции, проводится большая работа, хотя обычно меры физического воздействия не применяются. Им могут отказать в чем-то или предоставить худшие условия жизни.

Цель организации. Обеспечить порядок и безопасность жизни, удерживая правительство от действительно пагубного шага.

Прогноз. Продолжается длительное время, но ограниченный подход к политике и требованиям не дает организации расти сверх определенного уровня. Уровень жизни людей – средний, почти никто не живет роскошно и очень мало людей живут бедно. Незаметно ведется борьба с привилегиями и прогрессом.

#### “АМЕРИКАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА “

Этот вид правления обеспечивает максимальную свободу гражданам, но также предоставляет неограниченные возможности таким группам людей, которые объединены общностью интересов и которые способны повлиять на руководство. Боссов подбирают, требуется, чтобы они прислушивались к электорату, поэтому они внимательно относятся к своим обязанностям. Босса можно легко заменить, не то, что в предыдущих трех системах.

Политика. Делается выбранными официальными лицами с учетом пожеланий тех, кто за них голосовал. К сожалению, многие виды политик не продумываются до конца и не дают желаемый эффект. Тем не менее, система срабатывает из-за баланса власти, присущему структуре.

Требования. Дается глубокое описание требований в законах и других правительственных документах или документах компании. Изменения проводятся в организационном порядке.

Образование. Доступно всем, кто этого хочет, независимо от класса и социального положения. Тем не менее, оно может различаться в разных местах в зависимости от проводимой политики местных властей.

Оценка работы. Важным считается соответствие требованиям. По имиджу в обществе дается оценка личности.

Цель организации. Свобода личности и свободный рынок, имеющие защиту от внешних воздействий.

Прогноз. Так как граждане хотят, чтобы их организация процветала, они это сделают. Тем не менее, личные интересы на всех уровнях могут сбить систему с пути. Это происходит необязательно в результате корпоративных или политических усилий, но этому могут способствовать отдельные группы, которые хотят лишиться большинства их прав. Уинстон Черчилль сказал о демократии, что это самая плохая система, если не учитывать все другие.

#### “СОВЕРШЕНСТВО ДВАДЦАТЬ ПЕРВОГО ВЕКА “

Современные системы связи позволяют руководству знать и понимать желания людей. По этой причине не будет непонимания, легко можно будет определить группы по специальным интересам, будет очевидной оценка, все будет хорошо продумываться. Будет цель – запланировать и создать что-то такое хорошее, что сразу же даст эффект.

Политика. Делается руководством с согласия тех, кем управляют.

Требования. Выдвигаются таким образом, что все их понимают.

Образование. Все учатся, так как это доступно и есть свобода выбора.

Оценка работы. Культура рассмотрения.

Цель организации. Помочь личности добиться успеха в каждом аспекте ее жизни.

Прогноз. Будет процветать долго до тех пор, пока его граждане не станут самодовольными и не воспылают амбиции тех, кто сделает из этого “ гитлеровский рейх “.

Вы можете подумать, что как только мы обнаружили, что живем по какому-то одному стилю менеджмента, то мы будем находиться здесь вечно. Если полная диктатура

может заставить нас проложить путь к реальной жизни, то от системы бизнеса можно ускользнуть. Некоторым моим коллегам удалось даже избежать нескольких неприятных ситуаций, получив при уходе оплату наличными, за согласие молчать. Им очень повезло.

Большинство людей, сталкиваясь в работе с трудностями, не в состоянии справиться с ситуацией, не пострадав материально или не сломив свою гордость. У таких людей нет выбора. Я хотел бы рассказать об одном случае, который произошел со мной и свидетелем которого мне пришлось быть. Все имена были изменены с целью защиты виновных. Моя карьера в бизнесе была продолжительной, и я выполнял многие работы. Не так уж много было того, чего я не видел, и в каких местах мира я не бывал. Для меня это была большая возможность познать мир. Я встретил много замечательных людей, а также совершенных тупиц. Я обнаружил, что большинство руководителей не могут сказать, чем отличаются эти две категории людей. Но я должен сказать, что если бы мне не надо было бы работать, я был бы счастлив писать книги и обучать вместо того, чтобы ходить на все эти собрания, на заводы и офисы.

Мое первое знакомство с формой правления “гитлеровский рейх “ произошла, когда меня назначили в пригородный военный госпиталь. После того, как меня призвали во флот во время Корейской войны в качестве работника госпиталя третьего класса, я направился на морскую базу Норфолк для получения знаний по ориентации, тестированию и всего того, что связано с этим. В промежутке между войнами я окончил колледж и имел право стать офицером, от которого требовалось согласие служить еще пять лет, а не четырнадцать месяцев добровольной военной службы.

- Мы имеем все результаты вашего тестирования, Фил, - сказал лейтенант, и понимаем, что вы не хотите подавать на комиссию. Мы бы хотели, чтобы вы стали старшиной и чтобы вы вели занятия в медицинской школе в Норфолке.

- Вы получите жилище и сможете привезти туда свою жену, - сказал Энсайн. Вы же хотите этого. Мы знаем, что вас назначили во второй морской флот, но это можно изменить.

Я с удовольствием согласился и когда вернулся в казарму, то главный старшина корабельной полиции сказал мне, что на меня поступило распоряжение вечером ехать автобусом в лагерь Лежен, расположенный в Северной Каролине. Я объяснил ему, что я собрался стать старшиной, преподавать в медицинской школе и жить на базе. Он сказал, что если бы я не был в автобусе, то они бы меня застрелили. Я поспешил в офис, увидел, что офицеры ушли, и в помещении никого не было. Я оставил им записку, упаковал вещи и уехал автобусом.

Прошло почти сорок лет, а я все еще так и не получил от них известий.

После обучения в области морского дела меня направили в полк, и я находился там несколько месяцев на учениях в Северной Каролине и Пуэрто-Рико.

Жизнь солдата морской пехоты в лесах и на побережьях – не самое плохое для человека. Но это и не самое лучшее. Морская пехота – это хорошая среда, где офицеры находятся в тех же самых условиях, что и войска, и люди проявляют заботу друг о друге. Мне это нравилось до тех пор, пока меня не перевели в медицинский полк. Многие из полка направлялись в Корею, но у меня не было достаточно времени, чтобы завершить путешествие, поэтому группа решила направить меня туда, где проходили стажировку повара, пекари и механики. Я работал там несколько месяцев, пока меня не отпустили.

- Можно мне взять недельный отпуск? – спросил я офицера-администратора.

Мне бы хотелось привезти свою жену на период пребывания здесь.

- Нет проблем, - сказал он. - Я дам распоряжение, и ваше пребывание в точке

Монтфорд начнется в тот день, когда вы вернетесь из отпуска.

Я упаковал свои вещи и выслал их на новое место назначения, сел в машину и направился в Пенсильванию. Я ехал всю ночь, как и все. Когда я прибыл на казенную квартиру, то там меня ждало сообщение, чтобы я срочно позвонил на базу. Я набрал незнакомый мне номер.

- Вы должны быть здесь утром, - сказал мне незнакомый голос. Что вы делаете в Питтсбурге?

- Я здесь в недельном отпуске, - ответил я. А вы кто?

- Это командир Трейси, ваш непосредственный начальник, который должен внести вас в список. Постарайтесь вернуться завтра утром, иначе вам предстоит наказание или вам несколько дней придется сидеть на гауптвахте.

Он повесил трубку. Я позвал офицера-администратора и попросил его помочь мне. Он ответил, что подумает, что можно сделать. Я хотел не возвращаться туда, откуда звонил Трейси. Я поинтересовался, что такое задумал Трейси, но офицер знал его гораздо лучше меня и даже не заметил, что я вмешиваюсь. Итак, мы упаковали вещи и поехали назад в Новый Берн, Северная Каролина и опять в лагерь Лежен, доложив о себе по прибытии. Я узнал, что Трейси на пару дней уехал и приказал сообщить ему, если я не появлюсь. Я немедленно вернулся на мою первоначальную базу, взял копии бумаг о моем отпуске и возвратился в Новый Берн, чтобы занять маленькую квартиру, которую я снял.

Трейси не был удовлетворен распоряжениями на мой счет и представил мне правила и инструкции станции. В сущности он руководил этим местом. Мы делали все, что он говорил, Мы также должны были покупать у него любые основные детали, например, шины. Если вы можете представить себе сплав сержанта Билко с мафиози Дон, то это будет Трейси. За шесть месяцев он сделал мою жизнь несносной и с этим ничего нельзя было поделать. Это место не существовало ни для больных, ни для флота, ни для морских служб, ни для нации. Оно существовало только для Трейси. Руководящая верхушка думала, что он – великолепный начальник. Каждая проверка проходила безукоризненно, он не причинял им никаких неприятностей и мог выполнить все, что от него требовали. У него везде были связи, и он максимально их использовал. Один телефонный звонок – и он мог тебя перевести куда-то, понизить в должности или повесить. Он был абсолютный мастер своего дела, так как действовал с помощью шантажа, наводя на всех ужас. Свою власть на мне он показывал всякий раз, когда я был “трудным“, не отпуская меня домой в Новый Берн, который находился в 45 минутах езды отсюда. Когда я окончательно закончил службу, я вынес свои вещи к машине и упаковал их. Я посмотрел на него в упор.

- Я никогда не говорил вам, что мой шуринок в следующем месяце будет работать специальным помощником секретаря Морфлота, - соврал я. Я абсолютно уверен, что он детально знает все, что вы делаете.

Трейси в ожидании улыбнулся, и первый раз я понял, что он не представлял себе, как он работает. Он не осознавал, какую трудную жизнь он создал тем, кто здесь работал. Он думал, что если его боссы были довольны, то это все. Это типичный образец системы гитлеровского рейха.

С тех пор, прежде, чем согласиться идти под начало человека, который должен был мною руководить, я проверял его. На моем пути встретились еще такие же Трейси. Один из них был начальником большой корпорации, где я должен был работать. Одного обеда с ним было достаточно, чтобы исключить всякие отношения с ним. Он показал свое сходство с Трейси, ругал всех работников столовой. Как только Центурион ассоциируется с образом Трейси, то совершенно очевидно, что не надо никому разрешать работать на этого человека.

Компании типа банановой республики узнать легко. Это те компании, где никто ни за что не отвечает и почти ничего не делает без личного участия босса. Здесь все бессистемно и присутствует ограниченная направленность. Большинство организаций по хранению средств и займам, которые разделились, были типичными банановыми республиками. Здесь принимались решения в зависимости от того, что нужно было на тот момент, что нужно было руководству, решения не основывались на фактах. Людям давали деньги взаем, когда они что-то могли сделать или уже сделали. Я всегда привожу мой любимый пример, когда банк дал деньги взаем разработчику сроком на четыре года плюс проценты, которые надо было заплатить, а затем взял себе платежи по процентам за четыре года (которые еще не были отданы) в качестве прибыли. Многие латиноамериканские диктаторы, возможно, будут восхищаться этим. Детально о работе

банков в банановой республике можно прочитать в книге Мартина Мэйера “ Самый большой грабеж, осуществляемый когда-либо банками”.

Системы типа конституционной монархии можно найти там, где есть корпорации – в США, Европе и на Ближнем Востоке. Их характерный признак – правление одним человеком, который имеет большой штат, чтобы претворять в жизнь согласованные планы. Как и в Великобритании, где король или королева играют только церемониальную роль, в этих корпорациях хозяин – превыше всего. Как и в Британии, здесь руководство осуществляет тщательно подобранная аристократия. Впервые я столкнулся с этим, когда я стал работать на корпорацию ИТ и познакомился с методами руководства господина Генина. Проще говоря, надо было знать все, чтобы решения базировались на реальности, а не на чувствах. Знать все - означает постоянно собирать информацию и постоянно иметь специалистов в каждой области, которые помогут нам все разъяснить так, чтобы мы все поняли и стали действовать. Проводилось несколько собраний, чтобы можно было убедиться во всем, что утверждалось.

В начале года утверждались финансовые планы на следующие несколько лет. Эти сессии проводили руководители производителей, и от них можно было узнать, какие будут доходы, какая инвентаризация, прибыль, какая кадровая политика, какие будут счета. Они следили за тем, как проводятся решения и какие получены результаты.

Функциональные группы, такие как группа маркетинга, разрабатывали планы на предстоящие несколько лет, основанные на финансовом планировании. Рабочие группы были обязаны развить эти бизнес-планы, чтобы показать, каким путем будут достигнуты цели за пятилетку. Результат этого планирования – толстая книга, иногда две, где описывались действия, которые надо предпринять. Каждый руководитель в середине года получал копию этой книги для изучения бизнес-плана.

Всю осень в Нью-Йорке и Брюсселе проводились собрания по бизнес-плану. Руководители каждой секции приходили в главное управление, чтобы представить свои планы и ответить на вопросы сотрудников и, конечно, главных руководителей. Все проводилось формально, а создавалась видимость серьезности. Плановый отдел четко осуществлял контроль: кто где был, какую информацию кто получил.

После согласования всех планов, персонал главного управления нес ответственность за то, как все осуществлялось. Чтобы сделать это, они требовали еженедельного отправления телексов, где в согласованной форме представлялась сделанная работа. Они делали обзоры работ и сразу же реагировали на нарушения. Кульминацией этого был график ежемесячных собраний, где делался обзор состояния дел. Каждый менеджер посылал письмо председателю, а плановый отдел переплетал их в комплект, состоящий из 2-х книг каждый, и эти книги передавались начальникам. Они предназначались для изучения, и босс это делал. Трехдневный семинар в Нью-Йорке, а затем сессия в Брюсселе в течение одной недели свела вместе всех участников, где была предоставлена полная информация. Мне всегда казалось, что это как в Палате Общин, только все проводилось в более вежливой форме. Если действительно посещать все эти собрания, то много работы вы не сделаете.

Атмосфера всех этих мероприятий была хорошая и не политическая. Руководство относилось к людям хорошо, но было очевидно, кто относился к аристократам, а кто нет. Система была эффективна, чтобы контролировать многие изделия корпорации и услуги. Громоздкая документация на изделия затрудняла осуществление роста производства и внедрение нововведений. Господин Генин был сильным руководителем, который мог и выслушать. Он хотел, чтобы каждый был частью целого, хотя для него было бы легче и приемлемее принимать решения самому. В большинстве случаев господствовал он, и время от времени он настаивал на том, что ему хотелось. Он всегда был рядом.

Это было хорошее место для работы и учебы. Достигнув цели, руководство отказалось от системы, распустило сотрудников, так как изменился мир бизнеса. Это могло дать некоторые преимущества, но это было уже не так интересно, как наблюдать за людьми, посещающих эти собрания.

Когда образовалась фирма “Филипп Кросби Ассошиэйтед Инкорпорэйтед“, я намеревался избежать описанных трех ситуаций и попытался организовать “Американскую республику”. Все они требуют лидера, который так или иначе будет стремиться к личному развитию. Все они требуют, чтобы руководство постоянно проявляло нерешительность, чтобы у людей была неопределенность. Я же хотел, чтобы все знали, что происходит и чтобы все имели возможность высказать свое мнение. Большинство принципов этой стратегии описано в книге, вышедшей ранее - “Настоящее” , так что здесь я не буду повторяться. Достаточно сказать, что в результате этого люди в нашей организации хорошо относились друг к другу, изначально хорошо делали свою работу, они имели хороший доход. Заказчики были ими довольны.

До сих пор я не видел фирмы, которая может быть расценена, как организация Совершенства, и нужна будет атмосфера двадцать первого века, чтобы такая организация появилась. Очень мало руководителей достаточно уверены, что они создадут такую организацию.

Отыщите в таблице место вашей организации. Когда я был мальчиком, я всегда учился отыскивать мяч примерно на пятнадцать ярдов (тринадцать метров семьдесят два сантиметра) ближе от того места, где предполагал нахождение мяча участник игры в гольф. Имейте это в виду, когда будете пользоваться таблицей.

## Глава 7

### Мой метод управления

Высокомерие – не очень хорошее слово, оно имеет негативное значение. Но это то слово, которое точно описывает поведение многих руководителей и менеджеров, которым приходится делать все по-своему и для своей пользы. Они сводят всех с ума, неважно, что они возглавляют - бейсбольную команду или инвестиционную фирму.

Я безуспешно пытался думать о неудаче в бизнесе, особой самонадеянности личности или группы. Если вы постоянно читаете журналы по бизнесу или газеты, то вы заметили, что там показаны люди такого типа. Их число увеличивается; они пытаются заставить заказчиков подчиняться. Они считают, что они превыше системы. Когда люди не слушают других людей, когда они любят свои знания, когда они ругают власть – они самонадеянны. Такие люди делают жизнь несносной для тех, кто у них в подчинении, и они разочаровывают тех, кто имеет с ними дело. Они разваливают фирмы, берут руководство первоклассными компаниями и делают их последними.

Часто самонадеянных людей трудно распознать сразу, так как они не афишируют своего поведения тем, кто имеет для них значение. Их истинный характер проявляется только тогда, когда они шантажируют кого-то. Они не будут кричать, барабанить пальцами по столу или непристойно выражаться. Внешне они будут вест себя ровно и культурно, но они затаят в себе гнев. Они думают только о себе и своих целях. Они знают, что им нужны другие люди, но для них не существует понятия “хороший человек”, по крайней мере, продолжительное время.

Не существует программ, систем или философии по бизнесу, которые сделают этих людей уязвимыми. Нам нужно лишить их возможности осуществлять руководство. Когда Гитлер был назначен канцлером, то он организовал выборы, чтобы узаконить партию. Перед тем, как началось голосование, фашисты уничтожили или убрали все другие партии и других политиков. Потом они победили на выборах и сделали все, как хотели, пока ничего не осталось, чем можно управлять. Самонадеянные руководители, используя старые связи вместо танков, сделали то же самое в 80-е годы со многими корпорациями. Им разрешили так сделать те, кто все знал лучше, и это выглядело так, что для всех будет польза. В приближающемся веке возможность делать такие дорогостоящие ошибки, ведущие к разрушению, будет намного больше из-за скорости связи и напряженной конкуренции.

Но мое отношение к самоуверенности не сконцентрировано только на сверхсильных личностях и группах. Меня интересуют обычные менеджеры и руководители во всех областях, так как влияние, которое они оказывают на людей, не пропорционально их значимости. Отношение к людям определяет их отношение к работе: либо они любят свою работу, либо их трясет, когда приходит время идти на работу. Самоуверенные менеджеры или команды руководителей делают жизнь людей ничтожной, не имея на то причины. Они мало уважают других людей и, как мне кажется, и себя. Они сознательно и часто меняют решение, так что подчиненные не могут строить свои планы. Это поведение разрушительное, оно приводит к текучести кадров и уменьшает возможность прихода в организацию действительно хороших работников. И руководители, в особенности, должны помогать друг другу, чтобы не было такого отношения к людям. Я за стопроцентное соглашение по выработке политики и решений исполнительного комитета, чтобы не было таких крайностей.

Как исполнительный руководитель я делал все, чтобы не попасть в эту ловушку. Когда вы являетесь основателем и создателем большинства изделий организации, то легко продемонстрировать всемогущество. Люди позволят вам быть всегда правым, если вы на этом настаиваете, даже если вы и не правы. По этой причине главные руководители, особенно управляющие, должны выступать в роли профессиональных атлетов и знать, когда им надо спуститься с пьедестала. Пребывание, когда тебя любят и хотят, чтобы ты оставался в организации, лучше, чем видеть, как от тебя уходят члены организации.

Я вспоминаю день, когда в исполнительном комитете обсуждался вопрос расширения фирмы, и были представлены планы по созданию офиса в Сингапуре. Мой энтузиазм сразу поубавился. Высказывая причины, я задним умом понимал, что мне бы не хотелось регулярно проводить двадцать часов в самолете. Остальные члены комитета сразу сдались, но спустя несколько недель снова воспрянули духом, а я уяснил себе, что не буду в руководстве к тому времени, когда будет организовываться офис в Сингапуре.

Когда я писал эту главу, то у меня внезапно возникло чувство, что за мной наблюдают. Оторвав взгляд от компьютера, я увидел дородного человека, который, подбоченясь, стоял здесь. На нем был деловой костюм голубого цвета, пиджак расстегнут, в одной руке он держал сигарету, а в другой – блокнот. Он помахал мне сигаретой.

- Я думаю, что вы ошибаетесь, говоря о несовершенном боссе, - проворчал он. Я делаю много заявлений, иногда кричу и постоянно у меня вылетает одно-два нецензурных словечка, но это ведь единственный язык, который понимают люди. И в любом случае я не считаю себя несовершенным.

- Да-а, – ответил я.

- Вы послушайте меня, - настаивал он. Не все здесь первосортно и гладко, как вы описываете. В ваших книгах все такое обоснованное и положительное – это утомительно. Почему вы не выходите в реальный мир и не посмотрите, каков он? Наша компания развалилась бы через месяц, если бы я делал всю эту ерунду.

- Я думал, что я жил в реальном мире, - сказал я.

- Все, что вы видите – это хорошая сторона. Когда вы идете куда-то, – они все вежливы, они делают вид, что слушают все, о чем вы говорите. Они делают вид, что слушают и меня, но я вытягиваю из них информацию.

- Что вы можете предложить? – спросил я. Как я могу познакомиться с вашей версией о реальном мире?

- Приходите и побудьте несколько часов в моем офисе, а потом мы встретимся с некоторыми моими сотрудниками. Вы сами все узнаете. Я хочу, чтобы вы услышали о нашем офисе Атланта, который процветает. Так вы идете или нет? – проворчал он.

Я встал с кресла. Фантазия – это то, с чем имеют дело писатели.

И вдруг мы оказались в его офисе. Серьезная молодая женщина в красивом костюме подошла к нам, держа блокнот.

- Господин Виллс, - сказала она. В конференц-зале на 10 часов назначена встреча с членами планового комитета. Они все уже там.

Виллс поднял блокнот до уровня глаз и посмотрел на списочный состав.

- Они могут и подождать. Большинство из них не должны быть там, - сказал он. Хизер, это господин Кросби. Он пишет художественные книги.

Мы пожали друг другу руку, и Хизер улыбнулась. Мы пошли в его офис. Я сел в кресло, а он выложил какие-то бумаги на стол. Комната была большая и хорошо обставлена. Здесь не было ни личных фото, ни наград.

- Вы всегда такой свирепый? – спросил я.

- Его лицо стало красным, вернее покраснело.

- Свирепый? Я – не свирепый и никогда не был таким. Сегодня я в хорошем расположении духа. Вы не должны давать людям понять, что с вами легко иметь дело. Они воспользуются этим, если вы это сделаете. Запомните: это реальный мир.

Он взял другой блокнот с письменного стола, подошел к столу и тяжело опустился в кресло, сев напротив меня. Он зажег сигарету и помахал блокнотом.

- Эта комната – последнее место в здании, кроме столовой для руководителей, где вы можете курить. Один из наших работников предъявил иск компании по поводу курения на рабочем месте и выиграл дело. Мне не нужно говорить вам, что он у нас больше не работает. Так это делается сейчас. Они совсем не уважают руководителей. Возьмите, к примеру, заседание по планированию. Я не знаю повестки дня – она обозначена в плане проведения, но последний раз, когда мы встречались, у них было предложение издать руководства по политике и создать группу по проверке методик. Из-за этой чепухи голова идет кругом.

- Но если компания не выработает таких целостных систем и целенаправленных действий, то как они узнают, кто за что несет ответственность и как все будет делаться? – возразил я.

- Уверен, что вы хорошо заработаете на жизнь этой чепухой, а такие, как я, должны принимать огонь на себя. Вот проклятье! Скоро у нас некому будет работать, люди будут работать только с бумагой. Но давайте вернемся к, так называемому, совещанию по планированию, а потом пойдем в офис Каталогов. Он вам понравится больше, чем офис Атланта. Я думаю когда-нибудь закрыть его – он и гроша ломаного не стоит.

- Но вы сказали, что он процветает, - пролепетал я.

- Он никогда не наберет силу, сейчас это очевидно. Но на собрании ничего об этом не говорите.

- Мои уста сомкнуты, - уверил я его. Кроме того, вы позже можете опять передумать.

Он бросил на меня сердитый взгляд, и мы спустились в зал. Когда мы вошли, все присутствующие встали и стояли до тех пор, пока Виллс не занял своего места во главе стола. Когда они сели, я заметил, что каждый человек держал перед собой блокнот. Сидящая рядом женщина, оглядев меня, спросила, тот ли я, за кого она меня приняла. Я кивнул, и мы, пошутив, обменялись рукопожатиями. Виллс нахмурился.

- Кросби решил отдохнуть от работы, чтобы увидеть реальный мир, - сказал он. После этого очень короткого собрания он и я собираемся приступить к работе над справочником. Это также займет немного времени. У кого какие вопросы? Я просмотрел блокнот сверху донизу и не мог найти там повестку дня. Я думал всем ясно, что на каждом собрании должна быть повестка дня, которая должна быть представлена до собрания.

Все в неловкости замолчали. Потом один из присутствующих передал листок Виллсу.

- Повестка дня была разослана несколько дней тому назад, господин Виллс. Я получил назад вашу копию с распоряжением снять с повестки дня обсуждение методики. В любом случае, в первом пункте говорится о возможности новых программ по обучению. Доклад делает Джон Смэзерс.

- Возможности программ по обучению? – спросил Виллс. Нам всегда нужно что-нибудь качественно новое? Почему не использовать то, что уже имеем?

Смэзерс предоставил материалы на проекционном аппарате.

- Вы сказали, чтобы мы использовали то, что имеем, господин Виллс, и как раз мы это делаем. Здесь представлен проект здания у реки, и сюда входят некоторые материалы, содержащиеся в справочнике. Новая программа позволит поставщикам делать скидки заказчикам. Вот расчет того, сколько будет стоить сделать классные комнаты.

Он представил новую диаграмму, которая отражала стоимость преобразований и технического обслуживания. Виллс ухмыльнулся.

- Эти продавцы ненадежные, их нельзя проконтролировать, кроме как при помощи компьютера. Те средства, которые вы хотите израсходовать, сделают компанию банкротом. Аналитики убьют нас.

- Чему вы планируете обучать в этом здании?

- Это все отражено в предложении, - сказал Смэзерс, - но я сейчас расскажу в общих чертах.

- Если вы не можете объяснить это в нескольких словах, то вы, очевидно, этого не понимаете, Смэзерс, - сказал Виллс. Кто-нибудь может сказать мне, что мы собираемся делать, введя эту новую и дорогостоящую программу? И мне хотелось бы знать, что мы получим в результате. Это то, для чего мы живем, как вы знаете, хотя мне кажется, что я должен это вбивать вам в головы.

Он обвел взглядом присутствующих. Немного спустя одна участница совещания сказала:

- Программа охватывает то, что сейчас в большинстве компаний считается стандартным, господин Виллс, а именно: ориентация работников, умение исполнительской власти и управленческого аппарата делать все, чтобы покупатели процветали, обучение совершенствованию знаний, повышение квалификации рабочих и преподавание различных специальных предметов. Каждый работник компании должен будет регулярно посещать занятия. У нас будут свои преподаватели, обученные сотрудниками Кросби. Все материалы, кроме тех, которые являются специфическими для нашей компании, поступили от них. Когда вы привели его сюда, то мы думали, что вы все об этом знаете. Иначе, мы все бы вам объяснили.

- Я пытаюсь узнать у него, а не дать ему больше работы, - проворчал Виллс. Сколько это стоит, и что мы будем иметь от этого? Это все, что я хочу знать. Вы можете мне ответить?

Она кивнула.

- Это будет стоить нам, примерно, двести долларов в год на работника; планирование и опыт других компаний показывает, что мы можем запланировать снижение затрат на одну треть в первый год. Это даст увеличение прибыли на предварительный налог до шестнадцати тысяч долларов на работника. Фантастический доход на инвестиции. А также у нас будет компания, которой будет намного легче руководить.

Виллс уставился на нее.

-Я это уже слышал, - сказал он. Но проводите это в жизнь, а я назначу вас ответственной за увеличение прибыли. Совещание окончено.

Он встал и вышел. Я пошел за ним, пожимая руки присутствующим. Они не выглядели, как группа, которая будет самостоятельно работать.

- Что вы делаете с этими блокнотами? – спросил я.

Рядом со мной вздохнули.

- Они напоминают руководству о том, что надо ценить время. Кроме этого, мы записываем все, что мы делаем, и возвращаем их Хизер. Когда они начинают обращать внимание – мы избавляемся от них.

- Это уже было в 50-е годы, - заметил я.

- Расскажите мне об этом, - сказал Смэзерс.

Около меня очутилась Хизер и повела меня снова в офис Виллса. Он стоял и с нетерпением ждал, когда можно будет продолжить разговор.

- Послушайте, я не такой большой и плохой волк, каким вы меня считаете, - сказал он. Они получили программу, которую хотели, и мы собираемся потратить деньги акционеров на здание; итак, они развлекутся, претворяя в жизнь программы, которые вы изобрели.

Я покачал головой и усадил его в кресло.

- Вам приходит в голову, - спросил я, - что хотя они и получили разрешение делать то, что нужно для компании, чтобы быть вне конкуренции, они не получили удовлетворения? На текущий момент им поставили галочку. Вы приняли их предложение и в то же время рассердили их. Я удивлюсь, если многие из них останутся здесь работать, чтобы выполнить намеченную программу.

- Вы могли бы получить точно такой же результат, относясь к ним, как к совершенно взрослым и заставляя их энергично выполнять работу. Я не могу сказать, что ваше отношение – это стратегия угроз или вы ничего лучше не знаете. Есть ли особая причина, что вы создаете себе такие трудности?

Виллс, весь красный, вскочил.

- Кто вы такой, чтобы приходить сюда и спрашивать, как я руковожу компанией? Я здесь управляющий, и с тех пор, как я здесь, компания пошла в рост. В бизнесе, как в футболе, - здесь нет места для неженки, это - рукопашный бой.

Он ходил, стараясь успокоить себя.

- Вы лучше следите за своим давлением, - сказал я. У тучных людей оно обычно поднимается, когда они взволнованы. Вы моложе меня, поэтому у вас есть шанс узнать, как остаться здоровым.

- Хорошее здоровье, - пробормотал он. Это ключевое понятие. Я полагаю, вы относите это к предупредительным мерам, к правильному руководству и всему такому. Но я на это не поддамся. Я считаю, что надо иметь очень эффективное помещение для непредвиденных случаев. Если вы заболели, то мы выясним это и приведем вас туда. У нас есть специальная команда СКБР, которая постоянно проводит анализ, и если что-то не так, она немедленно исправляет ситуацию. Они даже не спрашивают. Сейчас они занесены в специальный раздел справочника. Вы можете увидеть их в работе.

- СКБР? – спросил я.

- Специальная Команда Быстрого Реагирования, - улыбнулся он. Я придумал название сам. Я подумал, что у людей будет ассоциация с командами быстрого реагирования в полиции, так как все о них знают.

- Великолечно, - ответил я, но сам я так не считал. Ведь они могут работать везде, где, по их мнению, не осуществляется контроль или поставлена под угрозу производительность. Это гестаповский подход.

Когда мы подошли к двери, то всегда присутствующая здесь Хизер протянула ему новый блокнот и несколько телефонных сообщений.

- Расскажите мне, какие были звонки, пока мы идем, Хизер, - сказал он.

- Их десять, восемь из них – с различных мест работы; в них содержится просьба дать специальные указания по тому или иному вопросу.

Он кивнул.

- Сегодня я позвоню им. Они надоедают мне своими мелочами вместо того, чтобы решить их самим.

Он покачал головой в подтверждение их беспомощности.

- Как они узнают, что вы интересуетесь деталями? – удивился я, хотя я и знал это.

- Я читал их еженедельные отчеты и связывался с ними, чтобы иногда задавать им вопросы, вот и все.

- А у вас есть старшие, которые отвечают за эти сферы? – спросил я Почему вы им не задаете вопросов?

- Они никогда не скажут вам правду; в большинстве случаев они ее и не знают. Я обнаружил много такого, о чем они и представления не имеют. Что еще, девочка?

Он повернулся к смутившейся Хизер.

- Ваша внучка хотела узнать, сможете ли вы прийти сегодня в шесть часов вечера на ее фортепьянный концерт.

- Я не пропущу. Пошлите ей корсажный букетик и сообщите ей, что мы будем сидеть в первом ряду.

Элстон Смит, начальник отдела по выполнению операций, встретил нас перед зданием и усадил в его машину сзади.

- Как дела в офисе Каталогов, Элстон? – спросил Виллс, моргнув мне. Я знаю, что СКБР занимается с тремя или четырьмя вашими отделами. Как у них дела?

Элстон поморщился, его шея покраснела.

- Сейчас там такая неразбериха, господин Виллс, - сказал он. За последние десять дней есть невыполненные заказы. Мы обещали покупателям, что они получают заказ в течение двух дней с момента его размещения. Ведь мы всегда выполняли заказы на следующий день. Но сейчас такая путаница.

Виллс пересел на переднее сидение.

- Пусть лучше сотрудники СКБР займутся этим, ваши люди не смогут сделать это, - гневно произнес он.

- Они занимаются, - господин Виллс, - кивнул Элстон, - поэтому ничего и не получается. Они изучают каждый заказ, делают это вручную; они отключили компьютер. Все входит, но ничего не выходит.

В машине воцарилась тишина. Я спросил Виллса:

- Как вы управляете функциональными областями, такими как ресурсы человеческого организма, управление делами и средства обслуживания? Я думаю, что у вас есть отделы для управления этим.

- У нас есть, но мы держим их неохотно и то потому, что у нас несколько тысяч людей. Я прижимаю эти отделы, они всегда жалуются, что у них недостаточно штата. Все, кроме меня, считают наш оборот высоким, но я им говорю, что надо принимать на работу высококвалифицированные кадры. Таким образом, мы и не увеличиваем штат постоянных сотрудников.

- Вы считаете, что в тех сферах не работают постоянные сотрудники? Это из-за того, что они не осуществляют продаж? – удивился я.

- Точно. Настоящие сотрудники нашей компании – те, которые всегда имеют заказчиков, как сотрудники господина Смита. Все остальное не имеет значения. Я лишаю их также премиальных.

Я вынул из кармана листок бумаги.

- Все это – мое воображение, - заметил я, но у меня есть результаты финансовых операций, представленные на вашем последнем заседании коллегии. Доходы растут, но прибыль снижается. Наши ненужные затраты с каждым годом растут, оборот съедает компанию и число покупателей уменьшается, так как с компанией у них постоянный конфликт. Это видно из отчета фирмы-аудита.

Виллс презрительно отмахнулся.

- Все это ерунда, - сказал он. Одна из инвестиционных фирм выработала это на совещании аналитиков. Я не знаю, где они достали это. В нашем руководстве где-то произошла утечка информации.

- И что вы им сказали? – спросил я.

- Что это не их дело. Я не знаю, почему они считают это важными мерами. Я сказал, что если им не нравится мой стиль руководства компанией, то они могут продать свои акции.

- Вот в этом документе сказано, что они продали. И факт то, что стоимость акции - самая низкая за предыдущие несколько лет.

- Я здесь выхожу, - сказал Смит, остановив машину. Я не хочу видеть, как моя работа со справочником будет полностью завалена. Я буду работать на компанию Оверленд. Это их здание. А вы можете сами проехать остаток пути, господин Виллс. Ведь эта машина принадлежит компании.

Смит вышел, помахал нам рукой и вошел в здание. Я похлопал Виллса по руке, улыбнулся ему и вышел из машины.

- Эй, Элстон, - позвал его я. Подождите меня.

Центуриону будет очень трудно выжить и стать сильным, чтобы вынести те убытки, которые возникают из-за самоуверенности. Это обходится очень дорого, это разрушительно. Но этого можно избежать. Никому не надо разрешать быть всемогущим. Организация не должна поощрять разные уровни обращения. Каждый должен лететь одним и тем же классом, иметь офисы соответствующих размеров, получать за то, что ими действительно сделано, и иметь одну и ту же возможность добиться успеха.

Если компания государственная, то совет директоров должен следить за тем, чтобы руководители не были самоуверенными. Совершенно необязательно требовать скромности, но немного ее иметь – не повредит. Всякий раз, когда руководителей ругали, и я знал кого персонально, - совет также знал это, но ничего не предпринимал. Очевидно, они не чувствовали, что надо обсудить это – и они все еще продолжают молчать. Почему они не хотят быть выше обстоятельств – этого я не могу понять, но понять можно, что работники в этой ситуации мало что могут сделать; заказчики могут уйти от вас и продолжать что-то делать; поставщики могут часто уходить от вас, продолжая работу;

работники могут только уйти или продолжать делать работу , как можно меньше, чтобы избежать неприятностей.

Самоуверенность администрации – трагедия открытых обществ предпринимателей кроме тех руководителей, которые были рождены для работы. Главные руководители обычно занимают посты по заслугам и благодаря упорной работе. Но как сказал лорд Эктон: “Власть портит, а абсолютная власть портит абсолютно”. Особенно в руководящих организациях на западе управляющий делает то, что он хочет, и его самоуверенность растет. К нему присоединяются другие руководители, и вскоре всему находится оправдание. Всю эту команду невозможно побороть и в то же время ее невозможно разогнать. Все лекарства не поступают в маленьких флаконах.

Отличительные особенности самоуверенности не трудно различить:

1. Начальник главенствует на всех заседаниях.
2. Начальник обычно опаздывает.
3. Начальник недоступен.
4. Правила начальника отличны от правил других.
5. Начальник избавляется от тех, кто постоянно не соглашается.

## Глава 8

### Век Центуриона

Руководители двадцать первого века будут более толково и более щепетильно обращаться с реальным миром, чем их двойники двадцатого века. Не надо будет извиваться, чтобы выполнить плохо продуманные и плохо запланированные работы. Предложения и планы должны основываться на искренности. Работники, заказчики и поставщики будут менее терпимы к несовершенству. Они будут ждать профессиональных лидеров, лишенных эгоизма. Но для этого нужен будет человек другого типа – Центурион, который будет иметь возможность сделать так, чтобы время динамики и успеха в мировой истории работало на людей.

В нынешнем веке руководители, которые завоевали признание их начальников, руководители средней руки и философы по бизнесу – это те, кто в руководстве первичной характеристикой считают находчивость. Это означает, что человек может что-то сделать из ничего. Имея знания, обладая энергией, храбростью, руководитель постоянно одерживает победу, несмотря на поражения. Многие из тех, кого я знал, также извлекали пользу из трудных ситуаций. Но это были такие лидеры, которые требовались – здесь были и решения, и действия. Их время прошло.

Центурион будет относиться к делу, как к законченной реальности, и не допустит грубых действий, например, когда кусочки укладывают на свое место молотком или когда покупают прибор для гибки, чтобы можно было всунуть ногу десятого размера в ботинки девятого размера. Центурион будет понимать, что все должно быть разработано и утверждено до того, как будет создан проект. Центурион поймет, что люди – это самый важный аспект для достижения успеха и будет тщательно подбирать, вдохновлять и поддерживать их. Центурион разработает философию работы в соответствии с Совершенством и человеческим достоинством. Она не будет меняться всякий раз, когда появится новая книга или будет проведен семинар. Он или она поймут, что качество – основа организации, финансы – ее пища, а взаимоотношения – ее душа. Центуриона можно будет сравнить с взрослым человеком, который как ребенок, будет стремиться к новшествам и приключениям. Для Центуриона и рядом с ним будет радостно работать. Очень важно, чтобы организацию возглавляли такие люди. Это не будет век согласия, это будет век лидера-индивидуума, век Центуриона. Слова Сократа о том, что демократия – это не та система для организаций, которые хотят что-то сделать, – будут подтверждены в деловом мире.

Во время спада в 1982 году в нашей компании, где я был председателем и главным руководителем, возникла проблема с наличными деньгами. В то время основной нашей работой было проведение недельных семинаров по менеджменту качества для руководящих работников и менеджеров. Мы только начали делать фильм и организовывать курсы с цеховой ориентацией для работников компаний, направляющих своих начальников к нам в колледж по качеству. Для этого требовалось несколько сотен тысяч долларов. Пока мы оформляли наши классные комнаты в Зимнем парке, чтобы удовлетворить все требования слушателей, и начинали составлять пятнадцать заседаний по системе обучения менеджменту качества и снимать их, – неожиданно закрылся мир бизнеса.

Компании маленькие и большие сразу затормозили развитие таких фривольных областей, как образование и реклама. Это повлияло и на нашу компанию Филипп Кросби Ассошиэйтс. За первые полгода наши доходы составили около шести миллионов долларов, за вторую половину надо было сделать менее трех миллионов. Между тем, расходы продолжались. У нас было много имущества, так как мы являлись собственником здания и много еще планировали для осуществления будущих работ, но у нас не было наличности. Банк не шел нам навстречу и проявлял недовольство. Каждый сотрудник согласился на уменьшение ежедневного заработка в день на двадцать процентов, чтобы избежать сокращения работников, и мы сэкономили на всем. Но все-таки мы продолжали выпускать новые изделия. Спустя восемь мучительных месяцев мы стали вести дело с прибылью и с тех пор превратились в государственную компанию с доходом более

семидесяти миллионов долларов, не имеющую долгов и проводящую работу в разных странах мира.

Я получал и продолжаю получать поздравления за “мужество и искусство руководства”, потому что в тот период я спас компанию. Правда, компания и не попала бы в такое бедственное положение. Более опытный и менее занятый Совет дал бы мне оплеуху за то, что случилось. Мы бы не потратили денег на здание – мы бы взяли его внаем, как сейчас. Мы бы не возводили наши классные комнаты прежде, чем не выросли бы наши доходы. Мы бы не увеличивали численность работников, которые тогда целый год обучались, чтобы стать консультантами – они ведь использовали деньги, ничего не производя. Из опыта, полученного тогда, я начал развивать понятие Совершенства, которое обсуждается в этой книге.

Это тот случай, когда компания, которая хорошо обслуживала потребителей, почти рухнула из-за того, что ее руководство не видело реального мира, а было уверено в успехе. А сколько других компаний ожидал крах? Мы должны руководить во все времена, несмотря на спады, на конкуренцию – на все, что пытается нас уничтожить. Мы никогда не должны жить в изобилии или под угрозой. Я никогда не встречал никого, кто не согласился бы с этим.

Итак, почему компании удивляются всякий раз, когда что-то происходит на рынке? Кто это такой, кто преподносит нам нечто ужасное? Ответ не представляет собой большую тайну. Большинство жертв преступления или других нарушений законов знают преступника; огромное большинство нападений совершается в результате порыва, а не заговора. Семья, друзья, знакомые, покупатели и другие – это те, кто больше всего причиняет нам вреда. Полицейские и владельцы оружия страдают больше от своего собственного оружия, а не от оружия, которое находится у преступников. Магазинное воровство или “захват” делается, в основном, работниками. Ведь именно они знают, где все находится. Трудности компаний и организаций происходят из-за их собственного руководства. И все разговоры о том, что мы причиняем боль тем, кого любим – небезосновательны.

С другой стороны люди, которые делают для нас все самое хорошее – тоже те, которых мы любим. Они близки нам, и мы им доверяем. Своими действиями они показывают, что они уважают и любят нас. Мы вместе хорошо сосуществуем. Но они недалеко от тех, кто делает нашу жизнь трудной. Нет очевидной разницы между теми, кто хорошо к нам относится, и теми, кто плохо. Внешне они относятся одинаково, и только по их действиям мы отличаем их.

В этом отношении можно провести параллель между бизнесом и реальной жизнью. Многие руководители, с которыми я работал, а также те, на которых я работал, длительное время терроризировали своих работников. Этот стиль руководства обычно порождает отрицательный эффект, который в свою очередь приводит в ярость обидчика. Конечно, есть компании, где работники отдадут жизнь за своего начальника. Этот факт объясняет, что несмотря на развитые системы и понятия руководства, реальность жизни такова, что почти каждая компания работает по формуле, содержащейся в мыслях и действиях одного человека. Даже фирмы Ближнего Востока, где господствует согласие, не выдерживают. Это корнями уходит в историю. И до сих пор мы придерживаемся этого.

Конечно, всегда есть личности, которые выполняют эти работы и которые либо некомпетентны, либо по своей природе разрушители, либо обладают и теми, и другими качествами. Это может случиться в одном из трех случаев. Те, кто является отвратительными лидерами, никогда не поймут, что у них такая репутация. Самый плохой руководитель, которого я когда-либо знал, просил меня помочь ему написать книгу о его стиле руководства, чтобы другие следовали этому. Я хотел сказать ему, что книга “Mein Kampf” ( “Моя борьба”) уже была написана, но засомневался. Такие руководители нанесли вред многим людям, да и благодаря их усилиям были разрушены многие ранее процветающие компании или целые отрасли промышленности. Многие из нас испытывали страдания, работая на таких людей. Часто нам надо было или терпеть, или менять место работы. В любом случае, если кто-то пытается повлиять на нашу жизнь, а

это не входит в наши планы – у нас возникает чувство обиды. Плохие начальники находятся у власти столько же, сколько и хорошие – в основном, потому что большинство руководителей сконцентрированы на верхнем эшелоне власти и не замечают борьбы, которая идет внизу. Во главе плохих компаний стоят руководители, которым далеко до совершенства. Они думают, что у них нет ошибок, и они не заинтересованы в накоплении знаний. Они хотят найти волшебную систему, которая сделает всех такими же хорошими и успешными, как они сами. Они не обсуждают, они объявляют. Например, они объявляют, что компания собирается открыть филиал в Атланте. Или они объявляют, что Джо собирается открыть офис, не обсудив это с Джо. Они объявляют, что этот офис будет в таком-то здании, не обговорив это с отделом по оборудованию. Они объявляют, что в этом офисе будут предоставляться специальные услуги и объявляют, что бюджет будет такой-то. Никто не знает об этом, пока не сделаны такие заявления. И потом, когда дела складываются не так, как объявлено, начальник очень огорчается.

Не похожие на Центуриона эти люди многое путают, постоянно используют бранные слова, никого не слушают, принимают все решения (и быстро их меняют). Их оценка работы личности круто меняется день ото дня. Они не доверяют мнению людей, они думают, что четко изъясняются, но они постоянно повторяются; они не признают талант, когда его видят; они не понимают, почему их сотрудники не любят компанию. Они используют в своих интересах средства, услуги и фонды компании. Они поднимают шум по поводу командировочных расходов, но когда и сами едут в командировку, то они живут как члены королевской семьи. Они живут совершенно не так, как другие, по крайней мере, настолько, насколько позволяют правила.

Личность такого типа не должна быть главным руководителем. Есть тысячи менеджеров, которым далеко до совершенства и которые не достигли и этого уровня. Из тех начальников, которые руководят нами, четыре из пяти не соответствуют занимаемой должности, и только одна треть из них хотят узнать, как стать выдающимися руководителями или хотя бы соответствовать занимаемому положению. Остальные не понимают своих проблем и ничего не предпринимают. Исключительное число этих людей становится старшими исполнительными сотрудниками, так как у них тенденция ставить себе в заслугу достижения других людей. (Эти цифры – мои собственные оценки; они не получены в результате тщательного изучения).

Как практик, работающий в руководящем составе по качеству в течение двадцати пяти лет, находясь в течение десяти лет в должности управляющего и будучи лектором и писателем, я узнал около двух тысяч начальников всех уровней. На некоторых я работал, некоторые работали на меня, некоторых я консультировал, некоторых обучал, с некоторыми я только встречался. Из всего этого количества только дюжину я считаю действительно выдающимися начальниками и лидерами. Примерно, человек сто из них я считаю безвредными; большинство из них хотели хорошо работать и были прилежны в проводимом обучении. Остальные хотели, чтобы их люди участвовали в совместной работе и чтобы их заказчики проявляли больше понимания. Такие начальники считают, что все принадлежит им. Но фактически в организации дела будут идти лучше, если офисы с такими начальниками закрылись бы и никогда бы не существовали; работникам тоже было бы лучше.

Когда в 1952 году я оставил службу в Морфлоте США после призыва на Корейскую войну ("стань в ряды резервистов,- Фил, - у нас не будет больше конфликтов"), я выполнял работу в качестве младшего техника по системе тушения пожаров; я изучал медицину, а не электротехнику. Но наука есть наука, и скоро мне даже понравились испытания, которые мы проводили. Я ничего не понимал в электротехнике, но и другие тоже не понимали ничего в этой области. Тем не менее, я мог понять, когда мне с трудом что-то удавалось сделать. Один раз нам надо было испытать электродвигатель малой мощности, который приводил в действие зубчатую передачу. Перед тем, как запустить его, мы устанавливали двигатель на ящик, надежно крепили его, а затем подавали его на испытательный стенд. Если двигатель был неисправный, я должен был ослабить крепежную проволоку и заменить его. Мои руки были все в порезах и

царапинах. Любой, кто работал с крепежной проволокой, скажет, что это изобретение самого дьявола.

Когда мимо меня проходил мастер, я предложил ему испытывать двигатели перед монтажом и сказал, что при обнаружении неисправности не надо будет его ни собирать, ни разбирать. А так как одна треть двигателей была неисправна, то мы сэкономим много времени. Он сказал, чтобы я занимался своей работой, что у нас есть промышленные инженеры, кто отвечает за это и что он не спрашивал моего совета. Мой начальник прочитал мне лекцию о безрассудности моих нововведений, а мои сослуживцы дали мне понять, что они не поддерживают мои наглые заявления. Они дали мне урок. До сегодняшнего дня я никогда никому не даю совета, пока меня не просят об этом, а когда даю его – то беру за это деньги. Тогда я уверен, что меня выслушают, хотя могут и не воспользоваться им.

Спустя несколько лет, работая в главном управлении корпорации, я посетил дочернюю компанию, и меня пригласили прослушать ежемесячный обзор ее состояния. Отчет делал каждый начальник отдела, а президент прерывал его и рассказывал мне, что там в действительности происходило, какие были проблемы, как начальник отдела недостаточно хорошо работал и как потом оперативность его самого помогла избежать дальнейших трудностей. По окончании речи смущенный менеджер бормотал что-то и удалялся как можно скорее. Если я кому-то задавал вопрос, то отвечал начальник. Через пару часов мы отправились на обед. Начальник говорил о своем любимом проекте – это был основной разговор.

Позже он открылся мне, что он надеялся на повышение, заняв должность руководителя группы, так как он проделал большую работу по созданию команды. Я отметил, что когда делался обзор состояния компании, то было показано, что продажи и прибыль были ниже бюджета, а наличные деньги – выше намеченного. Я также отметил, что по моему мнению его команда не использовала возможность, чтобы сказать свое веское слово. Он разразился тирадой о работниках главного управления, которые издевались над теми, кто честно и напряженно работал и кто обеспечивал прибыль компании. Он думал, что никто этого не понимает, но он глубоко ошибался.

Когда я работал клерком в розничной торговле, то мы каждый день получали мешок мелочи и укладывали его в ящик с наличными. В конце дня мы составляли сводную таблицу сделок. Если в ящике было больше денег, чем должно было быть, то компания брала их. Если было меньше, чем требовалось, то разницу удерживали из моей зарплаты. Обычно разница была менее пятидесяти процентов и это случалось пару раз в месяц. Я часто изумлялся, знали ли об этом те руководители, которые читали нам лекции о том, чтобы мы хорошо относились к покупателям. Все ненавидели компанию.

В то время, когда я работал инженером по качеству, генеральный менеджер решила, что необходимо уменьшить число людей верхнего эшелона власти, так как считалось, что рабочие выполняют основную работу. Она возложила ответственность за проверку на инспектора по изготовлению и уволила всех работников, кто имел косвенное отношение к качеству. Печати приемки были отданы изготовителям; обучение было запрещено, так как это стоило денег. В течение трех месяцев объявился заказчик (правительство США) и стал угрожать, что он закроет компанию из-за несоответствия получаемого материала. В компании заменили генерального менеджера, вызвали назад инспекторов и поставили нового менеджера по качеству. Ударом кнута человек почти уничтожил дело. Она это сделала, не спросив ни у кого совета.

Глава большой сервисной фирмы решил, что для получения финансовых данных нужна новая система. Не сказав об этом своему инспектору и работникам по информационным системам, она наняла группу специалистов для создания базы данных всех компаний в системе программного обеспечения. Они стали работать в новой компьютерной системе и начали преобразовывать существующие данные в тот формат. Вдруг инспектор обнаруживает, что он не может заплатить по счетам рабочим и служащим, и даже не может узнать, сколько денег в банке. Консультанты ни с кем, кроме начальника, не разговаривали, а она чувствовала, что другие жаловались, так как остались

в стороне. Она ободряла их, просила потерпеть, приспособиться к работе, пока не будут закончены работы по развитию, потом они взбунтовались. Их протесты отразились в резолюции, достойной лидера военного времени.

Когда пришло время проведения ежемесячного заседания управленческого аппарата, то финансисты не могли представить точного отчета о состоянии дел компании, и его надо было утвердить. Не было четкого понимания доходов или счетов из-за того, что все делалось вручную. Представитель по развитию программного обеспечения уверил штат, что делается все возможное, и сказал, что требуется усилить кооперацию. Окончательные даты были еще не обозначены, но была выражена уверенность, что скоро все примет законченную форму.

Результатом этого была полная дезориентация в работе, отставка некоторых ключевых фигур, немедленная замена лидера, которая до сих пор настаивает, что против нее была организована диверсия. И спустя несколько лет эта система все еще недостаточно работает и наиболее точная информация предоставляется главным бухгалтером на ее главном компьютере.

Я также наблюдал, как некоторые руководители разрушали свои зоны ответственности, чтобы не показаться неправыми. Тому хороший пример компания Истерн Эалайнз. Объединение и его руководство сражались, а покупатели беспомощно стояли рядом. Эти люди хотели, чтобы приняли их структуру компании, они совсем забыли о бизнесе и людях, которые были вовлечены в него. Сейчас все страдают, а компания исчезла.

Центурион, возглавляет ли он компанию или объединение, не будет ни сам делать такой легкомысленный выбор, ни другим не позволит сделать это. Главное руководство будет более тщательно наблюдать за ним, чем сейчас. Не будут делаться автоматические заявления, что лидер всегда прав, а людей не будут дезинформировать. Центурионы не будут больше относиться к мнению людей, как не имеющему отношения к делу. Они поймут, что в двадцать первом веке информация будет переполнять организацию, а не вытекать из нее, как в двадцатом веке.

Когда приобреталась компания клиента, то меня попросили пообедать с командой руководителей и новым управляющим. Приобретенная фирма имела репутацию уважительного отношения к работникам, у нее почти не было оборота, а доходы и прибыль на работника были выше, чем в любой конкурирующей компании, включая ту, которая покупала их. Во время обеда начальник приобретаемой компании повел разговор на предмет "избалованных работников". Он перечислил ненужные и дорогостоящие мероприятия, на которые "надо обратить внимание", такие как программа ухода за детьми и предоставление каникул, которые будут длиться больше обычного. Он говорил о том, как заставить работников ценить время, как быть более производительными и как уменьшить время обучения, чтобы у людей появилось больше времени для работы.

Ко времени окончания ужина все, кроме него, были в унынии. Я спросил у него, зачем он пригласил меня. Он объяснил, что, как ему казалось, мои идеи и услуги, предоставляемые нашей компанией, могли бы помочь этим людям прикоснуться к реальному миру, и он хотел бы нанять нас для этого. Я заметил, что мы работали с компанией некоторое время, и они хорошо справлялись с любой работой. Сейчас им не требуется большая помощь, и мы не заинтересованы в ее сценарии. Многие изменения, которые будут сделаны, ненужные и это можно сравнить со строительством отхожего места в саду, где растут розы. Он не понял этого. В течение следующих двух лет ему удалось сломить моральный дух и уникальность этой компании. Оборот поднимался до тридцати процентов в год. Большинство лучших людей ушло, заказчики сопротивлялись новой агрессии. Он все еще ничего не понял и выбранный им самим Совет не замечал, что происходит.

Преступлением некомпетентных начальников считается то, что в 80-е годы в США произошел обвал со сбережениями и займами. Я всегда чувствовал, что разница между мафией и руководителями, кто грабил эти учреждения, была незначительной – как разница в толщине полосок на их костюмах. Это были хорошо осведомленные люди и

знающие по опыту, когда на Конгрессе будет угощение, и они с энтузиазмом будут поглощать печенье. Вся промышленность была золотым дном, и около трети быстро поглощали ее. Они думали только о себе, своих друзьях, им не было дела до предприятий, вкладчиков или работников.

Существуют также руководители яркие, ведущие большую работу, и ориентированные на успех; они не грабят свои компании, но причиняют столько вреда и имеют такие потери, как если бы они произвели грабеж. Они дергают людей по незначительным вопросам. Они подрывают фундаментальные основы их фирм постоянными попытками подправить то, что им кажется неправильным и несоответствующим действительности. Вот ключевой синдром несовершенных руководителей – это их вера в значительность того, что они хотят делать.

Центурион поймет необходимость полного охвата ситуации, а именно: для правильной работы организации необходим надежный каркас. Руководители, менеджеры, начальники, профессионалы, работники, поставщики и даже заказчики будут знать, какое место они занимают. Изменения будут происходить, благодаря продуманным действиям, а не импульсивно. Политика не будет меняться из-за прихоти кого-то, предпринимаемые действия будут быстрыми и квалифицированными; не будет никаких сюрпризов, но начальник будет знать, что происходит. Многим лидерам не нравится такой мир, и они не смогут руководить в приближающемся новом веке. Их гротескный стиль работы и требования приведут людей в замешательство. Они не будут иметь дело с покорными массами людей, которыми мы стали в двадцатом веке. “Гитлеры” в миниатюре не смогут унижать своих работников, потому что у работников будет выбор. Их будут ждать в других фирмах.

Поэтому Центурионов будут отбирать по их квалификации. Они же будут подбирать людей - энтузиастов, желающих работать на них; они научатся вести за собой людей, а не направлять их. В то же время они должны быть наилучшим образом информированы и вовлечены в дело, как капитан корабля, который спокойно стоит и смотрит на горизонт, точно зная, что происходит в данный момент на судне. Начальники отделений будут подбираться по их способности действовать согласно стратегии, принятой на корабле. Если капитан настаивает на персональном выборе меню, на санитарных нормах и управляет все это время, то переход будет трудным. В таком случае бунт – последнее, что может произойти.

Почему с такими “толковыми” людьми так трудно общаться? Почему они так изматывают тех, кто им нужен? Почему они чувствуют, что надо показать свою власть, когда все и так уже знают, что они ее имеют? Почему они препятствуют тому, чтобы расцвели другие цветы? Они все это делают, потому что не знают никаких других средств, чтобы удержать организацию. Умом они могут понять, что их подчиненные будут намного лучше работать, если у них будут общие мотивы, общий ход развития, но они не знают, как этого достичь. В основном, это индивидуумы, не лидеры. Они довольствуются тем, что что-то делают хорошо. Итак, чтобы показать, что они начальники, они бегают вокруг, вовлекая всех в процесс. Большинство таких людей можно спасти, и об этом все есть в Совершенстве.

Корпорация Шуафаст (ShoeFast) является собственником пятидесяти магазинов, где продается добротная обувь. Эти магазины расположены по всей Северной Америке. Каждый год они стараются открыть две новые точки и вскоре планируют войти в европейский рынок. Продукция компании и ее рыночная стратегия до сих пор пользовались успехом, в основном, из-за преимуществ технологии компании. Но начинает появляться конкуренция, несмотря на их мощную юридически обоснованную программу по защите авторских прав компании. Шуафаст доминирует на специальном рынке с долей в семьдесят пять процентов. Но руководство компании беспокоится, потому что другие компании тоже заявили о себе.

Изделие компании необычное и практичное. Используя лазерную технологию для замера семидесяти трех характеристик ноги покупателя, Шуафаст изготавливает пару точно сидящей обуви и делает это в течение одного часа прямо в магазине. В этом есть преимущество – не надо иметь большого помещения для хранения готовых изделий или каждый квартал устраивать распродажу. Проблемы, присущие розничной торговле в обувном магазине, здесь устранены. В магазине Шуафаст покупатель помещает свою ногу в приятно оформленное огороженное место и смотрит на нее. На ноге покупателя появляются изображения различных видов обуви, пока покупатель не сделает выбор. Потом клерк передает информацию в лабораторию, которая просматривается за стеклянной стеной, и специалисты изготавливают обувь. Так как удобство гарантировано, то покупателю нет необходимости ходить по магазину и сравнивать стиль и удобство обуви. В магазине Шуафаст в стоимость входит двадцати процентная надбавка по сравнению с обычным магазином. Подгонка по ноге гарантирована, в противном случае вы получаете деньги обратно. Покупателям нравится изделие потому, что они могут заказать новую обувь по почте, так как их размеры были выверены машиной; редко когда кто-то хочет, чтобы ему возвратили деньги.

Плохо только то, что каждому магазину нужны капиталовложения не менее четырех миллионов долларов на приобретение измерительной технологии и оборудования на изготовление обуви. Поэтому Шуафаст имеет столько долгов, сколько и активов, но поток наличных денег большой. Даже когда магазины работают напряженно, компания не делает много денег. Этот факт заставил команду руководителей собраться вместе на заседание.

Они попросили старейшего консультанта Кэмпбела (Кэма) Дельту придти и провести “заседание по фактическому положению дел“, чтобы команда руководителей реально посмотрела на организацию, на то, как она работает. Многие годы Кэм был главным сотрудником и сейчас, уйдя на пенсию, он давал консультации руководителям высокого уровня. Он восхищался, когда заставлял руководителей понять их миссию и политику, которую они должны были проводить. Однажды утром, в четверг, исполнительный комитет компании Шуафаст собрался для встречи с Кэмом. Управляющий хотел, чтобы встреча была назначена на конец недели, но Дельта сказал, что пенсионеры не работают по выходным. Присутствовали следующие члены комитета: Гарольд Бронсон, президент и управляющий; Дорис Хомери, директор по операциям; Бетти Валиант – по материально-техническому снабжению; Джек Ортони – по рекламе и почтовым отправлениям; Эрнест Хупмен, инспектор; Эллен Прозинская, медицинский работник и Сэм Леви – по кадрам и режиму.

- Все мы обслуживаем заказчика, - сказал управляющий Гарольд Бронсон. Когда-нибудь все будут иметь лазерное оборудование и единственным нашим преимуществом будет предоставление услуг заказчику. Нам надо научиться удовлетворять его спрос.

- Разрешите мне узнать о вашей работе больше, - сказал Кэм. – Я буду вам признателен, если каждый из вас в нескольких словах расскажет о своей самой большой проблеме. Начнем с Бетти Валиант, она от меня слева. Если вы не возражаете, скажите, чем вы занимаетесь, чтобы я знал, что каждый из вас делает.

- Конечно, - сказала, улыбаясь, Бетти. – Я руковожу материально-техническим сектором, охватывающий запасы во всем мире, большинство из которого – сырье, так как мы делаем обработку по месту. Моя самая большая проблема – это материал, поврежденный во время транспортировки и хранения.

- Я – Сэм Леви, директор по кадрам и режиму, - сказал следующий руководитель, - и моя самая большая проблема – нахождение и обучение нового персонала.

- Если вы открываете по два новых магазина в год, то это уже вызов, - сказал Сэм. – Сколько работников в магазине?

- Обычно около двадцати, чтобы работать все время, пока открыт магазин. Пять или шесть работников изготавливают обувь, а остальные продают или помогают. В магазинах, расположенных в разных странах мира, численность наших работников полторы тысячи. Мы нанимаем и обучаем ежемесячно около шестидесяти людей, чтобы был рост оборота и персонала.

Следующий руководитель ждал своей очереди и, убедившись, что разговор закончен, представился.

- Джек Ортони, - сказал он. Я отвечаю за рекламу и почтовые отправления. Самая большая моя проблема – постоянно иметь список почтовых отправок. Часто клерки совсем не заносят фамилии заказчиков или заносят их не полностью. Они относятся к этому небрежно.

- Эрнст Хупмен, ответственный за финансы. Моя самая большая проблема – сбор наличных со всех магазинов. Это только небольшая часть наших продаж, так как большинство покупателей в основном пользуются кредитными карточками, но много денег оседает в шкафах вместо того, чтобы купить на них что-то.

Кэм пригласил следующего.

- Я – врач Прозинская. Моя самая большая проблема – убедиться, что конструкция обуви не принесет вреда покупателю. То, как сидит обувь, - это одно. Есть и другие аспекты.

- Вы делаете ортопедическую обувь? – спросил ее Дельта.

Врач покачала головой.

- Нет, мы эти не занимаемся, хотя на нее есть спрос. Наше оборудование может точно измерить ногу покупателя, а чтобы сконструировать ортопедическую обувь – здесь нужна другая технология. В базе данных наших покупателей находятся, в основном, те покупатели, кому изготавливается традиционная обувь. Обычно нога человека достигает постоянного размера обуви, и он у него бывает всю взрослую жизнь. Но где-то двадцать процентов населения имеет другие размеры обуви. У них ноги имеют промежуточные размеры. Например, вместо девяти с половиной у них размер обуви девять и пять восьмых. В обычной обуви они не будут чувствовать себя комфортно.

- Означает ли это, что компания Шуафаст никогда не завоюет рынка на сто процентов? – спросил консультант.

Президент улыбнулся.

- Мы получим сто процентов из двадцати, - сказал он. Это будет миллиард людей по всему миру, двести миллионов на современном рынке.

- То есть вы имеете дело с людьми, которые не чувствуют себя комфортно в традиционной обуви?

- Именно так, - ответила врач. Покупатели очень довольны, когда обувь им подходит и к тому же, когда она модная. У нас очень много моделей.

- Я – Дорис Хомери, начальник диспетчерской службы. Я получаю информацию о состоянии дел на складах от региональных руководителей. Моя самая большая проблема – найти менеджеров.

- Ваши расходы очень большие, а доходы очень маленькие, так? – спросил Кэм.

- Все выше этого, - сказал президент.

Кэм Дельта кивнул.

- Чтобы это как-то систематизировать, - сказал Кэм, - мне бы хотелось предложить проверку того, как проводится политика в свете принципов Совершенства.

Первый из этих принципов – это “сделать так, чтобы работники были преуспевающими“. У нас большой оборот. Сколько процентов в год, Сэм?

- Это отпечаталось у меня в голове, - ответил Сэм. Я удивлен, что у вас нет этих данных. Наш оборот составляет сорок семь процентов, в основном, на самых низких уровнях организации. В нашу защиту хочу сказать, что мы удерживаем отметку уровня по сравнению с другими компаниями и находим, что мы ниже, чем промышленность по быстрому приготовлению пищи, но намного выше, чем универмаги и так далее.

- Я думаю, что наш оборот правильный, - сказал Бронсон. Определенное количество – жизнеспособно, и чтобы снизить его, мы должны платить людям намного больше. Это увеличит расходы, что уже убивает нас.

- Сколько стоит, чтобы ежегодно менять половину штата? Вы просчитывали? – спросил Кэм.

Финансовый директор нахмурился.

- Мы точно не подсчитывали, - ответил он. Трудно определить все расходы. Есть трудности и в том, чтобы определить всех людей, которые уйдут, найти новых, обучить их и, конечно, пока они будут обучаться – у нас будет промежуток. В результате этого у нас будет больше людей, чем нам нужно в данный момент. Но по моим грубым подсчетам это стоит примерно полугодовой средней зарплаты, чтобы произвести замену, нанять, обучить и поддержать каждого нового работника.

- По платежной ведомости средний уровень заработной платы на человека составляет приблизительно сорок пять тысяч с пособиями, - сказал управляющий. Вы хотите сказать, что мы тратим шестнадцать миллионов долларов год на оборот и обучение? Эту цифру я никогда раньше не слышал. Она превышает нашу прибыль в три раза. Должно быть, вы ошибаетесь. Я хотел бы увидеть эти цифры.

Хупмен покачал головой.

- Может, это немного и не так, но по сути своей цифра верная. Даже если бы была только половина, то все равно она была бы огромной. Мы попросили аудиторскую фирму изучить наши данные, их отчет будет готов на следующей неделе. Тогда мы точно будем знать.

- Если вы не возражаете, - сказал консультант, - я бы хотел предположить, что эти цифры правильны для наших целей. Я думаю, что вы платите своим людям явно приемлемую сумму; ваша программа так же хороша, как и та, которую предлагают ваши соперники, и тем не менее работники не чувствуют, что они преуспели на Шуафаст. Обсудим это?

- Что вы имеете в виду, когда говорите “преуспевающий? “ – спросила врач. – Этому можно найти множество объяснений.

- Преуспевающий – это тот, кто преуспевает, - сказал директор по кадрам и режиму. Если они здесь делают карьеру и работа им нравится, если у них нормальная жизнь, то это и есть успех. Философы говорят, что людям совершенно необходимо следующее: еда, секс и чувство успеха. В большинстве случаев люди хотят добиться успеха благодаря работе. Мы делаем немного в этом направлении.

- Они не чувствуют себя профессионалами? – спросил Кэм. Ведь они используют лазерное оборудование, и многие из них делают обувь собственноручно. Я думаю, что это – большая возможность, чтобы все достигли успеха.

Воцарилась тишина.

- Вы говорите, что нам нужно так направить наших работников, чтобы они постоянно были удовлетворены работой и жизнью, - сказала Бетти. Я думаю, что их жизнь – это их проблема. О своей жизни я думаю именно так.

Помощник пожал плечами.

- Если вы уменьшаете оборот наполовину, то вы очень близки к тому, что прибыль компании станет в три раза больше. Если мы предпримем меры, чтобы такое произошло, то это, как мне кажется, будет правильным деловым решением, - ответил он.

- Если серьезно к этому относиться, то мы можем закрыть психологическую клинику, - заметил финансовый директор.

Кэм подождал немного, чтобы выслушать мнения, но больше никто не выступал. Тогда он продолжил.

- Мы, конечно, вернемся к этому, но давайте кратко определим следующий принцип Совершенства, который гласит: “сделать поставщиков преуспевающими”.

Он повернулся к Бетти.

- Вы говорили о проблеме повреждения материалов. Поставщики виновны в этом?

- Абсолютно, - ответила она. – Весь материал поставляют поставщики, как и инструменты, которые мы используем для изготовления обуви. По цене мы договариваемся нормально, но вообще у нас много трудностей с поставщиками по части их надежности. Кажется, что они не очень серьезно к нам относятся. У нас большой список поставщиков, и со многими из них мы имеем дело.

- Вы знаете, какая стоимость за год обслуживания и убытков в результате повреждений? – спросил он.

Бетти повернулась к Эрнсту.

- Финансовые службы и я работали над этим, - сказала она. Но до сих пор расчеты еще не окончены, но примерно двадцать пять процентов материала – это брак или переработка. Наши материальные затраты составляют двести миллионов долларов в год, и у нас есть потенциальная возможность уменьшения на пятьдесят миллионов. Я уверен, что это не очень много, так как используется много переработанного материала.

- Я бы сказал, что это довольно внушительная цифра, - заметил Кэм. – Какие основные причины этого уменьшения?

- Я думаю, что существуют три главные причины, - сказала Бетти. – Небольшая часть – это материал, который остается после нарезки для изготовления обуви. Это примерно десять процентов отходов, и их можно считать запланированными. Большая часть материала портится на складах или выходит из употребления, но основная часть материала имеет механические повреждения из-за неправильного обращения поставщиков или наших работников.

- Это действительно смешно иметь сейчас такие повреждения, - сказал Джек Ортони из отдела почтовых отправок. – В прессе есть информация о поставке материалов и вещей “в нужное время“. Мы делаем что-нибудь похожее?

- Я думаю, что поставщики не хотят иметь такую систему, но я в этом не уверена - ответила Бетти.

- Кто руководит поставщиками? – спросил консультант.

- Это в моем отделе. Тим Уотсон производит закупки; заказ со складов из стандартного списка они получают из отдела маркетинга; все заносится в базу данных, а материально-техническая служба осуществляет контроль.

- А Тима здесь нет?

- Тим обычно не работает в этой группе, - сказал Бронсон. – Если нам потребуется его помощь, то мы попросим его придти на дневное заседание.

- Хорошая идея, - ответил начальник цеха. Но почему бы нам не перейти к следующему принципу Совершенства, который гласит: “сделать покупателя преуспевающим“. Давайте начнем со значения этой фразы. Что такое “преуспевающий“ покупатель? И перед тем, как вы ответите, запомните, что это будет обсуждение реальности. Не думайте о каком-то абстрактном человеке – думайте о себе, как о покупателе. Мы должны исключить слово “удовлетворен“.

- Но каждый говорит: “удовлетворен“, - сказал Сэм. Я везде это слышу. Почему вы не хотите использовать его?

- Этого недостаточно. Люди могут получить удовлетворение, если вы дадите им товары задаром. Нам нужно, чтобы они были преуспевающими, чтобы они получили от своей покупки удовлетворение. Они расскажут своим друзьям, сами вернутся к нам. У нас есть какое-нибудь представление о том, какой процент покупателей к нам возвращается? Джек, у вас есть это в перечне почтовых отправок?

Джек построил гримасу.

- В моем перечне почтовых отправок столько повторений и ошибок, что мне даже стыдно говорить об этом. В компьютере у нас есть все фамилии, и мы точно должны знать, как часто они возвращаются. А мы после того, как они сделают у нас покупку, отправляем им литературу. Мне кажется, что семьдесят пять процентов из них возвращается к нам.

- А как узнают клерки, как войти в программу, чтобы найти фамилию и адрес покупателя?

- Заведующие складами расскажут им об этом, - сказал Джек. – Это является их частью обучения работе.

- А существуют какие-либо инструкции? Есть видеофильм об этом? Как они будут знать, что это важно? Они знают, что следует за вводом данных?

Джек посмотрел на Сэма, который кивнул, и ответил: “Возможно, они и не знают этих инструкций, да и бюджет, предназначенный на обучение, не предусматривает отчисления на видео. Это хорошая идея. Сейчас есть компьютерная программа по обучению; мы можем снабдить ими каждый магазин за несколько сотен долларов”.

- А почему мы это не сделали? - спросил управляющий.

Джек улыбнулся.

- Каждый раз, когда прибыль уменьшается, то урезают бюджет на обучение. Сейчас мы в крайне плохом положении. Надо иметь прирост на тридцать процентов, чтобы выйти на минимальный уровень обучения. Программа улучшения качества, например, сдерживается, так как нужны материалы по обучению.

- Я думал, что вся эта ерунда приходит из консультирующей фирмы, работники которой обучают руководящий состав, - сказала врач.

- Приходит, приходит, - ответил Сэм. Но они не снижают цену. Мы уже оплатили самое дорогостоящее – посылаем руководство на обучение. Сейчас мы отложили выполнение программ на то, что стоит нам приблизительно триста долларов на человека.

- Это примерно сорок миллионов пятьдесят тысяч долларов, - заметил Эрнст. Внушительная цифра.

- Может, мы обсудим это на заседании руководителей на следующей неделе, - предложил Бронсон.

- Это собрание должно быть посвящено действительному положению вещей, - сказал Кэм, и предмет обсуждения настолько реален, насколько вы хотите его достичь. Очевидно, есть расхождение во мнениях по стоимости обучения. Это показывает, что дело не было представлено с точки зрения длительности обучения. Это все равно, что исключить из обучения ребенка четвертый класс и дать ему год отсрочки, чтобы сэкономить деньги.

- А вы думаете, что несерьезность в вопросе обучения связана с оборотом? – спросила Бетти.

- Я хочу обратиться ко всем вам, - ответил он. – Я был только в двух ваших магазинах. В каждом магазине ко мне было разное отношение. И из разговоров во время этих визитов у меня создалось впечатление, что клерки работают там до тех пор, пока им не попадется более подходящая работа.

- В каких магазинах вы были?

- Один – в Питтсбурге, а другой – в Лондоне, Онтарио, - ответил он.

- Две разных культуры, - сказал Бронсон.

- Одна и та же компания, - сказал консультант. – Но давайте посмотрим, как сделать покупателей преуспевающими? Все соответствует изделию?

- Мы много заботимся о дизайне магазинов, чтобы они были привлекательными и удобными, - сказал Дорис Хомери, начальник диспетчерской службы. Мы стараемся, чтобы покупателю было легко добраться до нас, мы просим наших продавцов хорошо их обслуживать. Преуспевающий покупатель, по моему мнению, - это тот, кто покупает понравившуюся ему обувь, которая отлично сидит на ноге и имеет цену, которую они бы не прочь заплатить.

- Эти покупатели идут к вам, потому что им трудно подобрать подходящую обувь в обычных обувных магазинах? – спросил Кэм.

- Это, кажется, первая причина, а ведь многие из них довольно подозрительно относятся к нашим требованиям, - заметил Бронсон. – Многие из них настроены враждебно, но в конце концов они счастливы. Кажется, что они и не замечают, что платят больше, чем в других магазинах.

- А вы думали о подъеме уровня цен? – спросил Кэм.

- Да, ответил Бронсон. Мы работаем над этим сейчас. Это, конечно, даст нам прибыль.

- А вы думали об опускании уровня цен?

Все молчали.

- Зачем? – спросил Бронсон.

- У нас сейчас так плохо с деньгами, - добавил финансовый директор.

- Я подумал, что открытый для вас рынок ограничен вашей стратегией, - сказал Кэм, потому что ваши люди имеют только неприятности. Что вы скажете о тех, кто хотел бы почувствовать престиж обуви, сделанной на заказ.

- Таких людей много, - заметила Бетти. Но будет очень трудно снизить наши цены до тех пор, пока мы значительно не урежем расходы.

- Давайте прервемся на обед, - сказал Кэм, но после обеда мы обсудим некоторые основные проблемы: каков оборот работников, каково участие поставщика, обсудим ограниченный базис покупателя, некачественное обучение и рентабельность.

- Давайте посмотрим на это с другой стороны. Например, ваша цена складывается из расчета того, сколько стоит подготовить обувь, каковы накладные расходы, затем мы прибавляем прибыль. К сожалению, накладные расходы заметно растут, снижая прибыль.

- Вам надо это проанализировать и вычислить, какую цену поставить, чтобы привлечь людей, которые хотят приобрести обувь, изготовленную на заказ, но не желают покупать ее по повышенной цене. Вам надо выйти или на тот же уровень цен, что и в обычных магазинах, или сбавить его.

- Итак, мы устанавливаем цену, вычитаем прибыль, а что остается – на это мы должны выработать систему, которой мы будем пользоваться. Мы должны собрать наших поставщиков, убедить их предоставить более приемлемые цены, предлагая им долгосрочные отношения. Мы можем исключить потери в результате обращения с материалом. Это будет началом работы.

- Но мы уже потратили много времени, чтобы выработать решения, по которым работает компания. И нам снова это делать, - сказал Ортони.

Кэм кивнул.

- Делая это еще раз, вы узнаете еще много нового. Очень мало решений, принятых руководством, основывается на фактах. Они являются результатом (и почти все время) согласования. Чтобы не разорвать связи с какой-либо группой или с человеком, мы не придерживаемся жесткого курса и организация становится гибкой. Мы должны спросить себя, в чем же действительная причина каждой проводимой политики и работы. Действительная причина.

Они все посмотрели на Кэмпбела. Потом Бронсон сказал:

- Я думаю, что вы на правильном пути, Кэм. Нам нужно покончить с политикой сглаживания противоречий в системе. Нам нужен чистый лист бумаги. Я готов. Приступим к работе сразу после обеда.

Президент и директор по кадрам пообедали в небольшом соседнем ресторанчике. Директор нервничала, потому что босс сорвал ее с работы и пригласил туда, где подается специальный соус к блюдам – горячий чили. Она наблюдала, как ее начальник выдавливал горячий соус в блюдо, размешивая еду.

- Извините меня, Кэрол, что я вас вытащил сюда, - сказал он, - но я хотел поговорить с вами там, где нам никто не мешает. Дело касается качества.

- Качества, - повторила она.

- Правильно, - сказал он, кивнув, как будто она сказала что-нибудь значительное. - Я верю в то, что босс должен концентрироваться на финансах, взаимоотношениях и качестве. Как вы, конечно, знаете, мы перестраиваем организацию, чтобы все это внедрить. Конечно, это облегчило мне жизнь, я стал ею больше наслаждаться, и она стала более продуктивной. Мы также учимся не допускать ошибок, по крайней мере, в финансах и взаимоотношениях. А с качеством дела у нас обстоят совсем не должным образом.

Кэрол выразила удивление.

- Но, Клэй, - заметила она, - мы провели все нужное обучение по общему менеджменту качества (TQM), вы учредили должность вице-президента по качеству для Эла, и мы подали заявку на награду Болдридж (Baldrige award). Все счастливы и полны энтузиазма. Я думала, что с качеством у нас дела обстоят хорошо.

- А вы видели рекламации покупателей? А вы видели наш с Брюсом финансовый отчет? Он показывает, что наша цена из-за несоответствия действительно поднимается. У нас дела идут хуже, а мы думаем, что все чудесно.

Кэрол положила ложку.

- Это меня тревожит, - сказала она, и я вижу, что вас тоже это беспокоит. Что вы хотите, чтобы я сделала?

Клэй тоже положил ложку, но только затем, чтобы взять острую перечную приправу.

- Я думаю проблема в том. Что мы не понимаем, что входит в понятие качества, - сказал он. Я хочу провести на эту тему собрание и осветить этот вопрос как бы невзначай. Наш вице-президент по качеству работает изо всех сил, и я не хочу показать ему, что я ему не доверяю, хотя это и так.

Кэрол задумалась.

- Мы говорили о том, чтобы проводить заседания круглого стола для нашего руководящего состава. Была мысль пригласить пару внешних экспертов по некоторым вопросам, свести их с нашими людьми, а потом вместе обсудить проблемы. Мы дадим оценку нашему подходу и посмотрим, чему мы сможем научиться у них.

- Отлично, - сказал он. – Отлично. Мне бы хотелось сделать это как можно скорее. Пусть Эл пригласит консультанта, которого он знает, а я попрошу придти Франсис Уилсон. Корпорация путешествий и экскурсий Трэвел Сервисиз сделала большой прогресс в области качества, а у них даже нет отдела по качеству. Я узнал у ваших работников, что за последний год сотрудники Франсис не сделали ни одной ошибки в нашем счете.

- А они ведь имеют дело с множеством путешествий, с гостиницами, с арендой машин, - согласилась Кэрол. – Они стали мощной организацией с тех пор, как Франсис стала президентом.

Она вынула из сумочки записную книжку.

- Так. Я взяла на заметку Франсис, вас, себя, Эла, консультанта. А как насчет директора по операциям и инспектора?

- Вы правильно мыслите, - сказал Клэй, протягивая счет. Я верю в “правильность политики“ во всем. И чтобы доказать, что у нас нет дискриминации, я разрешаю вам оплатить счет.

- Я согласна, - сказала Кэрол. Но я все еще ожидаю, что мужчины, сопровождающие меня, будут открывать мне двери и выдвигать стулья. Я правильно заметила, что в вопросе по качеству вас интересует то, что “реально“ и то, что “политически верно“.

- Без комментариев, - ответил Клэй. – Я буду продолжать открывать двери, но я все еще не решил делать всю остальную ерунду.

Спустя несколько дней Кэрол пригласила руководство на первое заседание круглого стола. Пришли, как и обещали, Трейси Элстон, директор по операциям и Брюс Уэстон. Эл представил Эллери Томаса, консультанта по общему менеджменту качества (TQM).

- Я рада, что вы все собрались, - начала Кэрол. – Мы особо благодарим Франсис и Эллери, что они нашли время для нас. Когда Франсис нет в офисе, то число работающих уменьшается на двадцать процентов, поэтому мы постараемся пораньше ее отпустить.

- Позвольте мне попросить разрешения у нашего президента Клэя Уайтсайда начать обсуждение. Клэй?

После объявления повестки дня заседания и слов благодарности за присутствие на нем Клэй перешел к главному.

- Мы много усилий тратим на программу общего менеджмента качества (TQM), - сказал он. И Эл здесь многое сделал. Он был в каждом отделении нашей компании и проводил курсы днем и ночью. Эллери, я знаю, что ваша компания оказывала поддержку в поставке материала и в предоставлении консультаций, и мы дали этому высокую оценку.

Эллери улыбнулся и кивнул.

- Трейси и я – ответственные за дела компании, - продолжал Клэй. – Он делает повседневную работу, а я работаю на перспективу, но мы постоянно ведем переговоры. Трейси, вы хотите что-нибудь сказать?

- Спасибо, Клэй, - сказал он. Меня волнует то, что мы обучили всех наших людей и делаем все, что отражено в документах, но улучшений нет. У нас, как никогда, много несоответствий и от покупателей поступает много жалоб. Я думаю, что мы не понимаем бизнес по вопросам качества в той мере, в какой нужно.

Он замолчал, а Эл ответил.

Я думаю, что нам нужно больше времени, чем мы потратили, Трейси. Давайте попросим Эллери поделиться с нами опытом.

- Благодарю, - сказал Эллери. Это я часто слышу. Требуется время, чтобы повернуть компанию. Я люблю сравнение с танкером. Только поворотом колеса не заставишь его двигаться быстрее. Как только вы будете внедрять общий менеджмент качества (TQM), вы сразу же будете иметь результат. Сейчас вы на таком уровне, что можете подавать заявку на награду Болдридж (Baldrige award). И в этом направлении вы очень преуспели.

- Я теряюсь в определении общего менеджмента качества (TQM), - сказал Клэй. Не могли бы вы быстро объяснить, что это такое?

Эллери улыбнулся. Это он делал неоднократно.

- Конечно, - ответил он. – Общий менеджмент качества (TQM) – это подход компании к качеству. Это означает, что мы должны предпринимать действия на каждом уровне организации, чтобы абсолютно точно знать, что качество обеспечивается.

- Возможно я не понимаю, что такое качество само по себе, - сказал Клэй. Качество я представляю себе фундаментом нашей компании. Но если у нас нет качества, значит у нашей компании нет основания. Так что в действительности означает качество?

- Качеством управляет заказчик, - сказал Эл.

- Что это такое? – спросил Клэй. Это звучит, как если бы заказчик управлял какой-то машиной.

- Это означает, - сказал Эллери, - что качество определяет заказчик и никто иной. Многие компании думают, что они могут диктовать качество заказчику, но это не так.

Эл, соглашаясь, кивнул, а Клэя это озадачило.

Вступил в разговор Трейси.

- Конечно, я думаю, что заказчики должны решить, что они хотят, а наша работа – выслушать их и сделать, как они того хотят. Тем не менее я не очень понимаю, как заказчики осуществляют это “управление“ качеством. Если я работаю в сфере закупок, то как мне знать, что заказывать, чтобы заказчики получили то, что они хотят?

- Определение этого – работа компании, - сказал Эллери. Все должны знать заказчиков.

- Предположим, что я проверяю своих заказчиков и обнаруживаю, что они хотят получить качественную продукцию, но не могут мне объяснить, что это такое. Как мне быть?

Эллери ответил:

- Это самое трудное. Качество – очень расплывчатое понятие, во многих случаях основывается на мнении. И чтобы иметь полную уверенность в качестве, надо лучше планировать повышенный уровень качества по сравнению с тем, которого ожидает заказчик.

- Означает ли это, что если клиент захочет один шарик мороженого, то я должен дать ему два? – спросил Клэй.

- А если они захотят просверлить одно отверстие, мне что сверлить два или три? – спросил Трейси.

Эл поднял руку.

- Это сложное дело. Мы готовим лекции по философии качества, чтобы вскоре представить их руководству. Тогда вы сможете понять это.

Трейси покачал головой.

- Я читал материалы по общему менеджменту качества (TQM), посещал конференции и все еще точно не понимаю, что это такое. Кроме того, выслушав мнения людей, посещающих выставки, я сделал заключение, что никто из них тоже не понимает этого.

- Не все сразу, - сказал Эллери.

- Самое лучшее определение, которое я слышал, - сказал Трейси, - это то, что качество означает соответствие требованиям. Это еще означает, что мы определяем то, что хочет заказчик, записываем это, обучаем всех, как выполнить заказ, а затем вовремя доставляем его заказчику.

- Это определение очень простое, - сказал Эл. – Здесь не принимаются в расчет значимые аспекты качества.

- Но не включены ли в требования значимые аспекты качества, как и все другие? – спросил Клэй. Не является ли это первичной формой связи между руководством, людьми и заказчиками?

- Конечно, это можно сделать так, - сказал Эллери. – Но соответствие предусматривает ограничение свободы действий. И есть тенденция, что возникнет препятствие к созиданию.

Клэй повернулся к Франсис.

- Вы сидите в терпеливом ожидании, Франсис, - заметил он. – Что вы думаете о соответствии, которое препятствует созиданию?

- Эти два понятия стоят рядом. Мы обнаружили, что однажды мы все сошлись на том, как выполнить работу, и мы, не мешкая, могли делать всю нашу работу. Мы могли зависеть друг от друга, но нам не нужны были проверки.

- А как насчет созидания? – спросила Кэрл. - Как только мы определили, что люди будут делать то, что они собрались делать, то мы получили возможность создавать особенно то, что облегчало работу. И когда у нас проблема, то мы не говорим о качестве, а говорим о требованиях. Требования выставляют люди. Для нас это большая помощь.

- Вы долго занимаетесь этим? – спросил Эллери. – Когда вы начали осуществлять программу?

- Год тому назад, - сказала Франсис, - но в первую неделю у нас было то, что происходит сейчас. Все сразу принялись за претворение программы.

- Это возможно в небольшой компании, - сказал Эллери, - но когда много народу, то гораздо труднее изменить их отношение.

- Я думаю, что суть в том, что в магазине Франсис все поняли, что качество означает четкие требования с последующим выполнением задания в соответствии с этими требованиями. Именно это понятие отсутствует в нашей компании.

Все молчали.

- Пока мы обдумываем определение, - сказал Клэй, - давайте поговорим о системе качества. Сейчас мы сконцентрированы на оценке.

- Это правда, - сказал Эл. – Все наши сотрудники посетили занятия по контролю статистической обработки данных и сейчас отовсюду нам присылают отчеты.

- А как насчет финансового отчета? – спросил Трейси. Что называется стоимостью качества? Насколько я знаю, мы не делаем этих подсчетов.

Эллери кивнул.

- Мы считаем, что это не очень важно для работников, поэтому мы не приветствуем это. Обычно эти данные смущают их.

- Мы сделали это, хотя и в малой степени. Может, Брюс хочет об этом рассказать? Он кивнул инспектору.

- Несколько месяцев тому назад Эл прислал мне бумагу по этому вопросу, - сказал Брюс, - и некоторые наши сотрудники просто были ошеломлены. Ранее мы делали это на процедурной основе, но результаты такие, что они вас испугают. Имея компьютерные программы мы просматривали материалы прошлых лет, и затраты на несоответствие рассматривали в процентном отношении к затратам работы.

- Какое есть улучшение? – спросил Эл.

- Действительно, - сказал Брюс, - стало немного хуже особенно в районах обслуживания заказчика. Они считают, что это из-за того, что они стали больше знать о качестве.

- Вы уверены, что эти цифры имеют значение? – спросил Эллери. – Мы никогда не наблюдали интереса к оценке качества таким путем.

- Мы даем такую же оценку и всему другому, - сказал Клэй. Руководство проводит все свое время, уставившись в таблицы, заполненные цифрами и отражающие финансы.

Стало еще тише.

- Давайте поговорим о стандартах качества, - предложил Клэй. – То, что мы использовали, обозначено как “постоянно улучшать”. Я не знаю, что это точно значит.

- Это очень практический стандарт и цель – в одно и то же время, - сказал Эллери. Люди знают, что они сразу не достигнут совершенства, и поэтому они не будут обескуражены.

- За неделю реальной стала работа без дефектов, - сказала Франсис. Я никогда не думала, что медленный рост – это довольно правильный путь.

- Многие люди размышляли, чтобы создать этот стандарт, - сказал Эллери. Это люди с большим опытом обучения менеджменту качества. Один хорошо продуманный стандарт - более технический; это - “шесть сигм” и относится к статистически определенным отклонениям стандарта. Говоря непрофессиональным языком, это означает, что мы можем ожидать три и семь десятых отклонений на один миллион возможностей. Это довольно хорошая работа.

- Я не знаю, как объяснить людям, что многое не надо делать, как согласовано. Это просто неразумно, - сказал Трейси. – Посмотрите, когда мы получаем водительские права, мы соглашаемся останавливаться у каждого знака остановки. Сейчас, если бы мы сказали, что у трех и семи десятых дорожных знака из миллиона остановок ежедневно не будут останавливаться машины, то была бы нарушена вся целостность автодорожной

системы. Кто скажет, какие люди и какие знаки? Это неблагоприятно. Как эти люди могут рекомендовать такое для бизнеса?

- Им когда-нибудь приходилось работать, чтобы было достигнуто качество? – спросил Трейси. – Они всегда были учителями или они работали и жили в реальном мире?

- Длительное время они занимались преподаванием и приобрели известность. Их книги везде читают, - заметил Эл.

- Почему они против работы без дефектов и против качественного выполнения работы с первого раза?, - спросил Клэй.

- Они думают, что это непрактично, - сказал Эллери.

- А что вы лично об этом думаете, Эллери? Вы думаете, что качественное выполнение работы с первого раза – это непрактично?

- Я так не считаю. Я предполагал, что такое отношение к работе идет вразрез с основным инстинктом людей, и требуется значительное время, чтобы изменить мышление.

- Но, - сказал Клэй, - мы верим, что менеджмент – это проблема, а не люди. Мы чувствуем, что у работников плохие привычки из-за их отсутствия.

- Я послал своих детей учиться на курсы водителей и когда они закончили их, сдали государственные экзамены и получили права, то я обнаружил, что в действительности они не знали, как управлять машиной. Я должен был учить их этому. Что они хорошо уяснили на занятиях – это как пройти тестирование. Вы уверены, что наша программа по качеству сделана так, что мы сможем пройти тестирование? Кажется, в ней нет ничего такого, чтобы сделать покупателей, поставщиков или работников преуспевающими.

Эл откашлялся.

- Что мы делаем, Клэй, - сказал он, - это принятая программа Общего Менеджмента Качества. Вы подняли некоторые вопросы, которые относятся к делу. Честно говоря, я не задавался вопросами о самой программе, так как по ней работают многие известные компании. Как вы знаете, я занимаюсь маркетингом. Может быть, нам надо больше изучить ее.

- Я думаю, что к этому вопросу надо подойти реально, - заметил Трейси. – Мы относимся к качеству, как к чему-то такому, что выше понимания руководства и с этим оно мирилось. Но мы не можем иметь в философии компании то, с чем руководство не может справиться.

- Вы хотите сказать, - спросил Эллери, - что по вашему мнению общий менеджмент качества (TQM) – это как новый наряд короля? Все делают вид, что понимают этот менеджмент качества. А как вы объясните прогресс, достигнутый в других компаниях?

- Я не вижу реального прогресса, - сказал Клэй. – Вы знаете какую-нибудь компанию, которая поставляет своим покупателям продукцию без дефектов и предоставляет качественные услуги? Я знаю порядка десяти таких компаний, и у всех у них очень реалистическая философия качества, которую я могу понять. Они верят, что работа руководства в том, чтобы определить четкие требования, которые понятны и работникам, и заказчикам, и поставщикам. Потом оно проводит всеобщее обучение и производит поставку всего необходимого каждый раз в соответствии с требованиями. Все руководство имеет такие знания, что оно является примером в обеспечении предупредительных мер; стандартная работа – работа без дефектов, и о качестве, как и о других делах докладывает финансовый отдел. Эти компании как бы вплетают качество в ткань организации; фактически – это ткань.

- Я никогда не понимал, для чего употребляется слово “общий” – сказал Трейси. – Что, существует “частичный менеджмент качества” или что-то подобное?

Эллери улыбнулся.

- Я должен согласиться с вашими работниками, что некоторые подходы к программам не очень реальны. Но именно такими их хотят видеть большинство компаний. Во многих случаях главное руководство хочет частично получить образование,

а частично показать ура-патриотизм. В отличие от вас они не понимают, что качество – это конструкция компании. Я чувствую, что мы разочаровали вас, но я должен сказать, что мы дали вам все, что вы хотели. Без проблем мы можем все это изменить.

- Я думаю, что вы дали нам все, что мы хотели, Эллери; нам нужно сделать обзор нашего подхода, - сказал Эл. Мы это обсудим и через несколько дней вернемся к вам.

Клэй, согласившись, кивнул, и заседание закончилось. Трейси, Эл и Клэй вернулись в офис Клэя.

- Мы посмотрели на все широко открытыми глазами, Эл, - сказал Клэй. Вы дали нам то, что мы хотели, как нам казалось. Сейчас, я думаю, мы знаем больше. Мы должны получить реальные цифры – у нас нет выбора. Мы впустую потратили много времени, работая над тем, что ненужно.

- Что нам нужно – это работа над процессом качества, которая будет согласовываться с другими видами работ, предусмотренных в Совершенстве, а не ставить ее в тупик. Она должна стать неотъемлемой частью. Посмотрим, Эл, как мы справимся с этой задачей до нашей встречи на следующей неделе.

- Действительно, Клэй, - заметил Эл, - процесс качества существует, и в бизнесе он часто используется. Те компании, о которых вы положительно отзывались, следуют этой философии.

Трейси был сбит с толку.

- Как получается, что мы не используем того заказчика и тот процесс, если мы знаем, что это лучше?

Эл смугился.

- Я действительно должен это знать, - Эл, - сказал Трейси.

- Хорошо, - ответил Эл. – Когда мы подбирали консультантов, то стоимость на их услуги была около шестидесяти процентов. Вы отказались от них, и мы за более низкую цену наняли Эллери и его группу.

- Я помню это, - сказал Трейси. - Я думал, что они одинаковы, а все дело в цене. Я сожалею об этом.

- Давайте найдем их снова, Эл, если они захотят иметь с нами дело, - сказал Клэй. – По крайней мере мы посмотрим, какое определение они дают качеству и какое обучение проводят по качеству. Эта компания может и не выжить, если мы не будем нанимать их.

- Я имел большой опыт работы прежде, чем занялся этим делом, - сказал Эл. – Я думаю, что кроме хорошего консультанта нужно еще очень многое. Например, одна из причин, по которой мы оттеснили другую фирму в том, что они хотели обучить руководителей за два дня, а Эллери сказал, что он сделает это за один час.

- Вы говорите, - сказал Клэй, - что мы несерьезно подошли к этому делу. Я должен заметить, что это только утверждение. Мы думали, что будет достаточно разбавить чем-нибудь воду.

- Мы знаем, что это не срабатывает, - сказал Трейси. У нас еще не выработана и политика качества. Исполнительный комитет еще прорабатывает этот вопрос. Последнее, что я видел, - это текст на полутора страницах, содержащий все виды оговорок. Вы знаете, как это должно быть, Эл?

- Конечно, я знаю, - сказал Эл. Фактически у меня есть документ со всеми выписками и если вы хотите подписать его сегодня, то мы можем считать эту часть нашей задачи выполненной. Трудно пытаться обеспечить качество путем согласования.

- А что говорится об этом? – спросил Трейси.

- Говорится просто и ясно: “Мы вовремя поставим изделия без дефектов и предоставим качественные услуги нашим заказчикам и сотрудникам”.

- Я это подпишу и скажу об этом на совещании. Нам нужно начать шевелиться. Извините, что мы вовлекли вас в эту ситуацию без достаточной поддержки и без нашего участия. Мы это поправим.

- Я принимаю это, - сказал Эл. – Особенно если мы все будем думать, что вы двое не возлагали ответственность за качество на меня, а думаете, что я буду руководить процессом качества для вас.

- Это разумно, - сказал Клэй. – Мы, конечно, не возлагали ответственность за финансы на Брюса или за взаимоотношения – на Кэрол. Если мы ошибаемся, скажите нам.

- Я не скажу, это будет очевидно. Сейчас Брюс и я вводим стоимость несоответствия в бухгалтерскую систему отчетов. Это означает, что вы будете иметь ежедневный отчет того, сколько будет стоить делать изделия с дефектами и с указанием того, где эти расходы имели место. Это также даст нам возможность делать таблицы, по которым будут работать на заседаниях исполнительного комитета. Я буду рад, если в повестке дня на первом месте будет стоять вопрос о качестве вместо того, что эта тема будет обсуждаться, если на него останется время.

Клэй и Трейси посмотрели друг на друга.

- Хорошо, мы внимательно обсудим это. Я не вижу причин, почему танкер не может поворачиваться быстро при условии, что его будут подтягивать и подталкивать такие, как мы.

Жизнь Центуриона: Коммуникация

Исполнительный комитет компании «Дин и Самолин Инкорпорейтед» собирался каждый понедельник, утром, для того чтобы обсудить положение дел. Эверетт Браун, председатель и Главный Исполнительный Директор, вел собрание точно также, как это делали все его предшественники на этом посту. После короткого обсуждения последних финансовых вопросов, каждый член комитета отчитывался о проделанной за неделю работе, отмечались проблемы и тут же принимались решения. Эта система хорошо работала и Ди-Сэм (под этим именем компания была известна клиентам, конкурентам и потенциальным работникам) существовала уже много лет. Компания славилась эффективностью своей работы с клиентами, а также полной бесчувственностью к судьбам работников и поставщиков этих клиентов. Правда, Эверетт Браун говорил, что последнее обвинение – лишь болтовня лентяев.

«Иногда нам приходится лезть из кожи вон, чтобы сделать то, что хочет клиент. Но мы помогаем людям получить новую работу и, в конечном итоге, создаем возможности для каждого вовлеченного заниматься настоящим бизнесом», - говорил он. Все это, конечно, было правдой, но приносило мало удовлетворения тем, кто был уволен или понижен по службе благодаря стараниям Ди-Сэм. Но люди стоят денег, и большинство клиентов Ди-Сэм, прося о помощи, изо всех сил старались стать выгодными.

Ди-Сэм помогала компаниям стать эффективными (за вознаграждение). Они «женили» и объединяли компании по всему миру (тоже за вознаграждение). Они организовывали их финансовые дела, обучали управляющих, и даже вместе предлагали на рынке акции. Никто не умел делать это так, как Ди-Сэм.

«Однако, - говорил Эверетт, обращаясь к комитету, - наши дела начинают потихоньку ухудшаться. Впервые наш уровень продаж не возрос за год даже на пятнадцать процентов – только на пять! У нас больше клиентов, чем раньше, но они уже не работают с нами так активно. Я чувствую, что мы удаляемся от них. Мы по-прежнему поддерживаем с основными клиентами ежедневный контакт? С ними регулярно связываются, не так ли?»

Все члены комитета закивали как один.

«Мы связываемся с ними каждый день, шеф, хотя бы по факсу. Мы постоянно в деле, - сказала Хелен Гонсалес, - Однако сфера нашей деятельности постоянно расширяется и нам приходится доверять мнению директоров касательно того, удовлетворены наши клиенты или нет».

«Сколько контрактов у нас действует в настоящее время?» – спросил Эверетт. Все посмотрели на него пустыми глазами. Все, кроме его личной секретарши, Тамми Хоуп, которая тут же открыла свой ноутбук. «В настоящее время в силе три тысячи двести семьдесят восемь контрактов, мистер Браун, - ответила она, - На их выполнение потребуется триста девяносто три тысячи триста шестьдесят рабочих недель и ими будет заниматься четыреста девяносто один директор, которые контролируют девять тысяч семьсот тридцать шесть профессионалов, объем работ каждого из которых займет в среднем сорок целых и две десятых недели. Это ниже среднего объема работ в прошлом финансовом году, который составлял тридцать шесть целых и три десятых недели».

«Спасибо, Тамми, - ответил Браун, гордо поглядывая на остальных членов комитета, - Это было где-то в моем отчете, но Тамми со своими машинами всегда может найти любую информацию быстрее. Проще спросить ее, чем посмотреть самому».

«Эверетт, я думаю нам надо постараться понять, почему понизились наши объемы работ с клиентами, - вступила в разговор Кларенс Бакворт, - Я не слышала ни о чем, что указывало бы на то, что клиенты перестают в нас верить или о чем-нибудь в этом роде».

«Просто мы каким-то образом не удовлетворяем их потребности, Кларенс», - ответила Хелен, - Клиенты стали такими непостоянными, а конкурентов все больше и больше».

«Мы постоянно изучали нужды клиентов, но я что-то не припомню ни одного отчета об этом за последнее время, - сказал Браун, - Тамми, в твоей волшебной машине есть что-нибудь о неудовлетворенности наших клиентов?»

«Количество жалоб со стороны клиентов возросло за последний год с пяти и пяти десятых за тысячу рабочих часов до одиннадцати и трех десятых. Самая большая проблема в том, что мы сами чувствуем свою неэффективность. Мы тратим слишком много времени на изучение различных ситуаций. Вторая проблема в том, что нашим клиентам кажется, будто мы выполняем работу прежде всего для себя. В общем-то, обе проблемы схожи».

«Да, это практически одно и то же, - согласилась Кларенс, - А наши люди продолжают проходить все ту же образовательную программу? Я знаю что у нас много новичков».

«Я думаю нам следует все пересмотреть, - перебил ее Эверетт, - Хелен, ты не могла бы подбить всю информацию, чтобы мы могли принять какое-нибудь решение в следующий понедельник?»

Хелен кивнула в знак согласия, спросила, может ли Тамми ей помочь, а затем перешла к следующему вопросу. После собрания Браун вернулся в свой кабинет и занялся папками с корреспонденцией. Ровно в десять он по очереди свяжется с тремя директорами, чтобы узнать, как у них там дела. Он считал необходимым всегда держать струну натянутой, чтобы быть уверенным, что он еще не устарел. Его предшественник за годы работы совершенно потерял связь с клиентами и профессионалами, а Эверетту не хотелось, чтобы с ним произошло то же самое.

В назначенный час он нажал на уже запрограммированную на определенный номер телефонную кнопку.

«Тим Уотсон слушает», - послышался жизнерадостный голос.

«Привет, Тим. Это Эверетт Браун. Ну, как ты сегодня?»

«В форме, мистер Браун, - ответил Тим, - А у вас все в порядке?»

«Нет проблем. Любой день когда можно просто проснуться и просто заснуть – хороший день. Как там продвигается работа с Туртоном? Они уже согласились с твоим новым предложением? Если они позволят нам проработать их латиноамериканские офисы – это будет большой скачок для нас».

«Они там что-то мудрят, мистер Браун. Их Главный Исполнительный Директор спрашивал меня о наших ресурсах в Перу и Бразилии. Я запросил эту информацию из Нью-Йорка, должна прийти дня через три».

«А что они хотят узнать?»

«Ну, кто наши люди, работающие там, какой у них опыт, какие условия мы можем предложить, какие мы имеем финансовые взаимоотношения и как долго мы их имеем. В общем, всякую такую ерунду». Тим замолчал.

Браун на мгновение задумался.

«Нам раньше никогда не задавали подобных вопросов. Наша репутация освобождала нас от этого. Как ты думаешь, почему они вдруг стали этим интересоваться?»

«Ну, здесь нет никакого секрета, мистер Браун, - отозвался Тим, - Они получили предложение от Смедлей, а в этом предложении уже содержалась вся эта информация. Мы делаем предложение только непосредственно по работе, а Смедлей скинули всю информацию о себе по мировому компьютерному коду, чтобы клиенты могли ее проверить».

«Должно быть, это целая огромная книга, Тим! Смедлей готовы душу продать ради того, чтобы их предложение было принято».

«Я бы не сказал, шеф. Они просто послали им письмо с предложением и номер модема. Люди Туртона просто открыли банк данных Смедлей, набрали номер кода и вся

информация как на ладони – все о людях, список банков с номерами счетов и телефонов, номера телефонов нескольких довольных клиентов и приглашение встретиться с главными исполнителями Смедлей».

«И все это по одному лишь номеру кода?» – удивился Браун.

«Более того, у них там полный банк данных. Если они получают эту сделку, то позволят Туртону ежедневно проверять их отчеты о положении дел. То есть исполнители Туртона всегда будут иметь ту же информацию, что и исполнители Смедлей».

«Да как они могут это сделать? Потребуется целая армия клерков, чтобы всегда иметь под рукой свежие отчеты. Я думал Смедлей умнее. Им придется увеличить накладные расходы, что сделает их неконкурентоспособными».

«Не знаю - не знаю, мистер Браун, - ответил Тим, - Их расценки ниже наших. Кроме того, занятые у них на работе люди просто «наговаривают» свои ежедневные отчеты в соответствии с установленным форматом и они попадают прямым ходом в банк данных как раз вовремя. Они даже знают, кто с кем обедает. А клерки тут ни при чем. На это требуется всего несколько секунд пару раз в день. У них это основной способ коммуникации. Им не приходится делать ежедневные звонки и по долгу отчитываться».

«Ничего не понимаю. Что значит «наговаривают»?»

«У каждого специалиста есть маленькая карта компьютерного ввода. Они просто достают из кармана телефон, проводят картой по отверстию ввода и рассказывают что и как. Все что они говорят скидывается на центральный компьютер и данные попадают прямо в банк», - ответил Тим, явно наслаждаясь возможностью прогнаться перед большим боссом.

Когда разговор закончился, Браун откинулся в кресле и почувствовал, как на него накатывается волна депрессии. Неужели его обгоняют, как и предыдущего председателя? Он вспомнил, как открытие новых филиалов в Европе и на Дальнем Востоке чуть было не довело старика до инфаркта. Именно благодаря этому было принято решение назначить на его место кого-нибудь, кто сможет работать на мировом рынке. И этим кто-то оказался Эверетт. А теперь оказывается, что бизнес очень быстро меняется, но ни один человек в компании не настаивает на переменах, на введении новых... хотя... Тамми! Тамми, эта информационная пустышка!

Он набрал номер и попросил Тамми зайти к нему, когда у нее будет свободное время. Как и следовало ожидать, она появилась в дверях немедленно. Ее коньком были информационные системы, но она также работала секретаршей председателя. Брауну нравилось нанимать молодых и ярких личностей и наблюдать, как они поднимаются по служебной лестнице. Большинство управляющих среднего звена появились в компании именно таким образом.

«Да, сэр, - ответила Тамми, - Что я могу для вас сделать?»

«Присаживайтесь, пожалуйста, - ответил Браун, - У вас слишком много энергии, когда вы стоите, а мне хочется, чтобы вы были на одном уровне со мной. Поговорим об информации. Как я выяснил, наши конкуренты скидывают всю информацию на компьютеры и с помощью этого банка данных общаются друг с другом и с клиентами. А мы все записываем на бумагу и потом пересылаем эти документы взад – вперед. А еще мы прожигаем воздушные волны, звоня по телефонам и информируя каждого нашего специалиста о тех или иных вещах. Мы катимся назад? И если да, то почему никто не трясет меня и не заставляет что-нибудь сделать? Вы можете ответить на эти вопросы?»

Тамми улыбнулась, кивнула и несколько раз заглотнула воздух. Она не ожидала от председателя такой прямой постановки вопроса.

«Вообще-то, мы катимся назад, потому что у нас нет современной и постоянно расширяющейся системы данных. Никто не трясет вас потому, что все новые подходы вызовут большую головную боль. Людям кажется, что ни вы, ни исполнительный комитет не заинтересованы в подобных системах».

Последовала пауза.

«Но я заинтересован в них. Я всегда прошу вас предоставить мне информацию и вы всегда это делаете. И что тут не так?»

Тамми покраснела, но потом, вспомнив все чему ее учили, успокоилась и продолжила.

«Сэр, все думают, что если старшие администраторы не настаивают на использовании таких систем, значит они нам не нужны. В вашем офисе нет терминала данных, и ни у кого в исполнительном комитете тоже нет. Нет документальных отчетов с мест работы потому, что все это делается по телефону. Никто не знает, что происходит, кроме тех, кто является непосредственными исполнителями. Информация, которую я предоставила вам сегодня утром, возможно, месячной давности».

«А можно обеспечить получение свежей информации?»

«Информация может быть абсолютно свежей и распространяться на всю компанию. Существует технология, с помощью которой каждый человек будет получать необходимую для работы информацию, причем постоянно. Мы, в общем-то, располагаем практически всем необходимым оборудованием. Вопрос в том, чтобы начать использовать его в нужных целях», - ответила Тамми.

«На дворе две тысячи двадцатый год – кстати, прошло сто лет со дня рождения моего деда – а мы все еще работаем с системами данных двадцатого века. Что вам нужно для того чтобы, наконец, переместить нас в двадцать первый век?», - спросил Браун.

«Кое-какое новое программное обеспечение и дополнительное оборудование на сумму в несколько миллионов всемирных долларов. Самая большая проблема – обучить менеджеров, чтобы они поняли и начали пользоваться им. С остальными будет проще».

«А почему с менеджерами это будет так сложно?» – спросил Браун, уже несколько раздражительно, - Думаешь, мы все здесь вымирающие динозавры?»

Тамми улыбнулась и начала ерзать в своем кресле. Потом, набрав воздуха, смело продолжила:

«Просто информационные системы такого типа никогда не использовались в нашей компании. Наши исполнители очень гордятся возможностью, так сказать, держать пальцы на пульсе компании. Нам понадобится получить специальное разрешение, если мы хотим произвести изменения».

«Почему до сих пор это никому не пришло в голову? Почему такая система до сих пор не стала частью системы управления компанией? Система бухгалтерского учета, например, полностью компьютеризирована».

Тамми кивнула и впервые за время разговора позволила себе откинуться на спинку кресла.

«Дело даже не в компьютерах. Компьютер – это просто способ передачи и хранения информации. Я заметила, что все, что представляется для вас важным, вы записываете в маленький карманный блокнот. Я всегда удивляюсь тому, как много всего вы можете потом извлечь оттуда».

«И еще многое хранится в моей голове, - заметил Эверетт, - но на голову не всегда можно положиться. Итак, мы говорили о том, как сделать систему более удобной. Как нам узнать, что следует поместить в банк данных?»

Проще всего начать с вопросов, которые вы хотите задать. Современная система данных очень удобна – даже без клавиатуры можно обойтись. Вы просто запрашиваете информацию у своего ноутбука, и ответ высвечивается на экране. Можно даже вести диалог с системой: вы спрашиваете – она отвечает. Некоторые системы могут даже высказать свое мнение, если хотите – подобная система есть в Белом Доме.

«И наша система тоже может иметь все эти возможности?», - спросил председатель.

«Все что нам нужно для того, чтобы это как можно быстрее заработало, так это деньги и немного времени. Я могу этим заняться, - ответила она, - Но заставить старших администраторов пользоваться новой системой – это ваша проблема. Объясните им, что им даже не придется делать ежедневные телефонные звонки».

Браун улыбнулся.

«Они, наверное, и не знают, как можно жить без этих звонков. Когда вы будете готовы объяснить все это комитету и Совету? Совет должен будет одобрить все основные

расходы, а они там куда более крепкие орешки чем я. И так, когда? Совет собирается через две недели».

Тамми на мгновение задумалась.

«Мы будем готовы все продемонстрировать. (Потребуется пара недель, чтобы внести всю необходимую информацию в рабочую базу данных.) Может быть лучше организовать все это в зале заседаний на четвертом этаже, а не в зале Совета директоров? Там не достаточно питания и пространства. Если вы согласны, то мне еще хотелось бы узнать, сколько человек будет присутствовать».

«Можем провести заседание когда захотите, - ответил Браун, - а на собрании Совета директоров нас будет девять человек. В исполнительном комитете тоже девять человек, хотя восемь из них не входят в Совет. Итого, получается семнадцать человек. Восемь членов Совета не работают на нашу компанию, а члены комитета – все наши. Я думаю, ты и сама все это знаешь, но раз уж ты спросила...»

«Можем проведем заседание комитета за день до заседания Совета? Это даст нам возможность попрактиковаться. Можем встретиться в том же зале».

«Решено, - ответил председатель, - Я сделаю все от меня зависящее. Скажу всем, чтобы тебе позволили делать все, что ты захочешь. Но смотри, работай как следует, потому что с этими людьми у тебя будет только один шанс».

Они пожали руки и Тамми побежала в свой отдел, готовиться к заседанию. Браун вернулся к своей почте. Эта работа нравилась ему больше всего из-за ее четкости и постоянства. Он мог распорядиться насчет чего угодно и на это у него были сотни способов. Пара слов по интеркому – и нужное письмо будет немедленно составлено. Направить кому-нибудь какой-нибудь документ – и все завертится. В этом мире бешеных технологий так приятно было просто сидеть и заниматься почтой точно так же, как это делалось много лет назад. Теперь-то он знал, сто можно делать дело без всех этих бумажек, но так ему нравилось больше.

С информацией было две проблемы – ее было слишком много и никто не никогда точно не мог сказать, какая информация точная, а какая уже устаревшая. Эверетт, к примеру, прочитывал все деловые журналы (в основном в видеоформате). Он подписался на так называемый источник постоянной информации, что позволяло ему узнать о любом вопросе в любое время. Он просто называл в трубку имя человека или название интересовавшей его ситуации, и информация высвечивалась на экране. Но даже здесь нельзя было быть уверенным в точности и правдивости информации. Научились фабриковать видеоматериалы и фотографии с помощью компьютера. Могли даже сделать так, что человек не пленке или фото оказывался в постели с кем угодно.

Он вспомнил несколько событий, в которых он сам участвовал и которые попали в телевизионные новости. Он был очень огорчен, когда узнал, что далеко не вся правда была освещена. Это произошло не из-за нечестности средств массовой информации, а из-за невозможности опросить всех, кто имел отношение к делу и получить полную картину. А потом пресса и общественность потеряли интерес к этому делу. Одного его близкого друга обвиняли в вымогательстве денег у поставщика. Эти обвинения широко транслировались как в обычных, так и в деловых новостях. После проведения расследования все выяснилось и обвинения были сняты – посыпались извинения. Но клеймо на человеке осталось, поскольку далеко не вся информация была представлена на суд общественности. Когда это все появилось в новостях, было очень трудно собрать всю историю по кусочкам от начала до конца. Тоже самое было и когда дело дошло до руководства компании. Сколько бы отчетов он не читал, сколько бы собраний не проводил, сколько бы телефонных звонков не делал – всегда оставалось что-то, о чем он не знал. Информация была как вода, текущая из крана. За один раз можно заглотнуть какое-то количество, но потом придется оторваться от крана и сделать вдох, и тогда тонны воды протекут мимо рта. А нужно было как-то собрать и упаковать эту воду. И потом, имея необходимую информацию, можно было бы уже решать вопрос. Специалисты могли бы решать вопросы вместо того, чтобы запоминать данные.

Давно, в девяностых годах прошлого века, когда заканчивалось его обучение в колледже и начиналась самостоятельная карьера, Эверетт проходил практику в одном банке. В его обязанности входило вскрытие, сортировка и доставка корреспонденции. Для собственного обучения и для того, чтобы работа казалась интересней, он начал уделять особое внимание жалобам клиентов. Президент банка поддался общей тенденции, которая захлестнула в те годы всю страну — борьбе за качество обслуживания. Он ввел такую систему: клиенту посылали карточку, в которой тот записывал свои жалобы и предложения и посылал обратно, на рассмотрение президента.

Эверетт заметил, что карточки остаются лежать в ящике в кабинете директора. Время от времени кто-нибудь просматривал их, но детально они никогда не изучались. Он спросил у секретарши можно ли ему взять эти карточки и изучить их. Она была просто счастлива избавиться от них. Эверетт сложил их в папку и взял домой на ночь.

Он рассортировал 174 карточки по основным пунктам, а потом разложил их на еще более маленькие стопки, в зависимости от того, какие меры должны быть приняты. Все это делалось за кухонным столом и младшие сестры Эверетта помогали ему. В конце концов, он заставил их отнести рабочий стол на первый этаж и делать пометки на карточках, в то время как он будет выкрикивать типы жалоб. Когда работа была завершена, список выглядел следующим образом:

1. Слишком длинные очереди перед окошком кассира во время ленча. (83)
2. Грубый персонал на телефоне. (42)
3. Процедура регистрации парковочных талонов слишком сложная и унижительная. (16)

Были и другие жалобы, и он их все перечислил. Эверетт решил в первую очередь заняться очередями и во время ленча спустился в операционный зал чтобы понаблюдать за ситуацией. Вскоре он убедился, что жалобы были вполне обоснованными. В промежуток между 11:30 и 13:00 у окошек скапливались очереди из не менее чем десяти человек. После 13:00 очереди растворялись и возле окошек теперь уже собиралось не более одного-двух человек. В течение всего рабочего дня он время от времени спускался в зал, чтобы посмотреть как там дела. Вечером, возвратившись с работы, Эверетт откопал свою книгу рабочих исследований и приготовился провести статистический анализ проблемы. Он разложил на столе план передвижения людей по операционному залу и даже расставил все солонки и перечницы, чтобы на столе получилось что-то вроде операционного зала в миниатюре. Его сестер очень забавляла эта часть работы, но хотя они с радостью старались помочь брату, было видно, что они совершенно не понимают что происходит.

На следующий день, во время ленча, Эверетт остановился возле платного телефона и позвонил в справочную банка, чтобы проверить обоснованность другого типа жалоб – насчет грубого персонала на телефоне.

«Доброе утро, справочная, Харольд слушает. Чем я могу вам помочь?»

Ну, пока все нормально, подумал Эверетт.

«Меня зовут Браун, Эверетт Браун, я хотел бы проверить сумму кредита на моей банковской карточке».

«Такая информация предоставляется ежемесячно, мистер Браун. Если вы хотите получать ее чаще, пожалуйста, пришлите нам запрос и конверт с обратным адресом, и мы вышлем вам эту информацию».

«За то время, пока вы произносили эту речь, вы уже могли бы все проверить», - ответил Эверетт с возмущением.

«У меня и так много работы», - ответил Харольд и положил трубку.

Возвращаясь в банк, Эверетт остановился возле операционного зала, и снова стал наблюдать. Он заметил, что двое клиентов стоят у окошек кассиров и четырнадцать человек ждут своей очереди. И тут до него дошло, что вообще-то окошек было шесть, но только в двух из них были кассиры. С растущим

возбуждением от этого открытия, он набрался смелости и направился в офис злобной старшей кассирши, Этил Маркс.

«Где кассиры?», - выпалил он.

Она посмотрела на него с жалостью.

«У них ленч, малыш. А что, практикантам нечего делать? Я видела, как ты болтался по операционному залу вместо того, чтобы работать. Иди туда, где ты должен находиться. Давай!» Сказав это, она снова приступила к работе.

В ту ночь, сидя за столом, Эверетт решил, что очереди возникают из-за того, что кассирши уходят на перерыв как раз в то же самое время, что и все другие рабочие люди. Перерыв на ленч – единственный промежуток времени, когда клиенты могут осуществить банковские операции. Вместе с этим открытием пришло и понимание того, что любую на первый взгляд сложную проблему можно легко решить, если понять ее суть. Но если он кому-нибудь об этом скажет, старшая кассирша создаст ему кучу проблем. Люди в справочной тоже работали под ее началом, так что нетрудно было догадаться от кого они понахватались таких манер. Эту проблему надо было решить, так как она совершенно не способствовала повышению репутации банка.

Он подготовил анализ жалоб и записал свои предложения относительно решения этих проблем. Эверетт решил заняться этим напрямую. Его дед часто говаривал: «Честный человек никогда не может зайти в банк, вылечить зубы, купить костюм или сделать еще что-нибудь важное, потому что все открыто только тогда, когда он должен быть на работе». А еще он говорил, что если ты хочешь закрутить фонтанирующий пожарный кран, тебе придется подойти к нему и затянуть его гаечным ключом, и ты непременно промокнешь. И хотя Эверетт знал, что его дед никогда добровольно не приблизился бы к пожарному крану на расстояние ближе трехсот футов, слова его не казались ему от этого менее полезными. Вооружившись своим умственным гаечным ключом, Эверетт направился к мисс Маркс. Она не пришла в восторг, увидев его.

«Я хотел показать вам этот отчет, мисс Маркс, если у вас найдется для меня минутка. Я проанализировал жалобы клиентов, поступившие в офис президента, и подумал, что, возможно, вы заинтересуетесь. Я его еще никому не показывал».

Она взяла у него листок.

«И что я должна из этого извлечь?»

«Ну, тут говорится о том, что клиенты считают нашей крупнейшей проблемой длинные очереди во время ленча».

«Это часть банковского дела. В любом банке во время ленча длинные очереди. Как раз в это время каждому хочется обналичить чек, оформить вклад, получить дорожный чек или еще что-нибудь в этом роде. Это естественно».

«Да мэм, - ответил Эверетт, - Но я заметил, что во время ленча открыто меньше окошек, чем в любое другое время».

«Ну и...?»

«Я думаю, что если бы кассирши уходили на ленч не тогда, когда приходит большинство клиентов, а в другое время, то не было бы таких очередей».

Он замолчал, а мисс Маркс уставилась на него.

«Устами младенцев...», - процитировала она.

«Мэм?»

Она встала и похлопала его по плечу.

«Для тех, кто ничего не понимает в бизнесе всегда просто найти решение всех этих проблем. Это волновало нас уже много лет. Что там у тебя еще в списке?»

«Наши люди не достаточно вежливы, когда разговаривают по телефону».

«Ну и что мы можем с этим поделать? Иногда клиенты тоже бывают не достаточно вежливы. Что ты предлагаешь?»

«В телефонной компании есть курсы вежливости. Я знаю об этом, потому что моя девушка собирается записаться на них этим летом. Там объясняют, как правильно разговаривать по телефону, как общаться с людьми так, чтобы никто не раздражался».

Эверетт даже покраснел, вспомнив как мисс Маркс рассказала президенту о его работе и как горд он был, когда очереди исчезли. Несколько месяцев спустя, мисс Маркс позвонила ему и попросила заглянуть в банк как-нибудь во время ленча. Он был удивлен, когда увидел, что очереди из трех-четырёх человек снова появились.

«Прошел слух, что ты зайдешь сегодня в районе полудня. Нас захлестнула волна новых счетов. Выясни, как нам снова сократить очереди. Мы будем платить тебе стандартный консультантский гонорар. Займись этим».

В этот раз он стал расспрашивать клиентов, стоящих в очереди, о том, с какой конкретной целью они пришли в банк. Он пришел к выводу, что большинство проблем можно решить, если ввести новую должность – служащего, который будет задавать клиентам вопросы и либо направлять их к специальным кассам, работающим во время часа пик, либо производить операции с ними прямо на месте. Вопросы, не связанные с переводом денег можно было решать очень быстро. Кроме того, в банке были установлены автоматы для клиентов, которые просто хотели получить или внести небольшую сумму наличными.

Этот опыт убедил Эверетта в том, что ему следует выбрать карьеру консультанта. По окончании колледжа, он был принят на работу в компанию Дин и Самолин Инкорпорейтед. Вскоре он уже обучал искусству исследования и анализа своего нового работодателя. Он сумел создать новый и очень прибыльный способ работы. Фирма оценила это настолько высоко, что теперь, вместо того, чтобы получать удовольствие от живой работы, он снова вернулся к сортировке корреспонденции. Но теперь, по крайней мере, он мог заниматься этим сидя. Это был, в какой-то степени, прогресс.

Когда все члены Исполнительного Комитета собрались в зале, не столе у каждого лежал круглый тарелкообразный дисплей. Он действительно выглядел как простая кухонная тарелка и явно не был ни к чему подключен. Тамми подождала, пока все займут свои места и взяла «тарелку» в руки.

«Я знаю что вы все знакомы с тарелкой дисплея, - сказала она, стараясь передать им часть своего оптимизма, - Те, что лежат сейчас перед вами, настроены на каждого из вас конкретно и никто другой не сможет ими пользоваться. Дисплеи подсоединены к центральному банку данных, который, в свою очередь, связан с тридцатью двумя различными центрами данных по всему миру. Рабочие данные Ди-Сэм, конечно, не введены (только финансовые материалы), но мы сможем начать это делать достаточно быстро, если вы примете решение начать применять эту систему».

«И зачем это нам нужно подсоединяться к тридцати двум центрам данных? - спросила Кларенс, - Нам действительно все это нужно чтобы управлять бизнесом?»

«Это даст вам возможность получать информацию практически обо всем, что происходит в мире в настоящий момент, происходило в прошлом, и вообще обо всем, что известно практически обо всем. Все что от вас требуется так это просто спросить, - ответила Тамми, - Вы будете иметь информацию, которая позволит вашим деловым данным вращаться в реальном мире. Ну, например, самый простой пример. Если мы хотим направить кого-нибудь с каким-либо поручением в Париж, то нам необходимо знать где находится Париж, сколько времени потребуется на дорогу, сколько это будет стоить и еще дюжину других

вещей. А в эту систему внесена парижская телефонная книга, расположение улиц, информация о фирмах, банках и людях – обо всех людях, которые там работают, полная история города и даже – указано где вы можете купить поп-корн! Каждый кусочек финансовой, общественной и любой другой информации!»

«Какой был средний результат Бейба Рута?», - спросила Кларенс.

«Три целых шесть десятых», - ответила «тарелка».

Кларенс вздрогнула.

«Кем был Бейб Рут?», - спросила Тамми.

«Бейсболист, популяризовавший эту игру в двадцатые-тридцатые годы двадцатого века», - ответила «тарелка» Тамми, прежде чем к Кларенс вернулся дар речи, - Полная биография распечатывается в данный момент в вашем офисе. Вы сможете получить ее по окончании встречи».

Джозеф ДиКарло, финансовый директор, одобрительно закивал.

«А я не раз пытался заинтересовать этих людей в управлении базами данных, Тамми. Но они просто-напросто боятся их. Это обычное явление?»

«Думаю, люди всегда настороженно относятся к незнакомому, мистер ДиКарло, - ответила Тамми, - Однако, мы все привыкли к персональным передатчикам, которые мы носим с собой, так что я думаю дело не в приборе, а в устоявшемся мнении, будто центральные данные недостаточно точны. Мы охотнее доверяем информации, собранной самостоятельно, нежели полученной откуда-то ни было».

«Я думаю, люди не понимают ценность информации. Лично я, до недавнего времени, не понимал. Крупным организациям, таким как наша, требуются постоянные расчеты и оценки, впрочем, как и любой организации, - сказал Эверетт, - Обществу потребовалось много времени, чтобы понять, что несчастья, например, никогда не случаются ни с того ни с сего. Их причины постепенно нарастают, и ключи к их пониманию всегда находятся на поверхности».

«Несчастья типа войн, разрушения зданий, разорения предприятий?», - спросила Хелен.

«Да, - кивнул Эверетт, - но и менее крупные, такие как сгорание автомобильного двигателя, в котором кончилось масло. У всякого события есть свой подготовительный период. Или если человек, например, курит всю свою жизнь и в результате зарабатывает рак легких. Почему? Ведь первые признаки болезни и информация о болезни существовали уже давно. Все это подпадает под понятие Полноты и Завершенности. Сейчас объясню – землетрясение 1989-го года в Сан-Франциско – хороший пример. Большинство людей погибло из-за неправильной конструкции второго уровня скоростной автострады. О несоответствиях конструкции было известно задолго до случившегося. А здания на прибрежной территории были построены на слишком мягкой почве – и об этом тоже все знали».

«Мне всегда казалось, что наша компания достаточно полна и завершена, - сказала Хелен, - Наши клиенты в течение многих лет были довольны нами».

«Только не надо сразу занимать оборонительную позицию, Хелен, - ответила Кларенс, - Ты не хуже меня знаешь, что вести наш бизнес все равно, что волочить тяжелый сейф по песку».

«Какие текущие данные мы будем получать с поля деятельности? - спросила Хелен, - Будем ли мы иметь ту же информацию, что и сейчас?»

«Мы сможем получать информацию о чем захотим, и уж конечно, больше чем сейчас, - ответила Тамми, - Позвольте продемонстрировать вам. У нас есть запись разговора сотрудников фирмы, сдающей в аренду автомобили. Как вам известно, они производят свои собственные средства передвижения и предлагают их людям. У них есть даже система автопоездов, циркулирующих между важнейшими городами. Их клиенты просто запрыгивают в поезд и выпрыгивают из поезда, большую часть пути, оставаясь за рулем своей машины. Они используют

систему магнитной левитации и даже заключают суб-контракты на использование другими их дорог. Кроме того, что они используют новые технологии, они еще и хорошие менеджеры. Они четко контролируют свои цены и услуги, поддерживая постоянную связь с клиентами».

«Как же они могут поддерживать постоянную связь с клиентами, когда те находятся в машине, в поезде или еще где-нибудь?», - удивился Эверетт.

«Сенсоры, - ответила Тамми, - В каждой машине имеется сенсор настроения. Если машина чувствует негативное настроение, клиент тут же получает звонок с контрольного блока. Они все улаживают и делают это немедленно».

«Мне бы очень хотелось на это посмотреть», - сказала Хелен.

«О'кей.» – кивнула Тамми, - Посмотрим запись разговора между менеджером системы среднезападного региона и информационным центром. Все это появиться на ваших дисплеях, но я включу аудиовersion, чтобы вы могли все слышать».

Воцарилась полная тишина. Тамми подала сигнал своей «тарелке» и послышался голос. Он звучал очень естественно. Говоривший связывался с информационным центром.

«Говорит Джон Бутт, расположение 3279, личный код 3918».

«Продолжайте, мистер Бутт, чем я могу вам помочь?»

«Сколько наших машин из других регионов находится сегодня в среднезападном регионе?»

«По данным на одиннадцать часов утра – двадцать три тысячи девятнадцать. Пять тысяч сорок три машины прибыли поездом, четыре тысячи пятьсот семьдесят шесть прибыли на пароме и остальные прибыли своим ходом».

«Были ли какие-нибудь жалобы?»

«Сегодня обслуживалось восемьдесят девять машин, прибывших из других регионов, и поступило сто тридцать четыре звонка относительно информации и обслуживания».

«Те восемьдесят девять входят в сто тридцать четыре?»

«Нет, это отдельные случаи. Прошу прощения, мне следовало это сразу объяснить. Это больше не повторится».

«Каковы основные проблемы с обслуживанием и с какими машинами?»

«Одиннадцать жалоб было связано с неполадками с системой коммуникации, а все остальные – с энергоблоками. Если вам нужна эта информация – девяносто три жалобы касательно энергоблоков. Я передам остальные данные на ваш дисплей».

«Были ли случаи возникновения подобных проблем с автомобилями, базирующимися в среднезападном регионе?»

«Нет, сэр. У нас не было ни одной проблемы с энергоблоками вот уже семьсот тридцать четыре дня».

«А сколько всего энергоблоков находится в нашем регионе?»

«В настоящее время три миллиона пятьсот семьдесят четыре тысячи девятьсот восемь. Мы предполагаем, что к концу дня будет занято дополнительно еще тысяча шестьсот сорок пять блоков».

«Где были сделаны автомобили в которых потребовался ремонт энергоблоков?»

«Все автомобили кроме одного были сделаны на заводе пятьдесят шесть, который находится в Фениксе, штат Аризона. Сами энергоблоки поступили от E 45 из Персидского залива. Я передам вам их заводские номера».

«Была ли у нас раньше какая-нибудь информация о блоках E 45?»

«Да, наша система оценки определила все семьсот тридцать девять блоков как потенциально не способные сохранять ядерную энергию после трех лет

эксплуатации. Управление Е 45 обозначило энергоблоки как рассчитанные на короткий срок службы и направило в Феникс на сборку».

«Существуют ли где-нибудь в мире энергоблоки такого же типа?»

«Нет».

«Соедините меня с управляющим Е 45».

«Симпсон слушает».

«Это Джон Бутт. Вы знаете о тех семистах тридцати девяти энергоблоках с коротким сроком службы?»

«Да, мы доложили о них как только появилась информация. Как только клиенты появляются в наших мастерских, мы немедленно производим замену».

«Вы знаете о чем-нибудь подобном, что могло бы доставить неудобства нашим клиентам?»

«Нет, эта проблема единственная».

«Что произошло с людьми, принявшими такое неумное решение?»

«Это случилось год назад и все они были отправлены обратно на курсы обучения, где они проанализировали свои ошибки. Это произошло случайно и, конечно, не должно было произойти».

«А обучались ли эти люди на курсах до того как совершили такую ошибку?»

«Нет, и в этом и заключается проблема. Мой предшественник считал, что на обучение нет времени, но теперь они прошли курсы».

«В вашей организации есть еще кто-нибудь, кто не обучался?»

«Ни одного о ком бы я знал. Но мы все проверим и сообщим вам».

«Не волнуйтесь, я могу это сделать сам». Связавшись с информационной системой, Бутт продолжил: «У нас есть кто-нибудь, кто не прошел курсы? И если да, то сколько из них работает в Е 45?»

«Тысяча двести девяносто семь человек не завершили своего базового образования. Из них шестьдесят три в Е 45».

«Выясните, кто эти люди и скиньте список в память моего компьютера. Завтра нам потребуется подробный отчет о положении дел и причинах. Все».

Члены совета сидели молча и обдумывали то, что только что услышали. Такой способ ведения дел был для них совершенно новым.

«Я могла бы получить ту же информацию и переговорить с теми же людьми. Я бы справилась, но на это потребовалось бы шесть месяцев», - сказала Кларенс.

«Но к тому времени информация была бы уже устаревшей», - ответила Хелен.

«А мы вообще можем это сделать? Не будет ли это невероятно дорого стоить?» - поинтересовался ДиКарло.

«Поначалу это будет стоить больших денег, - ответила Тамми, - но когда система начнет действовать и специалисты научатся регулярно вводить информацию, тогда уже система сама позаботится о себе».

«А о какой сумме идет речь?» - спросила Кларенс.

«Мы составили смету исходя из размеров нашей компании, - ответила Тамми, - Финансовые данные можете увидеть на ваших дисплеях».

«Ого! И это все? - удивилась Хелен, - А не придется потом потратить еще шестьдесят процентов?»

«Нет, мэ, - ответила Тамми, - Мистер Браун просил рассчитать все и все рассчитано. Это все».

«На самом деле вопрос заключается в том, сможем ли мы существовать без этого, - сказал Эверетт, - Может ли компания и дальше функционировать как сейчас? Позволяют ли нам наши источники информации оставаться в деле? Не придется ли нам тихо плестись за нашими конкурентами?»

«Думаю, следует порекомендовать Совету либо одобрить расходы на внедрение новой системы либо продать компанию кому-нибудь, кто согласится это сделать, - сказала Хелен, - Кто-нибудь против?»

«Только один вопрос, - ответила Кларенс, - Как произошло, что мы так отстали в этом вопросе? Потому что мы перестали прислушиваться к происходящему?»

«Вопросы, уже содержащие в себе ответ, не считаются вопросами, - ответил Эверетт, - Предложение принято».

Он продолжал: «Завтра мы предложим это Совету. Я уверен, что они признают необходимость такой системы. Буду рекомендовать им ее внедрение, и если они согласятся, то мы все вместе, завтра же, нажмем на кнопку старта».

Совет директоров в двадцать первом веке уже не представлял собой привычную встречу близких старых друзей. Эверетт был единственным внутренним членом Совета, служащим в Ди-Сэм, в то время как остальные восемь не работали на компанию. Все они были исполнительными директорами в своих компаниях и состояли в Совете директоров Ди-Сэм, поскольку приняли на себя ответственность перед держателями акций.

Этот новый способ управления возник в 2006 году, когда биржи потребовали, чтобы в Советах корпораций не было внутренних директоров, за исключением председателя и главного исполнительного директора. Кстати, не требовалось, чтобы это бы один и тот же человек. Правительства стран, присоединившихся к этому договору, пропустили соответствующий закон, согласно которому компании обязаны были предоставлять этим внешним директорам полную информацию о положении дел. Директора, в свою очередь, обязывались информировать общественность о ситуации в компании. Компании должны были приобретать страховые полисы для защиты акционеров от директоров и наоборот.

Все это произошло из-за Боксанского скандала. Боксан, как и большинство крупных компаний на рубеже веков, представляла собой конгломерат с целой сетью самых разных филиалов по всему миру. Управление этой компании создало отдельные Советы директоров в каждом своем филиале, члены которых учредили для себя более чем приличные директорские гонорары и льготные цены на приобретение акций. Филиалы самостоятельно занимались своими делами, притом, что Боксан оставалась владельцем шестидесяти процентов акций. Бойко докладывая о постоянном росте прибыли, управление могло повышать цены на акции и получать от этого существенную выгоду. Естественно, все члены управления вскоре стали весьма богатыми людьми. Также естественно, некоторым акционерам не понравилось такое дело, и они подали в суд. А когда в возбуждении дела было отказано в связи с отсутствием состава преступления, другие корпорации тоже начали наживаться таким сомнительным способом.

Но общественность подорвала основное дело компании Боксан, убедив клиентов в том, что компания о них совершенно не заботилась, а лишь получала за счет них прибыль. Последовавшая потеря доходов вместе с недостатком внимания со стороны управления привело компанию к управлению имуществом по доверенности. Многие люди понесли серьезные финансовые потери, и старая добрая компания потерпела крах. Финансовое сообщество и общественность отреагировали нападением на традиционную систему Совета директоров. Биржи выпустили список лиц, приемлемых в качестве директоров, и компании начали приглашать людей в соответствии с этим списком, а также крупнейших инвесторов. Крупные владельцы, занимающие высокое положение, также допускались до участия в выборах, при условии, что они не работали на данную компанию. Эверетт сам одновременно состоял сразу в двух Советах директоров. Но было оговорено, что два человека не могут быть членами советов в компаниях друг у друга. Это вызвало волну конкуренции между компаниями за по-настоящему хороших директоров. С точки зрения честности и правильности, результат был просто великолепен. Но очень часто компании теряли способность к быстрому реагированию. Кроме того, новым директорам хотелось знать гораздо больше о деятельности компании, чем они знали раньше, что заставляло компании становиться более искушенными в вопросах отчетности.

Готовясь к предстоящей встрече, Эверетт еще раз просмотрел список директоров, пытаясь предположить с кем из них у него могут возникнуть проблемы относительно его предложения. Его Совет всегда был готов к сотрудничеству и пониманию, но теперь требовалось коренным образом изменить способ ведения дел. Также необходимо было уделить особое внимание обучению персонала, а это тоже стоит денег. Он попросил Сэма

Кросса, начальника отдела повышения квалификации, предоставить свою новую программу и официальную заявку Совету. Сэм считал, что образование так и так никуда не денется, и управление всегда может направлять его в нужное русло или вносить какие-либо изменения.

Эверетт вернулся к списку:

- Хай Чо, 57 лет, председатель Шанхайского/Бостонского Банка. Эверетт не знал ни одного человека, который бы разбирался в финансах лучше чем Хай. Его заманили в Совет, потому что Ди-Сэм рассчитывал, что его связи будут очень полезны при ведении дел на Дальнем Востоке. Так и случилось, но помимо этого Хай, будучи председателем Аудиторского Комитета, помогал Ди-Сэм избежать крупных налоговых штрафов. Этот отнесется к предложению Эверетта без предубеждений.
- Альден Фостер, 41 год, издатель журналов спортивной моды. Альден принял приглашение войти в Совет из желания подучиться бизнесу. Он чувствовал, что у него были проблемы с выполнением возложенных на него обязанностей, и всегда был готов выслушать других. Имея очень малочисленный персонал, он выпускал двадцать или около того журналов по всему миру, и Эверетт искренне не понимал, чему еще хочет научиться этот человек.
- Лютер Якобсон, 50 лет, президент Индастриал Фабрикейшн Инкорпорейтед. Лютер был абсолютно несуразным человеком и вообще не заботился о средствах коммуникации. Этот тип будет крепким орешком.
- Букер Джонсон, 62 года, председатель Объединенного Сельского Хозяйства. Компания Букера поставляла 10 процентов всех продуктов питания, потребляемых в США, и еще больше в Латинскую Америку. Он выглядел как деревенщина, но был хитрым инвестором и разбирался в мировом рынке. Из бизнеса, связанного с продуктами первой необходимости, вырастали жесткие и энергичные деловые люди. Букер примет решение в первые десять минут.
- Грейс Мороски, 54 года, бывший посол в ООН, бывший сенатор США, в настоящее время член крупнейшей в мире бухгалтерской фирмы. Грейс оценивала любое явление в зависимости от того, какой эффект оно производило на окружающих. Ей понравятся все эти новые штучки, которые мы собираемся показать.
- Кортни Симмонс, 29 лет, член попечительского совета Самолинского Фонда и вице-президент Всемирных Автомобилей. Кортни приходится внучкой основателю компании, который вложил большинство своих акций в Самолинский Фонд. Хорошо образованная, деловая молодая женщина, она была движущей силой программы по расширению сообщества. Она будет обеими руками за новое предложение.
- Натан Вайнштейн, 67 лет, отставной председатель Юго-восточного Университета. Натан несколько раз намеревался уйти из Совета, но остальные директора, в том числе и Эверетт, просто не отпускали его. Он олицетворял собой голос разума в Совете, и его очень не хватало бы.
- Барри МакФирсон, 45 лет, председатель Шотландского Инвестиционного Траста. Траст Барри имел большие вложения в Ди-Сэме, и он относился к своим обязанностям очень серьезно. Этого типа будет трудно убедить, так как он считал, что однажды потраченные деньги потрачены навсегда. Если бы он вдруг решил, что ежемесячные собрания директоров слишком утомительны, то его отсутствия никто бы и не заметил.

Компенсационный комитет и комитет по аудит собрался в то утро, как обычно, без председателя, который не был членом Совета. Эверетт заметил, что присутствовали не все, поскольку компенсационный комитет был на сессии. Ему удалось изолировать от МакФирсона – пока, во всяком случае.

Когда все члены собрались после ленча, Эверетт призвал собравшихся к порядку.

«Сегодня на повестке дня несколько повседневных вопросов», - объявил он, - а затем будет длительная дискуссия по поводу того, как нам вернуть компанию в действительность сегодняшнего дня».

«Звучит так, будто нам предстоят большие расходы», - прокомментировал Букер.

«По-твоему все связано с большими расходами, Букер», - отозвалась Кортни, - особенно действительность. Помню, ты собирался завязать с гольфом когда подняли цены на мячи».

«Да он просто сменил площадку – получил другую, без воды», - сказал Натан, - и снова получает мячи по прежней цене».

«И так было в течение многих лет», - улыбнулся Букер.

Эверетт постучал молотком и кивком предложил всем занять свои места. Когда он уже собирался начать, заговорил Хай Чо.

«Мистер председатель, если на повестке дня есть вопрос, требующий длительного обсуждения, то почему бы нам не приступить к нему прямо сейчас? А всем остальным можем заняться позже».

Эверетт обвел вопросительным взглядом всех присутствующих, и, убедившись, что никто не возражает, кивнул в знак согласия с предложением Хая.

«Хорошая идея, Хай. Я сделаю кое-какие комментарии по повестке дня, а потом приглашу присоединиться к нам двоих молодых людей, которые собираются провести презентацию.

Речь пойдет о базе данных компании, точнее, о ее недостатках, и об образовательной программе для наших служащих, поставщиков и клиентов. Мы сильно отстали в этих вопросах. Развитие доступных сегодня технологий настолько быстрое, что стоит лишь на миг отвернуться, как все новое проскочит мимо. Новые фирмы, внедряясь в наш сектор и становясь нашими конкурентами, сразу начинают использовать последние технологии, в то время как организациям постарше, вроде нашей, приходится иметь дело с прошлым для того, чтобы попасть в будущее. Нам необходимо совершить прыжок, а не пробираться через заросли.

Мы начали понимать, что наш способ работы с проектами наших клиентов старомоден. Мы полагаемся на наших руководящих работников, имеющих огромный опыт, которые постоянно связываются с непосредственными исполнителями. Они обмениваются полученной информацией на общих собраниях; они также могут дать полезный совет непосредственным исполнителям. К сожалению, такой неудобный способ управления отбирает у нас много времени и повышает расходы наших клиентов.

Применяя наши давно проверенные технологии на себе, мы понимаем необходимость всегда быть в курсе событий, необходимость иметь самую последнюю информацию двадцать четыре часа в сутки. И это возможно. Все вы заметили, что у каждого на столе лежит так называемая «коммуникационная тарелка». Они связаны с несколькими информационными системами и с нашей собственной финансовой сетью. Каждая тарелка настроена на вашу персональную частоту. В сегодняшней демонстрации эти приборы будут играть важную роль. Но прежде чем я приглашу Тамми Хоуп и Сэма Кросса, хочу показать вам, сколько денег мы собираемся попросить. Полная сумма появилась на ваших экранах».

Все директора внимательно посмотрели на экраны и, как только на них появилась цифра, по залу пронесся гул.

«Чтобы собрать такую сумму нам придется продавать акции», - сказал Букер.

«В настоящее время такая сумма вложена в инвестиции», - отметил Барри МакФирсон, - однако, это приносит нам хорошую прибыль».

«Я лишь хотел убедиться, что вы отнесетесь к этому вопросу со вниманием», - сказал Эверетт, - а теперь, когда Тамми и Сэм уже здесь, мы, пожалуй, начнем. Тамми?»

Тамми в точности повторила демонстрацию, проведенную ею за день до этого для исполнительного комитета. К ее удивлению, эти люди были гораздо более знакомы и с понятиями, используемыми ею, и с оборудованием.

«У нас даже есть база данных на наших предприятиях, Эверетт, - сказал Лютер, - Наши клиенты могут спроектировать нечто такое, что мы никогда не видели, войти в нашу систему, получить цену за производство и доставку в течение считанных минут, разместить заказ, оплатить его, и я даже не будут знать о том, что все это произошло».

«Невероятно, - прокомментировал Альден Фостер, - я бы никогда не поверил, что такая тривиальная вещь как техническое обеспечение, может быть настолько современной. В своих офисах мы делаем то, что называется «издательством на месте». Рассказ, написанный в Париже, естественно, на французском, высвечивается в уже готовом виде для издания в Бразилии, автоматически переведенный, с воспроизведенными фотографиями, и все в течение нескольких часов. Один человек может управлять изданиями по всему миру, а мы издаем литературу на семнадцати языках».

Эверетт посмотрел на Тамми. «Неужели мы настолько отстали?» - спросил он.

«Это особые случаи, - ответила Тамми, - В этих случаях необходимы специальные программы. Стоит один раз установить и настроить их – и они работают. Мы же говорим об абсолютно открытой системе, при которой происходит ежедневная подпитка информации, и соответствующие решения принимаются постоянно. Мы сможем переводить, мы сможем сортировать и распределять заказы клиентов без особых усилий. Однако, сложность заключается в сборе полезной информации из различных источников».

«Но все источники информации, которыми мы будем располагать, часто будут предоставлять нам одну и ту же информацию, не так ли? – спросила Кортни, - Я имею в виду, что консультант, обращаясь к своему ежедневному отчету, зачастую будет иметь дело с повторной информацией».

«Думаю, многие пункты действительно будут повторяться, мисс Симмонс, - ответила Тамми, - Время на выполнение задания будет одним, реакция клиентов на предложение другим. Мы многое не можем предсказать, но система постепенно приобретает опыт и становится умнее».

К удивлению Эверетта, очень быстро было вынесено и поддержано предложение о выделении денег на приобретение необходимого оборудования и программного обеспечения. Было решено, что установка оборудования и обучение будет осуществляться за счет оборотных средств.

«Спасибо, Тамми, - сказал председатель, - Можешь остаться и послушать Сэма, если будут какие-нибудь вопросы относительно интерфейса».

Он повернулся лицом к присутствующим: «Еще одна вещь, которую мы не можем проигнорировать – образование. Мы постоянно обучаем персонал и будем обучать и в дальнейшем. Однако, необходимо, чтобы наши люди получали самое современное образование. Естественно, мы оплачиваем все образовательные программы, в которых участвуют наши служащие в свое свободное время. Но мы также настаиваем, чтобы они участвовали и в образовательных программах компании. Мы стали замечать, что наши системы устарели, а их содержание не отвечает современным требованиям».

Сэм хочет показать вам кое-что, что сможет облегчить образовательную работу, а потом мы обсудим содержание этой работы. Сэм?»

Сэм расположился в передней части комнаты и стал натягивать на руки перчатки, а на голову – видеоприбор, по виду напоминавший космический шлем. «Надеюсь, вы простите меня за то, что я отнимаю у вас время, надевая на себя всю эту экипировку, - сказал он, - Я хотел бы продемонстрировать вам обучающую программу, которая одновременно производит оценку. Вы сможете видеть все то же, что и я на экранах ваших «тарелок».

Присутствующие вдруг увидели на экранах территорию какого-то предприятия, и у них было ощущение, будто они движутся вдоль прохода между машинами.

«Да это же мой завод номер шесть! – воскликнул Лютер, - А вон Чарли Брауэлз за фрезерным станком. Он машет нам рукой! Это кино? Но как бы он смог нас видеть, если бы это было кино?»

«Нет, сэр, это не кино, - ответил Сэм, - Это действительно ваш завод и мы действительно находимся сейчас там. Я подумал, что вам проще будет поверить мне, если мы побываем на предприятии, которое знакомо кому-нибудь из вас. Ваши парни любезно согласились посотрудничать с нами, мистер Якобсон. Мы можем свободно перемещаться по всему предприятию. Давайте подойдем к пульту управления и посмотрим, как проходит инвентаризация».

Фигура Сэма прошагала к наблюдательному пункту и приблизилась к человеку, стоявшему за пультом. Они поприветствовали друг друга.

«Какой процент вашего инвентаря находится сейчас здесь и вон в тех коробках? - спросил Сэм.

Человек взглянул на свою «тарелку» и снова повернулся лицом к Сэму.

«В настоящее время около восемнадцати процентов, Сэм, - ответил человек, - обычно бывает меньше двух процентов, но на нас неожиданно свалилась кое-какая специальная работенка, и приходится все выгружать на землю. Компьютер все рассчитывает за нас, но все равно нужно, чтобы материал был под рукой».

«Что это за система такая? - спросил Альден, - Он стоит здесь, перед нами, и в то же время находится там, на этом заводе. Лютер, а где находится этот завод?»

«Да он почти в двух тысячах миль отсюда, Альден. И у меня нет ни малейшего представления о том, что это за система такая. Спроси Сэма», - ответил Лютер.

Сэм выключил изображение и повернулся к людям, сидящим за столом: «Эта система основана на том, что когда-то называлось «виртуальной реальностью», и создана компьютерным гением по имени Мюрон Крюгер. Позже эта система была доработана и правительство взяло его на вооружение для использования в ядерных проектах. Но никто не мог найти коммерческого применения для этой системы. Откровенно говоря, многим это не нравилось. Это дает возможность путешествовать повсюду, или, по крайней мере, иметь такое ощущение.

Мы планируем использовать это для развития наших консультантов и других профессионалов. Когда мы установим эту систему, мы сможем одновременно сидеть в своем рабочем кабинете и быть рядом с нашими служащими большую часть рабочего дня. Мы сможем проводить совещания с нашими клиентами, и для них это будет выглядеть так, будто мы находимся прямо в их офисе. Это еще и прекрасный инструмент маркетинга. Мы сможем организовывать виртуальные встречи довольных нами клиентов с клиентами потенциальными».

Возникла пауза. Все переваривали полученную информацию.

«И что, можно пойти, или иметь ощущение что идешь, куда угодно? - спросила Кортни, - Могу я, например, стоять посреди теннисного корта во время Уимблдонского турнира? Будут ли игроки знать о моем присутствии? Буду ли я им мешать?»

«Вы можете оказаться везде где есть специальное принимающее оборудование. В общем-то, оно представляет собой всего-навсего маленькую и недорогую коробку-приемник. Оборудование портативное, но его необходимо установить. И если вы будете стоять посреди корта, то игроки будут видеть вас как натурального живого человека, но вскоре они поймут, что вы как бы приведение. Когда они привыкнут к этому, думаю, вы не будете им помехой, хотя, теннисным профи необходимо быть очень собранными во время матча».

«Насколько мне известно, - сказал Натан, - сами по себе, новые технологии вовсе не обязательно приводят к повышению уровня понимания и обучения. Еще несколько лет назад мы возлагали большие надежды на студентов, каждый из которых имел персональный компьютер. Студенты МБА носили их за спиной и постоянно заглядывали в них, но вскоре эти компьютеры превратились в обыкновенные ноутбуки. Было время когда все инженеры носили на поясе метровые логарифмические линейки.

В результате использования компьютеров, письменные работы студентов были лучше оформлены и содержали больше ссылок, но в целом не было заметно чтобы обучение студентов шло быстрее. У нас даже были диски интерактивного обучения, позволявшие десятку человек одновременно просматривать одну и ту же программу,

отвечать на одни и те же вопросы и индивидуально реагировать на получаемую информацию. И снова не наблюдалось повышения скорости обучения. Правда, повысился интерес к изучаемому материалу».

«Я рад слышать что ты считаешь все эти штуки бесполезными, Натан, - прокомментировал Барри, - Нас заставляли делать нечто подобное в шотландских школах. Уверен, что это просто напрасная трата денег».

Натан поднял руку, призывая внимательно выслушать его до конца: «Это не напрасная трата денег, Барри, вовсе нет! Если не использовать новые технологии обучения, студенты очень сильно отстанут. Современным студентам приходится впитывать гораздо больше информации чем раньше. Они просто не справятся если не будут использовать это оборудование для обработки данных. Это все равно что лететь на назначенную на завтра встречу в Токио, самолетом, который доставит вас туда только послезавтра. В итоге вы все равно попадете туда, но не тем рейсом и не в тот день».

«Смогут ли наши руководители использовать это оборудование для того, чтобы проверять работу своих подчиненных? – спросила Грейс, - Смогут ли они давать им указания и советы, как бы появляясь возле них?»

Сэм кивнул: «Это как раз еще один способ использования этого оборудования. Частью нашего плана является привлечение опытных людей именно к такому виду деятельности».

«Итак, эта машина «реальности» станет нашим основным методом обучения?» – спросила Кортни.

«Она станет его частью, - ответил Сэм, - Но основное внимание будет по-прежнему уделяться аудиторным лекциям, голографическим проекциям и обычному, старомодному методу. Я просто думал, что это будет интересной демонстрацией для нас».

«Расскажи нам об общем плане образования. И раз уж ты разделяешь тренировку и обучение, то прокомментируй и это, пожалуйста», - попросила Грейс.

«Нам также хотелось бы знать о предметах. Вы обучаете Законченности и полноте? В настоящее время это становится важной частью менеджмента», - сказал Натан.

«Сейчас мы как раз занимаемся подготовкой основных вещей, - ответил Сэм, - Образование еще не достигло таких важных для Центуриона понятий как Законченность и полнота. Однако, мы наняли образовательную консалтинговую фирму, чтобы они помогли нам. У них как раз есть эти курсы. Если хотите, могу ознакомить вас с содержанием».

Сэм взглянул на председателя, который кивнул в знак согласия. Он сказал что-то своей «тарелке», и в тот же миг у каждого на дисплее появилась таблица.

«Не уверен, что понимаю, что это значит, - сказал Букер, - Мы принимаем здесь решения относительно политики компании, но не думаю, что мы должны чем-то управлять, как Совет, я имею в виду».

«Позвольте мне сделать кое-какие комментарии, - сказал Эверетт, - Думаю, необходимо, чтобы директора четко понимали цели менеджмента. Давайте обсудим идею Законченности и полноты, суть которой заключается в том, чтобы обеспечить успех клиентам, служащим и поставщикам. Это понятие включает в себя несколько идей».

Первая идея – «относиться к целому как к единому». До сих пор мы всегда работали группами, каждую из которых можно было назвать отдельной клеточкой. Несколько человек работали над проектами, и никто не знал, чем в это время занимается другая «клеточка». Таким образом, мы никогда не были единым целым, за исключением высшего руководства, где все сходится вместе. И большинство из того, что «сходится вместе», имеет отношение к финансам. Мы крайне редко задумываемся о людях или о клиентах.

Вторая идея – «создать систему внимательного рассмотрения». У нас всегда была довольно высокая текучесть кадров, как среди профессионалов, так и среди клерков. Считалось, что служащий со временем «перегорает», и его необходимо перевести на более спокойную работу. Однако, в результате опросов и анкетирования, стало известно, что служащие считают, будто компания слабо о них заботится. Я не мог принять такое

мнение, но если посмотреть на проблему в холодном и беспристрастном свете реальности, то обнаружится, что это действительно так. В конце концов, кто как не сами служащие лучше всего знает о своих чувствах? Нам нужно менять политику, вызывающую такую ситуацию. Сейчас очень трудно найти полезных людей, и вы это знаете. Самое разумное – построить прочные хорошие взаимоотношения со служащими.

Третья идея – «делать все понятным и доходчивым». В этом вопросе мы всегда были очень избирательны. По тем или иным причинам, у нас всегда были какие-то внутренние секреты, и мы не смогли должным образом обучить людей выполнению их обязанностей, и этот образовательный процесс призван помочь нам справиться с проблемой.

Четвертая идея – «придерживаться принципа полноты и завершенности, но никогда не останавливаться». Я вижу, что многие из вас, глядя на план, предложенный Сэмом, думают: «Сколько это будет стоить и как долго будет продолжаться?» Необходимо понять, что такова цена бизнеса и мы никогда с этим не закончим. Как только мы научимся обучать персонал, поступит новая порция информации и новые люди. Постоянное обучение потребует больших финансовых затрат. Нам кажется, что мы сможем покрыть большую часть расходов, начав обучать наших клиентов».

Эверетт замолчал и обвел взглядом комнату.

«А как же мы справлялись все это время без такого замечательного образовательного процесса? – спросила Кортни, - Я думаю, мы должны были уже давно почувствовать удар».

«Мы его и почувствовали, только не поняли, что это было, - ответил Натан, - Рост нашей прибыли несколько раз замедлялся, но дела по-прежнему шли неплохо, благодаря нашей репутации и недостатку конкурентов, которым доверяли бы клиенты».

«Чистая правда, - прокомментировал Эверетт, - Мы не оказываем ни одной услуги, которая была бы единственной в своем роде. У нас нет никаких магических формул для клиентов. Долгие годы мы работали просто в свое удовольствие, но теперь мы должны стать выдающимися, а для этого надо иметь лучших людей, с лучшими знаниями и лучшим отношением к работе. Надо привести наших клиентов в восторг».

«Итак, - сказал Лютер, - сегодня мы должны одобрить новую систему базы данных для всех служащих и образовательную программу для всех служащих. Каждый будет знать обо всем или, по крайней мере, будет иметь такую возможность. Так?»

«Так, - ответил Эверетт, - А теперь пусть Сэм расскажет нам об образовательном процессе. Я хочу быть уверен, что каждый из нас осознает, что это означает смену политики и направления».

«Образование начинается со стандартных вводных курсов, которые посещают все наши служащие. Они также посещают ежегодные курсы усовершенствования и ежемесячно получают информацию о положении дел и основных событиях по специальной сети для Главных исполнительных директоров.

#### Содержание Курсов Исполнительных Директоров (одна неделя):

- Понимание идей и принципов Законченности и полноты.
- Изучение и анализ деятельности преуспевающих и не преуспевающих клиентов.
- Роль Главного исполнительного директора в создании политики компании
- Развитие, документальное оформление и изучение требований
- Целостность системы – анализ производительности с целью выявления несоответствий с требованиями
- Системы исправительных актов для постоянного выявления и устранения несоответствий
- Общение со служащими, поставщиками и клиентами

#### Содержание Курсов Менеджеров (две недели):

- Понимание идей и принципов Законченности и полноты
- Случаи их применения
- Процесс внедрения Законченности и полноты
- Роль менеджера в обеспечении Законченности и полноты
- Целостность системы и ее оценка
- Процесс выявления и устранения несоответствий
- Общение со служащими, поставщиками и клиентами
- Развитие персональных планов действий

Содержание Курсов Профессионалов (шесть недель плюс одна неделя каждый квартал):

- Понимание идей и принципов Законченности и полноты
- Содержание и применение процесса Законченности и полноты
- Случаи успехов и неудач
- Искусственное моделирование рабочих ситуаций
- База данных: ввод и извлечение информации
- Общение с клиентами и партнерами
- Методы презентации
- Целостность системы и ее оценка
- Выявление и устранение несоответствий

Содержание Курсов Квалифицированных Рабочих (две недели):

- База данных: источники и ввод
- Идеи и принципы Законченности и полноты
- Развитие преуспевающих клиентов
- Развитие и понимание требований
- Понимание моих собственных требований
- Целостность систем и ее оценка для подтверждения Законченности и полноты
- Выявление несоответствий
- Предупреждение и устранение несоответствий
- Общение с остальными
- Повышение эффективности работы

Содержание Курсов Квалифицированных Клерков (десять двухчасовых сессий и ежеквартальные курсы усовершенствования):

- Понимание необходимости Законченности и полноты
- Понимание моих рабочих требований
- Приобретение навыков по удовлетворению специфических требований
- Выявление и устранение несоответствий
- Общение с остальными
- Целостность систем и ее оценка
- Постоянное образование

Содержание Курсов Поставщиков (два с половиной дня):

- Идеи и принципы Законченности и полноты
- Процесс Законченности и полноты
- Роль поставщика

- Роль покупателя
- Преимущества Законченности и полноты
- Целостность систем и ее оценка

«И это лишь сжатая версия содержания, - сказал Сэм, - Большинство из этого было создано нашими консультантами и нами самими. Практическое обучение начнется на следующей неделе, согласно нашим планам, по крайней мере. Спасибо».

Эверетт поблагодарил Сэма и предложил директорам задать вопросы и высказать комментарии. Речь Сэма была воспринята с энтузиазмом и обе программы были приняты.

«А теперь, - сказал Эверетт, - нужно определить дни, по которым директора будут посещать свои курсы. Это покажет всем, что мы относимся к делу серьезно. Сэм даст вам расписания сессий. Мне бы хотелось, чтобы каждый из вас подписал обязательство посещать курсы, прежде чем мы разойдемся. Я сделаю это прямо сейчас. Выбираю первые курсы. Это заставит Сэма сильнее беспокоиться по этому поводу».

Все ухмыльнулись. Остальные пункты повестки дня обсудили довольно быстро и собрание было закончено.

Жизнь Центуриона: «Бесприбыльная» Политика

Кортни Симмонс следовала за Эвереттом по коридору по направлению к его офису. Директора проявляли подчеркнутую внимательность во время собраний, но как только их распускали, они тут же возвращались к своим собственным заботам. А вот Кортни хотелось узнать побольше об этой Законченности и полноте. Ее областью интересов был Самолинский Фондовый Траст и его культура управления. Она была избрана попечителем два года назад, после того, как ее мать решила, что у нее самой больше нет времени (да и необходимости) заниматься этим.

«Вам с Харви придется взять на себя все обязанности нашей семьи, - сказала ее мать, - Вы разбираетесь в современном бизнесе, а я понятия не имею о том, что происходит. Так что займись-ка пока Фондом, а через несколько лет, если у тебя не будет времени, этим займется Харви. У них собрания всего четыре раза в год, и к тому же, они платят попечительские гонорары».

Кортни приняли в Совет, который, в свою очередь, порекомендовал ее в качестве своего представителя в Совете директоров Ди-Сэма. Так она и металась, то пытаясь помочь «Уорлд Ауто» с реализацией их ценных бумаг, то занимаясь махинациями на границе высоких финансовых сфер и филантропии. Трасту принадлежало 8,5 процентов акций Ди-Сэм, а также крупные инвестиции, появившиеся в результате публичного предложения акций компании. Ежегодно они распределяли кучу денег и Кортни, когда она стала попечителем, пришлось иметь дело с многочисленными просьбами. Казалось, любое мало-мальски стоящее дело, впрочем, как и вовсе не стоящее, хотело получить для себя пожертвование. И это приводило Кортни в замешательство.

Сидя в офисе Эверетта, Кортни сразу приступила к делу.

«Мне нужно задать Вам несколько вопросов об этой концепции Законченности и полноты, особенно, относительно политики. И уж поскольку я здесь, хочу оставить вам этот голографический фильм о нашей новой «спортивной машине для взрослых». Я знаю, что у вас такой нет, так что я распорядилась, чтобы к вашему дому доставили последнюю модель. Должно быть, она уже доставлена».

Эверетт улыбнулся: «Очень умно с вашей стороны прислать мне машину на дом. Однако, если бы вы полностью изучили рынок, то знали бы, что моя старшая дочь вернулась домой из колледжа. Может случиться, что вы больше никогда не увидите эту машину, впрочем, как и я».

«Никогда не надо недооценивать нас, сбытовиков, шеф. Мы отслеживаем подростков детей как охотник выслеживает медведя. Заставь только кого-нибудь коснуться пуговицы на кармане, в котором лежат деньги, и продажа будет зарегистрирована. Нужная сумма будет переведена с вашего счета и мы сами уладим вопрос о получении водительской лицензии. Ладно, я знаю, что у вас уйма дел, так что буду говорить по существу. Самолинский Фонд в течение долгого времени был очень щедрым и заслужил хорошую репутацию. Но вот мне кажется, что мы, попечители, просто собираемся, просматриваем рекомендации, поступившие от наших служащих, одобряем большинство из них и наблюдаем, как чеки со свистом проносятся мимо. Все такие хорошие и приятные, и если кто-нибудь из членов протезирует какой-нибудь проект, то ему, конечно, не откажут. Сейчас я понимаю, что нам нужна новая политика, которая позволит делать пожертвования более организованно, более закончено и полно, говоря вашими словами. И мне хотелось бы знать как каждый, даже самый младший сотрудник организации, мог бы содействовать этому?»

«Политика – как раз то, с чего следует начинать, - задумчиво произнес Эверетт, - Но если для достижения цели и не существует специальной политики – цель все равно так

или иначе будет достигнута. Я подозреваю, что вы озабочены тем, что Трест, кажется, не оставляет после себя следов?»

Она с энтузиазмом закивала: «Точно – «следов», точнее не скажешь! Мы выделяем все эти деньги, но на них не написано нашего имени, не названы болезни, с которыми мы помогли справиться, не названы классовые войны, которые мы остановили. Вообще, трудно сказать, какая от нас польза. Мы помогли множеству людей, но я думаю дедушке хотелось бы, чтобы мы были более избирательны. Благослови господи его душу, он не дал никаких указаний по поводу инвестиций и распределения средств фонда».

«Он всегда старался держаться в стороне от этого, - сказал Эверетт, - Он часто цитировал случай с одним благодетелем, распорядившимся вложить все деньги в акции «Общественной Электрической Железной Дороги». В тот момент это была неплохая идея, но, как вы знаете, эта организация больше не существует. Им не удалось решить свои проблемы. У вас есть представление о том, какова должна быть эта новая политика?»

Она достала из кошелька какие-то заметки.

«Во время собрания я кое-что записывала. Главное, что я поняла, это то, что политика компании должна быть направлена прежде всего на обеспечение успеха клиентов и собственных служащих. Наши просители – это клиенты. Но этого понимания не достаточно для достижения Законченности и полноты. Должно быть еще что-то.

«Совершенно верно, - подтвердил Эверетт, кивая, - Качество, финансы, взаимоотношения – все это требует особой поддерживающей политики».

«То, о чем я сейчас думаю – это особая политика распределения пожертвований, - продолжала Кортни, - Позвольте поэкспериментировать на вас: «Пожертвования должны быть направлены на помощь в осуществлении программы Законченности и полноты, и по возможности, каждая конкретная сумма – на конкретный проект». Например, вместо того, чтобы выделять средства на приобретение пищи для нуждающихся, мы вложим деньги в проект, с помощью которого научим их, как самим зарабатывать себе на пропитание. Старая история под названием «Научите их рыбачить». В таком случае, мы будем иметь дело уже не с жертвованиями, а с вкладами. Пожертвования тут же используются, а вклады подразумевают более длительное действие. А критерием для оценки нашей деятельности станет уровень успеха наших клиентов».

Эверетт улыбнулся.

«Прекрасное начало. Я понимаю, что вы пытаетесь сделать. Расскажи мне о попечителях – что это за люди?»

«Большинство – временные люди. По правилам фонда, основу должны составлять общественные представители, по одному от каждого общественного сектора: образование, медицина, религия, наука и искусство. Потом - мой дядя, один банкир, юрист, ну, и я. Еще исполнительный директор, Артур Уиггенс. Он не является попечителем, но в большой степени управляет всем этим шоу. Еще у нас есть экономист, работающий неполный рабочий день, для направления инвестиций, и три постоянных служащих, которые изучают заявки и делают всю бумажную работу».

«А кто занимается непосредственно инвестициями?» – спросил Эверетт.

«Ага, вот и показался берег! В основном, этим занимается специальный отдел траста, и у них здорово получается. Прибыль с инвестиций как у крупных знаменитых компаний. Юрист занимается юридическими делами, дядюшка Генри дремлет, а я за всем этим наблюдаю. Все они хорошие люди и очень гордятся делами нашего фонда. Но, как вы сказали, нет никаких следов».

Эверетт на мгновение задумался.

«У меня складывается впечатление, что попечители не так уж много могут поведать о том, куда и на что уходят деньги. Я прав?»

Кортни немного поколебалась, но потом улыбнулась и кивнула.

«Я думаю что у них выработалось что-то вроде привычки позволять служащим самим производить отбор. Я давно собиралась поговорить об этом, но до сих пор не представлялось подходящей возможности».

«Не думаю, что нам стоит утверждать, будто служащие выполняют всю работу сами, - произнес Эверетт, - Скорее всего, такая ситуация сложилась потому, что попечители просто не настаивали на своей активности».

«Ба! Да вы настоящий дипломат, - сказала Кортни, - Вы имеете в виду, что мой подход не совсем верен. То есть, мне следует пригласить исполнительного директора на ленч, прежде чем выносить этот вопрос на всеобщее обсуждение?»

Эверетт улыбнулся.

Через неделю Кортни и Артур Уиггенс встретились в одном из городских клубов. Ей предложили войти в клуб когда она была выдвинута на должность главы отдела маркетинга в «Уорлд Ауто». Она занималась только одним типом машин и не считала свою работу чем-то очень уж важным, но, видимо, этого было достаточно для того, чтобы она согласилась стать членом клуба, который был основан при содействии ее деда. Теперь женщины составляли около трети всех членов клуба и Кортни чувствовала себя здесь довольно комфортно. Артур прибыл вовремя и их проводили в гриль-зал. Кортни заранее заказала столик в тихом уютном углу, так что они могли спокойно поговорить.

Уиггенс работал в Фонде уже двадцать лет, сначала как экономист на пол ставки, а последние двенадцать лет – в качестве исполнительного директора. Ему нравилась работа. К тому же, он не мог не получать удовольствия от того внимания, которое ему уделяло все благотворительное сообщество. Он не знал точно, что было на уме у этой юной леди, но был уверен, что это можно организовать без особых проблем. Наверняка речь пойдет об очередном пожертвовании для какого-нибудь проекта, который тронул ее до глубины души.

Они немного поболтали, заказали ленч, атмосфера стала совсем подходящей для дальнейшего разговора и Кортни решила начать.

«Артур, меня волнует то, что наш Фонд не оставляет никаких следов»

«Следов?» – переспросил Уиггенс. Он даже вздрогнул.

«Следов, - уверенно повторила она, - Уверена, что ты и все служащие делают хорошее дело, вкладывая деньги. И на систему распределения, безусловно, грех жаловаться. Но мне кажется, что мы не так полезны, как могли бы быть. В общем, мы просто раздаем небольшие суммы множеству организаций, которые пополняют ими свои фонды».

«Да, но это всегда было нашей обычной практикой, Миссис Симмонс. И до сих пор не поступало никаких жалоб».

Неожиданная тема разговора заставила его нервничать. Это могло означать множество проблем относительно планов на будущее.

«Позвольте спросить, - сказал он, - вы хотите, чтобы мы отдавали больше денег? Боюсь, что мы можем иметь дело лишь с ограниченными суммами, и к тому же существуют правила...»

Она покачала головой.

«Артур, пожалуйста, зови меня Кортни. То, что мы делаем – правильно и хорошо. Меня волнует то, что мы действуем как пулемет, распыляя деньги, а мне бы хотелось, чтобы мы больше походили на винтовку, выбирая конкретные цели».

Официант принес салаты. Кортни взяла вилку и улыбнулась Артуру.

«В этом гриль-зале ограниченное меню. Здесь подают три вида салата, два вида супа и три вида сэндвича. А в главном ресторане, наверху, подают все, что только известно человечеству. Но здесь еда лучше и обслуживание безупречно. Этот гриль-зал – «винтовка», ресторан наверху – «пулемет».

Уиггенс ковырялся в своем салате.

«У вас есть какие-нибудь конкретные предложения? Какой-нибудь сектор, в который следует вкладывать чаще?»

Она покачала головой.

«Да нет. В моей компании, «Уорлд Ауто», есть отдел, занимающийся таким же распределением денег. Так вот, у них есть принцип иметь дело только с тем, что они

называют «помощь реальным людям от реальных людей». Так, они выступили спонсором строительства спального помещения в Доме для трудных подростков, и ежегодно выплачивают стипендии студентам, которые, не делай они этого, не смогли бы посещать колледж. Прошлой весной, сто три выпускника устроили торжественный завтрак для нашего председателя для того, чтобы поблагодарить компанию. Вот примерно об этом я говорю, понимаешь?»

Артур забыл о еде.

«Но мы получаем так много прошений. Нам придется отказать девяноста процентам. Мы и так отказываем половине. Потребуется крупные и многочисленные изменения. Боюсь, мы не сможем добиться многого в настоящее время».

«Действительно, - ответила Кортни, - А какова наша политика распределения пожертвований? Я никогда не видела никаких письменных правил».

Уиггенс откинулся на спинку стула.

«Политика? Не думаю, что у нас есть нечто подобное. Но за долгие годы у нас появились определенные традиции. А о политике до сих пор никто не упоминал».

Она порылась в своей сумке и протянула ему папку.

«Здесь мои предложения относительно политики и процедур. Посмотришь позже. Суть ее в том, что мы будем искать действительно нужные проекты, а потом финансировать их. Потребуется уменьшить число пожертвований, но зато мы будем уверены, что приносим больше пользы чем сейчас. Мы будем оставлять больше следов».

Она заметила, что он принимает все на свой счет.

«Ты проделывал огромную работу для Фонда, Артур. И от своей матери я знаю, что попечители не оказывали тебе почти никакой помощи. Просто мне кажется, что сейчас у нас есть возможность оказаться, наконец, в двадцать первом веке. Тебе это интересно?»

«Мне нужно все хорошо обдумать, Кортни. Но я абсолютно согласен с тем, что если мы будем точнее выбирать цели, то станем более полезны. Проблема в том, что потребуется поддержка большинства попечителей, каждый из которых представляет свою сферу интересов. Мы же не можем просто разделить все фонды на пять равных частей и распределить их, а затронуть сферу интересов каждого необходимо».

Она снова покачала головой.

«А я и не знала, что эти люди настолько эгоистичны, - заметила Кортни, - Думаю, они захотят, чтобы мы определили важнейшие направления инвестиций для сферы интересов каждого, исходя из того, насколько то или иное направление полезно».

«Может быть, может быть...» – произнес Артур, кладя папку в свой портфель и возвращаясь к ленчу, - «Позвольте мне все обдумать и мы включим этот вопрос в повестку дня на следующем собрании».

«Хорошо, - сказала Кортни, - И еще мне хотелось бы попросить, чтобы наши сотрудники подыскали пару проектов, которые подходили бы под эту новую концепцию, и тогда у нас будет конкретный предмет для обсуждения. Держу пари – у них уже есть что-нибудь на примете».

«Думаю вы победите, - сказал Артур, улыбаясь, - Знаете, всем этим делом будет гораздо легче управлять, если у нас будет документально оформленная политика. Этот вопрос я тоже включу в повестку дня. Но не думаю, что все произойдет так быстро, как вам хотелось бы. Не сейчас, во всяком случае».

«Я терпелива, - ответила Кортни, - Я терпелива».

Когда мама просила меня, чтобы я из школы напрямик направлялся домой, менял одежду, а потом только шел гулять – это была политика. Просто она хотела знать где я, хотела быть уверена, что со мной все в порядке. Поэтому была такая политика – «из школы сразу домой». Часто дети находили себе разные занятия после школы и не показывались дома часами. Смена одежды со школьной на уличную означала, что я должен понимать разницу между частями моего ограниченного гардероба – которая для

школы, а которая для улицы. Большинство уличной одежды когда-то было школьной одеждой.

Политика есть специфическая форма общения между людьми, которая должна соблюдаться без каких-либо отклонений. Если возникает, или просто ощущается, необходимость в отклонении от нормы, люди, связанные с этой сферой, должны обсудить политику прежде чем будут сделаны изменения. Если по какой-то причине (плохой или хорошей) учительница задерживала меня после занятий, я был обязан позвонить домой и предупредить, что приду позже. Когда я стал каждый день после занятий посещать спортивную секцию, политика в отношении меня формально изменилась: «после секции сразу домой». А когда я стал провожать по вечерам девушку, политика снова изменилась: «проводишь девушку и сразу домой». По такой же системе воспитывались и мои дети, и дети моих детей. Там где нет политики – царит хаос. Люди проводят время, волнуясь по поводу того, где находится тот-то и чем занимаются те-то и что происходит там-то. Их беспокоит поведение других людей, поскольку оно не всегда предсказуемо.

Процесс Законченности и полноты требует, чтобы политика воспринималась всерьез, как одна из составляющих основы для тех требований, которые нам приходится постоянно выполнять. Нам просто необходимо научиться понимать это, и тогда мы сможем общаться друг с другом. Образование не может происходить должным образом, если нам не ясно, что мы должны усвоить.

Когда я пошел в колледж, я столкнулся с политикой/требованием, которая привлекла к этому мое внимание. Дома родители следили за тем, чтобы я проснулся, встал, оделся и пошел в школу. Домашнее задание делалось для учителя, и любой недостаток внимания к различным запланированным школьным мероприятиям с моей стороны тут же буйно осуждался всем взрослым населением. Тренеры уделяли особое внимание тому, кто где стоит, что на ком одето, как кто выполняет атлетические упражнения. Когда я пошел служить на флот, я заметил, что утренний подъем там тоже не был делом добровольным, была установлена определенная униформа (у них там тоже есть и рабочая одежда, и одежда для «игр»), мы ели только когда наступало время есть и еще были книги с правилами, которые требовалось соблюдать.

Однако в колледже, если бы я не встал утром, не пошел бы в школу, не сделал бы домашнее задание – никому не было бы до этого дела. Меня бы просто-напросто «прокатили» на экзаменах или вообще проигнорировали. Существовала определенная политика, но никто не помогал мне следовать ей. Конечно, это было начало пути во взрослый мир. И в этом мире человека поражает откровение, что теперь он сам должен создавать свою собственную политику. Мы сами устанавливаем, что если занимаешь деньги – надо вернуть, а не так как это бывало в детстве с бабушкой. Мы устанавливаем, что если есть договоренность о встрече там-то и тогда-то, то будет вежливо и разумно действительно быть там в это время. Мы устанавливаем собственные политики, и это делает нас взрослыми людьми. Это означает, что мы используем политику для общения с теми, с кем имеем дело. Наша жизнь заполнена этими пониманиями, и они управляют большей частью того, что мы делаем, начиная с максимальной установленной скорости движения по шоссе и заканчивая преданностью по отношению к товарищам. Требования вытекают из фонтана политики. Люди понимают друг друга, учат друг друга, заботятся друг о друге.

Политика – это не какой-то свод мертвых утверждений, выбитых на стене древней пещеры. Это живые соглашения. Если они не обдуманы – Законченность и полнота никогда не будет достигнута. Организация всегда будет преподносить нам свои сюрпризы, и старших братьев вечно будут посылать искать младших, которые нашли для себя после школы нечто более интересное, чем возвращение домой.

Практика Законченности и полноты: Ситуация.

Элстон («Элли») Карсон, швейцар Палаты Представителей, важно прошагал по залу и произнес объявление, которое он репетировал последние два месяца: «Члены Конгресса, Президент Соединенных Штатов!» Он сделал первое ударение на слове «Члены» и второе на слове «Президент». Его жена выбрала именно этот вариант произнесения из сотен других, которые он перед ней декламировал. В конце концов, наверное около трех миллиардов человек смотрело сейчас эту программу и слышало его слова. Он хотел, чтобы они прозвучали точно «как надо». Очевидно, все услышали его, потому что все присутствующие в зале встали и зааплодировали.

Президент находилась в кабинете Спикера, в соответствии с традицией и просто потому, что это было удобно. Как раз когда президент выходила из кабинета, Шеф Персонала Белого Дома дал сигнал Элстону. Сенаторы, представители, члены кабинета, судьи Верховного Суда и прочие встали для приветствия и президент вошла в зал. Элстон был первым, чью руку пожал президент. Он восхищался тем, как она держалась.

Она махала всем рукой, говорила какие-то слова людям, которых она узнала, и просто сияла. Элизабет Коммонс ступила на подиум и подошла к трибуне, чтобы произнести свою шестую по счету на посту президента речь. Она передала Спикеру и Вице-президенту копии своей речи и улыбнулась в ответ на их приветствия. Вице-президент произнес несколько блистательных слов, но основная часть принадлежала президенту. Спикер сдержанно улыбнулся, принимая от нее бумаги. Дело в том, что ему предстояло дать «слегка оппозиционные» комментарии к речи президента через час после ее обращения, и это, конечно, было не очень хорошо. Семидесятилетний Спикер был всего на два года старше президента, но производил впечатление застрявшего где-то в середине двадцатого столетия старика. Вице-президент, которому было тридцать восемь, постоянно старался задеть тех, кому за пятьдесят. Но практичные люди этого возраста здорово держались вместе.

К удовольствию Элизабет, овации продолжались. Она знала, что далеко не все из присутствующих полностью разделяли ее политику и методы, но казалось что сейчас, когда она готовится выступить с обращением, все были в восторге от нее. Она выступала как независимый кандидат и обогнала кандидатов от республиканцев и демократов на двух последних выборах. К ней относились серьезно.

Когда зал начал затихать, Спикер ударил в молоток и снова объявил: «Члены Конгресса, я имею честь представить Президента Соединенных Штатов». Как и следовало ожидать, овации возобновились. Просматривая старые фильмы, Элизабет заметила, что некоторые президенты чувствовали себя неловко во время таких бурных приветствий, а некоторым это доставляло огромное удовольствие. Гарри Трумэн, Дуайт Эйзенхауэр, Ричард Никсон, Джеральд Форд, Дэн Куэйл во время таких церемоний смущенно переминались с ноги на ногу. Джон Кеннеди, Линдон Джонсон, Рональд Рейган, Джордж Буш, Ральф Эмерсон и сама Элизабет Коммонс с жадностью наслаждались этим. Они бы так и стояли до самого вечера, глядя на этих людей, которые хоть в чем-то едины. Ну, Рейган, конечно, мастерски умел изображать смущение, когда им восхищались.

Наконец, зал снова затих, и Элизабет приготовилась к выступлению. Она бросила взгляд на балкон, чтобы убедиться, что ее муж и вся ее семья здесь. Чарльз очень помогал ей в ее политической карьере еще когда она была сенатором, и теперь, когда она стала президентом. И все же он оставался в стороне от государственных дел и просто политических забот, которые постоянно вращались вокруг нее. Убедившись что все в порядке, она улыбнулась аудитории и начала.

«Господин Спикер, господин Вице-президент, Члены Конгресса и высокочтимые гости. Сегодня я собираюсь предложить вам начать замечательный период свершений. Я знаю всех вас как коллег и друзей, проработавших в Сенате уже десять лет. Мы все вместе трудились еще в ту пору, когда я работала в исполнительной ветви власти, и я знаю, что вы искренни в своих убеждениях. Еще ни одно правительство на протяжении двухсот тридцати восьми лет со дня объявления независимости Соединенных Штатов не сталкивалось с такими сложными задачами, с какими сталкиваемся сейчас мы. Даже те, кто имел дело с великим кризисом тридцатых годов прошлого столетия, с Мировой войной, закончившейся шестьдесят девять лет назад, с ужасом Вьетнамской войны, с наркотическим и энергетическим кризисом конца двадцатого века, с хаосом на Ближнем Востоке, с массивным наплывом эмигрантов, заставшим всех врасплох в начале этого века, с кризисами на рубеже веков, научившими нас по-новому относиться к долгам, с экологической революцией 2006-го года, приведшей к досрочным выборам в нашей стране – никто не сталкивался с тем, с чем сталкиваемся мы. Наш народ, правительства всего мира ждут от нас ускорения переменных процессов, ждут от нас действия, ждут, что мы будем прислушиваться и к их мнению.

Описывая ситуацию в одном параграфе, скажу следующее. Граждане мира требуют, чтобы мы, их правительства, служили прежде всего им, а не самим себе. Они хотят жить полной жизнью, они просят нас заботиться только о тех аспектах жизни, с проблемами которых они не в силу справиться самостоятельно. А главное – они не хотят, чтобы мы доставляли им беды. Служащие хотят, чтобы их руководство не только указывало, но и помогало им. Самая трудная задача – научиться справляться с нашими задачами полностью, а не реагировать время от времени на отдельные проблемы или ситуации. Люди ищут Законченности и полноты. Им не нужны быстрые и успешные решения проблем. Им нужна стабильность, они хотят жить в эпоху предпринимательства и благополучия. Все это требует нового подхода к управлению. На протяжении всей истории, правительства и крупные бизнесмены использовали политику жесткого контроля и сдерживания. Теперь, впервые получив на это право, нам придется столкнуться с препятствиями, мешающими обеспечить постоянный мир и благосостояние для всего мира.

Процесс, лежащий в основе таких перемен, начался двадцать пять лет назад, когда пала Берлинская стена, а вместе с ней и коммунизм. Это имело большее значение для всего земного шара, чем любое другое политическое событие недавнего прошлого. Это явилось символом свободы для всех и каждого. Впервые граждане начали понимать, что правительство не должно вмешиваться в их личную жизнь. Никто не должен управлять их жизнью, кроме них самих. Сами они гораздо лучше с этим справятся. Для того, чтобы это дошло до их правительств, потребовались жестокие революции в Китае и СССР, но с начала этого века больше самостоятельности сосредоточилось в руках простого народа. Правительства, включая наше, стали создавать меньше проблем друг другу и своим гражданам. Экономические границы начали рушиться, а вместе с ними и физические границы между народами. Мировая дипломатия стала более разумной. У людей возникло чувство нетерпимости по отношению к нетерпимости. Они устали от того, что их лишали духовных и материальных благ из-за какой-то древней ненависти, которая больше не имела значения. На Ближнем Востоке люди отказывались служить в вооруженных силах по этой причине. Они видели, что люди в других странах живут полной жизнью и им тоже хотелось участвовать в этом процессе. Народы смогли взглянуть друг на друга с помощью спутникового телевидения. И они увидели, что мы не такие уж разные.

Двухтысячный год принес с собой прилив мировой религиозной волны, действие которой мы все испытываем. Но это отличалось от любого возрождения прошлого. Этот процесс не управлялся церквями, он был спонтанным. Он во многом состоял и сейчас состоит из кирпичиков индивидуальных решений, скрепленных раствором личностной направленности. На гербах и знаменах появился новый символ: «Бог и я», причем «я» – с маленькой буквы.\* Церкви были вовлечены во всемирный процесс поиска знаний, как университеты. Они отбросили свою эксцентричность и направили свои усилия на

достижение всемирного братства людей. На этой неделе в Чикаго состоится встреча глав всех религиозных конфессий, в ходе которой планируется обсудить возможность объединения для совместного служения Богу. Многого из того, что пришлось претерпеть людям,

---

\* В английском языке местоимение «я» («I») пишется с большой буквы (прим. перев.)

можно было бы избежать, если бы эта встреча состоялась раньше. Я встречаюсь с главами конфессий в конце недели и собираюсь подбодрить их в их начинании.

Нам, как и церковным лидерам, в последние годы напомнили, что мы правим с позволения тех, кем мы правим. Мы слуги, а не хозяева. Нам следует научиться управлять совершенно по-новому, помочь людям жить полной жизнью. Это относится и к управлению, и к бизнесу, и к личной жизни».

Последняя фраза вызвала в зале аплодисменты. Двое мужчин, смотревших выступление по телевизору в Нью-Йоркском офисе, взглянули друг на друга.

«Похоже, она это серьезно насчет Законченности и полноты. Надеюсь, у нас появится возможность рассказать ей о Пегасе. Я попросил Уилсона узнать, нельзя ли увидеться с ней на этой неделе. Он знает, что это срочно, правда, не знает почему. Он нам сообщит. Слушай дальше».

Президент продолжала.

«Наплыв в Европу и Северную Америку сотен тысяч эмигрантов на лодках в 2004 и 2005 годах создал угрозу превращения позитивных процессов в новую мировую войну. Правительства автоматически запланировали жесткие меры по отношению к пришельцам. Однако люди снова смогли договориться, и началась серьезная работа. В результате, считавшиеся безнадежными страны третьего мира начали превращаться в государства, где люди сами являются строителями своей жизни. Они еще далеки от достижения полного успеха, но такая тенденция явно прослеживается. Как только у них появилась надежда и они почувствовали заботу, вторжение само собой прекратилось. Президент Эмерсон получил за свою работу по решению этой проблемы Нобелевскую Премию Мира.

Когда нет политической опасности, когда возможно зарабатывать на жизненные нужды и более, у людей пропадает желание покидать свою родину. Сегодня эти регионы политически спокойны и становятся конкурентоспособными на мировой арене. Люди процветают материально и духовно. Им предстоит проделать долгий путь, но соответствующие программы и соглашения уже существуют. И это уже огромный шаг вперед по сравнению со всем тем, что было раньше.

Мы вступили в новую эру технологий. Вот уже несколько лет мы можем спокойно добраться из Вашингтона до Токио менее чем за четыре часа коммерческим самолетом. Более того, из деловой части Нью-Йорка до аэропорта мы доезжаем за пятнадцать минут благодаря новой высокоскоростной системе поездов. У каждого есть карманный коммуникационный прибор, надежный PQ, с помощью которого мы всегда можем связаться с кем угодно. Я могу просто достать свой из кармана и связаться с пилотом того самого Токийского самолета менее чем за тридцать секунд.

В сфере здравоохранения, благодаря открытиям генетиков, мы получили новые высокоэффективные профилактические препараты, увеличивающие естественную продолжительность жизни. Наркомания также осталась в прошлом благодаря достижениям в той же области. Аборты уже не считаются ужасной мерой предотвращения нежелательной беременности. Благодаря появившейся возможности выбора, уровень рождаемости впервые начал повышаться, и это происходит на протяжении последних трех деkad. Снижается преступность, потому что ученые научились помогать людям справляться с деструктивными тенденциями с помощью химической продукции и повышения образовательного уровня.

У нас теперь есть единая всемирная валюта и биржевая сеть. Дело мира становится делом здравого смысла. Люди всех наций трудятся на благо своей цивилизации. Были и те, кто утверждал, будто такая конкуренция разрушит нашу страну, но мы становимся

мировым учителем, финансистом, экономическим проводником. Практически не существует безработицы. Напротив, самая большая проблема работодателей – поиск кадров. Слияние многих крупных корпораций с партнерами в Европе и Японии тоже оказывает положительное воздействие. Они несут совместные расходы по технологическому развитию при сохранении конкуренции на рынке товаров и услуг.

В сфере национальной безопасности у нас появились технологии и оборудование, способные уничтожить любую нацию, в случае если они решат напасть на нас. Однако, когда мы научимся предотвращать возникновение причин потенциальных конфликтов, необходимость в таком оружии отпадет. Самое большое достижение – повышение терпимости друг к другу. У нас нет больше этих ужасных расовых и этнических проблем, которые существовали на протяжении тысячелетий. Каждый занят своей жизнью и не видит смысла в унижении других людей. По-моему, это доказывает реальность и искренность религиозной революции. В то же время, мы сохранили высококвалифицированные и способные быстро реагировать вооруженные силы для борьбы с терроризмом и беспорядками в любой точке земного шара. Надеюсь, что однажды отпадет необходимость и в этом.

Для того, чтобы все шло также хорошо, необходимо правительство, которое будет тесно сотрудничать с народом. Если этого не будет, у правительства будут серьезные проблемы. Члены Конгресса осознали суть послания, полученного нами во время последних выборов, когда более половины конгрессменов поменялись. Люди просто хотят стабильности. Как вы знаете, граждане Соединенного Королевства провели референдум, после которого попросили короля Уильяма Пятого принять на себя обязанности главы правительства в дополнение к обязанностям главы государства. Он имеет право наложить вето на любое решение парламента. В Восточной Европе мы наблюдаем процесс становления так называемых «философских королей». Они хотят такой же стабильности, какую обеспечила своему народу испанская монархия. Люди требуют, чтобы политики представляли их интересы. Точка. Они не хотят, чтобы ими управляли.

Благодаря вашей работе в течение последних двух лет и соглашению между штатами о внесении поправки к Конституции, был реорганизован Президентский Кабинет и исполнительная ветвь, что поможет нам более эффективно работать в будущем. Бюрократическая структура правительства также претерпевает изменения и существенно сокращается. Сегодня, многие из присутствующих здесь Секретарей впервые выступают в этой роли. Мы сократили Кабинет до шести представительств: Международные Отношения, Национальная Безопасность, Финансы, Человеческие Ресурсы, Природные Ресурсы и Коммуникация. Вдобавок, у меня будет Министр Интеграции Систем, в обязанности которого будет входить постоянная проверка эффективности работы этих департаментов и предоставление информации для коррективных действий. В течение следующих нескольких месяцев мы будем проводить семинары по управлению, в ходе которых департаменты смогут пересмотреть свою работу и планы. Семинары будут проводиться постоянно для пользы тех предприятий, образовательных учреждений и так далее, которые хотят получить выгоду от использования развивающихся концепций. Члены Конгресса уже записались на ряд собственных семинаров.

Мы создали Совет опытных консультантов, который согласился сотрудничать с нами, когда будет составлена окончательная программа. Нас ждут большие перемены, направленные на то, чтобы мы смогли стать примером для правительств других стран. Мы должны делать свою работу полностью и до конца, а не латать дыры на скорую руку. Этот мир очень сложен. В нем все элементы взаимосвязаны. Должна заметить, что благодаря необходимости меньше управлять, за последние сорок лет мы смогли сократить число управленцев низшего звена. Сегодня, имея население в триста миллионов человек, у нас меньше управляющих работников, чем было в 1972 году. Спрос на рабочих в частном секторе экономики существенно облегчает наши задачи. Наша цель – полностью удовлетворять всем требованиям и научиться делать это в соответствии с ростом этих требований.

С другой стороны, множество проблем еще предстоит решить. Поскольку продолжительность жизни увеличивается, растет и необходимость качественного здравоохранения. Полное решение этой проблемы заключается в развитии профилактических препаратов. Люди должны быть здоровы в течение всей своей жизни. В то же время, здравоохранение очень дорого. Наша цель – снижение стоимости на пять процентов каждый год и обеспечение каждого владельца медицинского полиса страховкой, которая поможет поддерживать соответствующий уровень жизни. Мы предложим законопроект по этому и другим вопросам. Как и раньше, престарелые люди являются крупнейшим источником финансовых расходов в здравоохранении.

Должна быть полностью пересмотрена социальная безопасность. Сейчас это крупнейшая статья бюджета. Мы перекладываем деньги из правого кармана в левый, делая вид, что что-то происходит. Каждый работающий человек обязательно поддерживает пенсионеров. Здесь у нас существует особая программа, которая будет представлена на рассмотрение Конгресса через несколько недель. Но если мы не предпримем решительные меры для того, чтобы навсегда решить эту проблему, мы подведем будущие поколения.

Необходимо уделять больше внимания исследованиям и развитию для того чтобы Соединенные Штаты сохранили позицию мирового лидера в области технологий. Большинство проектов финансируется корпорациями, но некоторые сферы должны оставаться за государством (возможно, с помощью налогов). Например, «болезни сирот», где корпорациям не выгодно вкладывать деньги из-за незначительности прибыли – спрос на медикаменты здесь не достаточно высок. Также некоторые аспекты космических исследований лучше оставить за государством, хотя частные организации вполне справляются с обслуживанием космических станций. В следующем году планируется исследовательская экспедиция на Марс, что вызовет приток инвестиций, однако колония на Луне обходится нам гораздо дороже, чем предполагалось. Я получила от них послание, в котором они спрашивают, не заинтересована ли я помочь им стать отдельным штатом. В следующий вторник в 20-00 по восточному времени мы получим от них отчет о ситуации, после чего я объявлю о специально разработанной для них программе.

Одна из наших крупнейших проблем – образование. Имеется достаточно денег и люди хотят учиться, но сама система образования за последние годы устарела. Современные методы обучения не используются, компаниям приходится обучать персонал только азам. Я попросила Секретаря по Человеческим Ресурсам собрать на следующей неделе крупнейших педагогов страны и убедить их серьезно взяться за решение проблемы. Каждый человек должен иметь возможность получить образование в соответствии со своими возможностями и интересами. Одни могут сами оплатить свое обучение; для других существуют субсидии и займы.

В заключение, я хотела бы воспользоваться возможностью обратиться к зрителям всего мира. Благодаря новым мгновенным автоматическим переводчикам каждый может слышать меня на своем родном языке. Это предоставляет мне возможности, которых не было ни у одного из моих предшественников. Эта часть моего выступления адресована вам, граждане всех остальных стран.

В любом возрасте мы можем оглянуться назад и вспомнить о том, что мы сделали или не сделали. Всегда сожалешь о том, что не знал раньше того, что знаешь сейчас. Это нормальная обычная человеческая жизнь, каждодневный процесс размышлений. Мы учимся на опыте прошлых лет, пытаюсь осознать, что хорошо для нас, а что нет. К сожалению, на этом пути приходится принять на себя множество ударов.

Я прожила гораздо больше лет, чем большинство из вас – ведь в настоящее время средний возраст мирового населения составляет восемнадцать лет. Половина из нас моложе восемнадцати, половина старше. На своем жизненном пути я получила множество шишек, прежде чем поняла, что за штука эта жизнь. Моя жизнь оказалась очень удачной, но знай я раньше все то, что знаю сейчас, она могла бы быть еще более удачной. Человеку приходится принимать далеко идущие решения, которые влияют на него самого и на окружающих в течение всей жизни.

Технологии круто изменили мир за долгие годы. Однако основной жизненный уклад каждого отдельного человека не сильно изменился. Мы по-прежнему должны работать и спать, есть, чувствовать, что мы полезны. Мы женимся и выходим замуж, создаем семьи, живем своей жизнью. Ценность нашей жизни по большей части зависит от нашего собственного подхода. Если какая-либо разрушающая сила, например, тоталитарное правительство, не вмешивается, наша жизнь предоставлена почти целиком нам самим. Как вы знаете, в прошлом месяце на Конференции ООН, избранное мировое руководство решило обеспечить каждого правом быть свободным в рамках, оговоренных мировым порядком. Впервые в истории нигде в мире нет правительства, созданного без разрешения народа. В настоящее время на планете нет ни одного вооруженного конфликта. Раньше такого тоже никогда не было.

Нам дана лишь одна жизнь. Многие растрачивают свою жизнь, предаваясь бесполезным мечтаниям и жалея самих себя. Но человек может сам контролировать свою жизнь, наслаждаться этим «путешествием», и оставить после себя какой-нибудь след, когда «путешествие» подойдет к концу.

Члены Конгресса и почетные гости, у нас есть уникальная возможность оставить след в истории, оставить о себе долгую и добрую память. Но у нас также есть возможность растратить наши знания и энергию на вещи ничего не значащие. У нас, как и у наших граждан, есть выбор.

Спасибо».

Камера проследовала за президентом, выходящим из зала, и двое мужчин, сидевшие в Нью-Йоркском офисе, откинулись на спинки своих кресел. Ник Бэрроуз был председателем и главным исполнительным директором Эдванс Инкорпорейтед\*, крупный и независимый организатор различных исследований. «Доктор Ник», как его называли работники лабораторий, был идеальным лидером для творческих людей. Он никогда не знал, когда следует завершить очередной проект и замечал в окружающих только все самое лучшее. Сам он никогда не зарабатывал больших денег и Эдванс обычно находилась на грани банкротства. Но его любили и уважали как бизнесмены, так и ученые. Все любили Ника и восхищались им.

Что же касается Гарольда Брума, то его хотя и уважали как бизнесмена, но едва ли любили. Даже его жена Эстер чувствовала, что он был груб и беспечен, и это было правдой. Но зато он был честен и очень сообразителен. Ник решил, что эти два качества с лихвой перевешивали недостаток привлекательности для общества. Но он продолжал работать над своим другом.

«Слуга Простого Народа», - сказал Ник.

«Что это значит?» – спросил Гарольд.

«Это то, что напишут в завтрашних газетах. Она сказала, что мы должны добиваться успеха как личности. Они приклеят к этому заявлению ее имя и она не будет знать, как на это реагировать. А нас назовут «Слугами Простого Народа».

---

\* Эдванс (Advance) в переводе означает «прогресс, успех, шаг вперед» (прим. перев.)

«Мне кажется это неплохая идея, - ответил Гарольд, - То, как сейчас все происходит – все равно в конечном итоге всем управляют рабочие и служащие. Они могут думать, что добиваются успеха, даже если на самом деле создают проблемы. Она, кажется, милая леди. Интересно, как она отреагирует на нашу информацию?»

«Она довольно сдержанный и разумный человек. Думаю, она оценит, насколько выгодно для окружающей среды будет закрытие нефтяной промышленности. Они ворочают сумасшедшими денежными потоками и имеют огромное влияние, но в этой промышленности занято не так уж много людей. А автомобилестроение, так или иначе, влияет, наверное, на треть всего рабочего населения. Может и больше, если учесть регулярные поездки на транспорте».

«Для этого и нужны машины, не так ли?» – спросил Гарольд.

«Она наверняка напомнит нам, что нефть – это крупнейшая в мире индустрия», - ответил Ник.

«А мы просто ответим, что она была крупнейшей. Пегас учетверит автомобильный бизнес. Но я уверен, что она слышит нечто подобное по меньшей мере шесть раз на день. Будь я на ее месте, я бы не воспринимал всерьез наши комментарии без каких-либо доказательств. Я хотел бы знать все наверняка».

«И что бы ты сделал для того, чтобы знать все наверняка?» – спросил Ник.

«Я бы пожелал иметь пару парней, которым я мог бы доверять, неподкупных парней, которые могли бы уверить меня, сказав «эти ребята говорят вам правду». Я предложу нашему человеку использовать эту идею в Белом Доме, иначе они не дадут нам добраться до нее».

«А что если нам таки не удастся добраться до нее?» – спросил Ник.

«Тогда мы просто начнем действовать сами и для нее это явится таким же сюрпризом, как и для всех остальных. Но это дело настолько важное, что нам хотелось бы, чтобы наше новшество потрясло мир как можно меньше».

Ник кивнул.

«Это прекрасный пример необходимости Законченности и полноты, о которой она говорила. Мы должны обойти все коридоры и закончить все дела, связанные с этим проектом. Никаких краткосрочных решений. Она упомянула социальную безопасность – об этом говорилось десятки раз, и никогда за это не брались серьезно. Изначально было ошибкой связываться с фондом. Все что нужно было сделать – позволить людям откладывать деньги на пенсию без налогов, или даже вынудить их делать это».

Гарольд почесал затылок.

«И просто позволить людям строить индивидуальные планы относительно пенсии? Это уже пробовали в восьмидесятых».

«Да, и это прекрасно работало. А потом любители краткосрочных и недалеких решений решили увеличить налоговые поступления. Не очень-то умно. Ладно, ты хотел позвонить – давай».

Гарольд достал из кармана рубашки свой PQ, нажал на кнопку и поднес его к губам.

«Уилсон?» – спросил он. Последовала короткая пауза.

«Привет, Гарольд, - ответил Уилсон, - Что ты думаешь о выступлении нашей леди?»

«Великолепно! Просто великолепно, - сказал Гарольд, - Ты где?»

«Дома, в ванной, - ответил Уилсон, - Видимо, нет такого места, где можно было бы спрятаться от тебя».

Гарольд рассердился и проворчал:

«Почему я должен искать, где ты спрятался, когда ты мне очень нужен?»

«Да ладно тебе, - сказал Уилсон, смеясь, - Чем могу помочь?»

«Тут со мной Ник. Как там насчет нашей встречи с президентом?»

«Да не очень. Они хотят знать о чем вы собираетесь говорить, а поскольку я не знаю, о чем вы собираетесь говорить, то я не могу сказать им ничего вразумительного. Они согласны на короткую встречу с Ником, потому что она интересуется исследованиями. А с тобой – нет».

Гарольд старался сохранять спокойствие.

«Почему бы тебе не сказать им, что у нас есть что-то, что потрясет мир и что нам нужно обсудить это с ней и на это нужен час? Подожди, дай мне договорить. Скажи, чтобы она выбрала двух человек, чьим словам она доверяет, и мы заберем их на несколько часов и покажем им кое-что. Они все расскажут ей и тогда она решит, встречаться с нами или нет. И послушай, Уилсон, это надо сделать в течение ближайших двух дней. И не мямли там – настаивай!»

«Не так то просто настаивать, когда имеешь дело с президентом», - сказал Уилсон.

«А ты напомни им, что Рузвельт согласился встретиться с Эйнштейном, хотя и не знал, о чем пойдет речь. Сделай это, черт возьми!»

Гарольд посмотрел на свой PQ и нахмурился.

«Жаль нельзя швырнуть этой чертовой штукой об пол, - сказал он, - Она не была создана для запугивания».

Ник покачал головой.

«Боюсь, это не соответствует современному стилю управления. Новые законы о правах владеющих акциями рабочих и служащих буквально сделали их владельцами с правом решать, правильно ли работает управление. Думаю, это прекрасная идея, но создает проблемы для управления».

«Я называю это «социализм кверху ногами», - сказал Гарольд, - Давно, когда все эти страны пробовали на вкус социализм, у них все было построено сверху вниз. Правительство захватило корпорации с целью управлять ими на благо народа, но в итоге стало делать все это для своего собственного обогащения. Результатом явилось постепенное снижение уровня жизни, и это продолжалось до тех пор, пока люди не скинули мошенников со своей шеи.

Теперь мы делаем все наоборот. Народ владеет компаниями, но бизнесом управляют профессионалы вместо назначенных по политическим соображениям дилетантов.

Я, как и Сократ, всегда считал, что самый способный человек должен избираться в качестве безоговорочного лидера. Но поскольку это неосуществимо, я считаю, что то, что происходит сейчас – лучший вариант. Ты знаешь, что случилось с Сократом».

«Были случаи злоупотребления властью и, кстати, с обеих сторон. Однако, владение акциями может решить проблему социальной безопасности, о которой говорила мадам президент», - заметил Ник.

Гарольд поднял бровь.

«Я просто думал, что если люди будут иметь часть своей собственности в различных компаниях, это позволит им жить за счет этого, а не по этой устаревшей схеме Понци, которой мы пользуемся сейчас. Отбирать у работающих чтобы платить неработающим – это никогда не работало», - усмехнулся Ник.

Гарольд кивнул и сменил тему разговора.

«Сколько времени нам потребуется на то, чтобы вытащить людей из Белого Дома на нашу испытательную площадку? И как мы сможем хранить все в тайне до тех пор, пока все не будет готово?»

«Команда будет готова как только мы приедем туда. Им потребуется не более получаса, - ответил Ник, - Им всем очень хочется вернуться в реальный мир. Никто из них не покидал площадку уже восемнадцать месяцев. А хранить это в тайне будет не нужно, когда обо всем узнает президент. Ей нужно будет принять решение. Наверняка она захочет сделать несколько звонков. Это мой RQ звонит?»

Ник достал из кармана свою карточку и произнес свое имя. Послышался знакомый голос президента.

«Это вы, доктор Ник? – спросила она и, не дожидаясь ответа, продолжила, – Как я понимаю, вы хотели меня видеть, но вы желаете, чтобы я сначала направила к вам Джошуа и Калеба. Это так?»

Нику было трудно говорить. Гарольд достал свой RQ, но Ник, опасаясь того, что может наговорить этот прямолинейный человек, остановил его.

«Да, мадам президент, мы хотели показать вам кое-что и думали, что это лучший способ убедить вас, что дело заслуживает вашего внимания».

«Где это находится и сколько времени это займет?» – спросила она.

«Тридцать минут на вертолете от Вашингтона плюс два часа на месте. Кого вы собираетесь направить?»

«Если это действительно такое важное дело, как вы думаете, то мне хотелось бы присутствовать самой. К сожалению, я не могу ничего делать в секрете от остальных. Нам даже приходится завешивать свинцовыми занавесками раздвижные двери на втором этаже Белого Дома, для того, чтобы уберечься от этих «суперкамер». Пресса сейчас буквально везде. Так что без сомнений придется направить кого-нибудь. Может вы сможете передать им что-нибудь для моего дальнейшего рассмотрения».

Я направлю к вам нашего Директора Интеграции Систем, Роберта Лоренцо, и своего мужа Чарльза. Это два абсолютно беспристрастных человека. Думаю, вы хотели бы осуществить все прямо завтра?»

«Да, мэм, - ответил Ник, - Лучше всего сделать все при дневном свете. Не могли бы они встретиться с нами на вертолетной площадке у старого Национального Аэропорта, скажем, в десять?»

«Договорились, - ответила она, - Вы слышали мое выступление? Каково ваше мнение?»

«Думаю, вы попали в точку, - ответил Ник, - Мы тут вместе с Гарольдом Брумом как раз обсуждали, что требуется для управления людьми и ресурсами в настоящее время».

«Я слышала о Бруме – взрывной тип, насколько мне известно».

Ник улыбнулся.

«Вообще-то, он почти научился быть спокойным и разумным. Но люди требуют достойного отношения к себе и, учитывая недостаток кадров во всем мире, не так уж просто найти альтернативу, даже для самых «взрывных» людей. Стоит им попробовать вести себя помягче, как они видят, что результат гораздо лучше».

«Я бы хотела пригласить вас поучаствовать в семинарах, которые мы планируем провести по проблемным вопросам управления», - сказала она.

«Сочту за честь. Пусть только кто-нибудь сообщит мне место и время». Ник покраснел, к удивлению Гарольда. РQ Ника был настроен на его индивидуальную частоту и Гарольд не мог слышать, что говорит президент, и пытался догадаться об этом по выражению лица Ника.

«Хорошо, - сказала она, - Мне хочется, чтобы вы провели один из семинаров, который будет посвящен вопросу о связях и взаимоотношениях. Можете взять с собой любого помощника или сделать все сами. Семинар по графику будет проходить через сорок дней. Приятно было поговорить с вами. Передайте мои наилучшие пожелания Гарольду и вашей семье».

Она отключилась. Ник на какое-то мгновение задумался, осознавая, что вскоре ему придется провести семинар по вопросу, в котором он слабо разбирался. Гарольд с нетерпением ждал, когда же Ник сгрузит на него всю услышанную информацию, и Ник, заметив это, резко вышел из своего задумчивого состояния.

«Она собирается послать своего мужа Чарльза и Роберта Лоренцо. Надо все подготовить. Я позвоню на площадку, а ты договорись насчет вертолета».

«Хорошо, - ответил Ник, - А что известно президенту о деле? Она когда-нибудь работала? Слышал, она состояла в нескольких компаниях, но она могла заниматься чем-нибудь вроде связей с общественностью или еще чем-нибудь, не связанным непосредственно с делом».

Ник улыбнулся.

«Она была президентом и главным исполнительным директором Истленда несколько лет назад. Потом была выдвинута в Сенат, от республиканцев, когда умер О'Коннор. Она дослужила за него четыре года, а потом как независимый кандидат – еще шесть лет. Причем, прошла с большим отрывом от остальных. Как ты знаешь, она боролась за пост президента в 2007 году тоже как независимый кандидат, и народ ее очень одобрял. Она победила и не была обязана своей победой никому, кроме избирателей. Перевыборы прошли для нее тоже более чем легко; никто даже и не собирался всерьез соперничать с ней. Она очень женственна, но за этой мягкой оболочкой бьется сердце, которое может, если надо, стать тверже алмаза».

«А какова она была в роли менеджера?» – спросил Гарольд.

«Она превратила Истленд из хилого конгломерата в самого крутого конкурента в своей области. Потом вытеснила японцев со своего рынка и открыла ряд продовольственных предприятий в Латинской Америке. Это не женщина, а электростанция».

«Хорошо, - сказал Гарольд, - Я так и думал. Но знаешь, ей осталось быть президентом всего пару лет, и неизвестно, с кем нам придется иметь дело после нее. Как ты думаешь, она назначит специально кого-нибудь? Если так, то ей пора бы уже начать думать об этом».

«Я ставлю на Лоренцо, этого парня из Министерства Интеграции Систем. Он латинского происхождения – это будет плюсом на выборах. Закончил Гарвард – это тоже не повредит. Ему часто давали сложные задания, и он всегда с ними успешно справлялся. Наконец, он говорит более чем на десяти языках. Это тоже большое достоинство».

«Итак, мы собирались начать», - сказал Гарольд, намекая Нику, что пора позвонить.

«Точно», - ответил Ник.

Практика законченности и полноты: Продукт.

Когда Ник и Гарольд ждали возле арендованного вертолета, они начали понимать, что подготовительная фаза их деятельности подходит к концу, и от этого им обоим стало как-то грустно. Все в жизни было просто, пока у них была какая-то тайна. Как только все стало выходить на поверхность, они почувствовали, что все уже как-то не так. Если их детище будет принято, весь проект моментально вырвут из их рук многочисленные клиенты, а вместе с ними и весь остальной мир. Также их не оставляло опасение, что все их старания полетят псу под хвост. А вдруг это никому не нужно; а вдруг проект запретят; а вдруг ситуация выйдет из-под контроля.

«Знаешь, - сказал Ник, - а ведь мы приступаем к самой сложной части нашего дела. Умудриться начать применять наш продукт на практике, не перевернув при этом мировую экономику с ног на голову, это будет не просто».

«И потребуется помощь и содействие», - заметил Гарольд.

«Поначалу», - поправил Ник.

«Кстати, о содействии – посмотри-ка сюда!» – сказал Гарольд.

Два представительских автомобиля Белого Дома двигались по вертолетной площадке, а возле них порхал вертолет секретной службы. Как только из первого автомобиля вышли два представителя президента, из второго выскользнули телохранители – двое мужчин и две женщины. Четверо мужчин бодрым шагом направились на встречу друг другу.

Чарльз Коммонс обменялся рукопожатиями с Ником и Гарольдом, попутно представив им Роберта Лоренцо. Чарльз, высокий и стройный, выглядел так, будто в свои семьдесят два мог еще потряхнуть стариной на теннисном корте. Роберт, невысокий и собранный, имел вид чудаковатого педагога. Его заманили в Белый Дом, когда он еще был президентом крупного университета, хотя раньше ему уже доводилось заниматься государственной политикой.

«Роберт отвечает за Интеграцию Систем, как вы знаете, - объяснил Чарльз, - Большую часть времени он занимается тем, что объясняет, что это и как это так устроено, что это нечто никому не причинит вреда».

Роберт улыбнулся и кивнул в знак согласия.

«Почему-то людей беспокоит, когда кто-нибудь из правительства начинает интересоваться тем, что они делают. Я объясняю им, что мы хотим им помочь, а они говорят, чтобы мы помогли кому-нибудь другому».

«Все корпоративные исполнительные директора мира сталкиваются с этой проблемой, Роберт, - сказал Ник, - А я не знаю ничего более корпоративного, чем Белый Дом. Что ж, нам действительно нужна ваша помощь, и это большая честь для нас, что вы пришли, джентльмены. Думаю, этот день станет одним из интереснейших дней вашей жизни. Вертолет готов. Отправляемся?»

Четверо мужчин, низко пригибаясь, хотя лопасти вертолете вращались на высоте пятнадцати футов, пробрались в вертолет. Второй пилот рассадил их, помог пристегнуться и объяснил, как пользоваться шлемами со встроенным переговорным устройством. Он также рассказал им, что вертолет способен развивать скорость до 400 узлов в час, но они будут лететь гораздо медленнее и полет будет происходить на высоте 5 000 футов. Вертолет секретной службы подобрал еще троих агентов и последовал за ними.

«Вижу, вам не удалось улизнуть от своей охраны, Чарльз, - сказал Ник, - Они постоянно с вами?»

«Они как пиявки. Но теперь они даже разрешают мне спать вне дома, если они уверены, что я в безопасном месте. Они называют меня Принц Альберт, а мое кодовое имя – Адам, в смысле «первый человек». Это было бы очень занятно, если бы они не лезли в мою личную жизнь. Мне кажется, они не боятся не столько того, что кто-то причинит мне вред, сколько того, что я от них смоюсь. Но иногда они действительно помогают мне – когда приходится пробираться через толпы народа. Муж премьер-министра Маргарет Тэтчер однажды дал мне один отеческий совет, и я взял его на вооружение. Он сказал, что надо просто расслабиться и привыкнуть к этим людям, которые постоянно открывают перед тобой двери. Я создал неформальную группу так называемых «первых джентльменов», состоящую из мужей высокопоставленных женщин разных стран. Мы как бы подбадриваем друг друга. Когда-нибудь мы соберемся на саммит».

«Похоже, вы не против этого», - сказал Гарольд.

«В общем то, нет, - подтвердил Чарльз, - Я сопровождаю президента во время официальных встреч и длительных поездок. Но у меня есть и время на свои собственные проекты. И я изо всех сил стараюсь, чтобы они никак не были связаны с правительством».

«Он пишет книгу о генерале Шермане, - сказал Роберт, - Он кабинетный книжный червь, растративший свою жизнь вместо того, чтобы стать бизнесменом. Последние пятнадцать лет своей жизни он посвятил тому, чтобы смыть с этой личности налет славы и величия. Кстати, безрезультатно. Абсолютно. Да, а куда мы направляемся?»

«В Куантико, - ответил Гарольд, - У нас там установка».

«Когда-то там была крупная база морских пехотинцев, - сказал Чарльз, - Помню, несколько моих друзей учились там в офицерской школе. Ее закрыли в 2002 году, когда пехотинцам не с кем было больше сражаться. Правда, когда началось вторжение людей на лодках, президент сказал, что жалеет об этом».

«Насколько я помню, все это было очень интересно, - сказал Роберт, - Иметь четыре рода войск, которые так или иначе дублируют друг друга, всегда было трудно. Морские пехотинцы по большей части принадлежали Армии. Воздушные силы были поделены между Армией и Флотом. Мы возвращаемся к тому, что было до Второй мировой войны. Я подозреваю, что морская пехота постепенно заменяет собой всю Армию»

«Когда мы сможем поговорить о том, чем мы собираемся заняться сегодня?» – спросил Чарльз.

«Как только мы приземлимся и войдем в здание, мы все вам расскажем, - заверил Ник, - Мы будем на месте минут через пять. Надо принять какие-нибудь меры относительно этих ребят из секретной службы?»

«Они весьма самодостаточны. Если вы не хотите, они не будут входить в здание».

«Хорошо, - сказал Ник, - так мы будем чувствовать себя более комфортно. Смешной мир – приходится принимать меры, чтобы обезопасить себя от людей из службы безопасности!»

Вертолет приземлился примерно в пятидесяти ярдах от нескольких, по виду напоминавших военные, сооружений, около входа в которые стояли двое мужчин. Четверо прибывших направились к ним.

«Позвольте представить вам доктора Абрамовича и доктора Келлей. Они уже знают кто вы», - сказал Ник.

Все обменялись рукопожатиями и направились в конференц-зал. Вокруг стола, занимавшего половину зала, было расставлено пять стульев. Там же находился голографический прибор VCR-3D. Доктор Абрамович подождал, пока все рассядутся, и начал:

«Некоторое время назад, нас, представителей компании Эдванс, взволновал один вопрос. Мы поняли, что зависимость от ископаемого топлива наносит вред окружающей среде и тормозит мировой экономический рост, и подумали, что если бы нам удалось

создать небольшую ядерную энергетическую систему, основанную на принципе холодного ядерного синтеза, то появилась бы возможность обеспечивать автомобили, дома, деловые здания и так далее своими собственными, практически постоянными источниками энергии. Это также сделало бы энергию доступной для развивающихся стран, которым это сейчас так необходимо. Электроэнергия сейчас передается через спутник, но для этого по-прежнему требуется принимающая станция, кабели, розетки, шнуры и так далее.

Ник высказал четырем всемирным автомобильным компаниям наше предложение, и мы были очень рады, когда они согласились создать совместное предприятие и профинансировать наши исследования. Они поняли, что это поможет покончить с загрязнением окружающей среды машинами, а также расширит их маркетинговую зону, включив в нее территории, где использование ископаемого топлива нецелесообразно или ненадежно. Совместно предприятие работало хорошо. Они не беспокоили нас расспросами о наших расходах, которые, кстати, были довольно скромными. И теперь я рад сообщить вам, что мы уже имеем производственную модель нашего прибора».

Он нажал на кнопку и VCR спроектировал в трех измерениях некий прибор. Он был размером примерно с баскетбольный мяч и из верхней его части торчали два шнура. «Мяч» вращался, демонстрируя два встроенных в него циферблата.

«Мы назвали этот источник энергии Пегасом, потому что он сам заключает в себе энергию. Мы не смогли придумать ничего более удачного. Он весит двадцать пять фунтов».

Возникло изображение автомобиля. Пегас был вставлен в моторное отделение, где уже находился другой прибор, чуть крупнее – новый двигатель.

«Этот двигатель сконструирован как обыкновенный электромотор. Этот электрический прибор генерирует несколько сотен лошадиных сил. Существует несколько конструкций. Это одна из них – система сжатой жидкости, работающая как паровой двигатель. Настоящей модели источника энергии хватает примерно на четыре тысячи часов, то есть более чем на двести тысяч миль без перезарядки, а срок службы практически неограничен. Наши последние испытания показывают, что он может проработать двадцать лет. Уже существующие автомобили могут быть модифицированы под этот источник энергии путем замены двигателя внутреннего сгорания на нашу систему. По нашим подсчетам это будет стоить примерно тысячу мировых долларов, что составляет десятую часть от стоимости нового автомобиля. Поскольку в мире существует около двухсот миллионов автомобилей, это образует целый новый рынок. Доктор Келлей сейчас расскажет и о других сферах применения изобретения.

Келлей вышел вперед и подал сигнал VCR.

«Мы видим несколько способов использования Пегаса. Один из них – для отопления и кондиционирования домов. Этот прибор, стоимостью менее трехсот мировых долларов, будет производить энергию в количестве, достаточном для того, чтобы отапливать и кондиционировать дом на одну семью в течение более двадцати лет. Дома с централизованной системой могут быть очень дешево модифицированы. Более крупный прибор, или несколько маленьких, могут обеспечить энергией целые многоэтажные здания, и даже корабли. Поскольку на выходе все равно получается электричество, это устройство прибор может использоваться везде, где сейчас используется ископаемое топливо. Но – без всяких высоковольтных проводов, без сбоев, без дыма – это просто чудесный прибор».

Келлей замолчал, и Лоренцо воспринял это как знак, что настало время задавать вопросы.

«Позвольте мне задать вопрос прямо, Доктор, - сказал он, - Вы хотите сказать, что этот источник энергии заменит собой бензин, уголь, природный газ, и все остальные подобные виды топлива? Вы хотите сказать, что вся энергетическая промышленность станет ненужной?»

«Конечно, это вопрос выбора, мистер Лоренцо, - ответил Келлей, - Но этот прибор способен заменить ископаемое топливо в любой сфере, какую только можно представить, и кроме того он экологически чище и дешевле».

«А как насчет ядерных проблем? Нет ли опасности, что это штуки начнут взрываться или излучать радиацию?»

«Ничего подобного, это абсолютно безопасно, как бутерброд. Обычная химическая реакция – ничего опасного для жизни».

Чарльз закивал.

«Это действительно что-то, джентльмены! Но почему вы хотите, чтобы об этом узнал президент? Какой в этом смысл? Все в ваших руках».

Ник подал знак Гарольду, и тот встал и подошел к аппарату. Он набрал что-то на клавиатуре компьютера и отошел в сторону. В воздухе начала формироваться объемная таблица.

«Эта таблица отображает многолетнее потребление ископаемого топлива. Оно постоянно растет, цены то снижаются, то повышаются, вся экономика сотрясается, когда какая-нибудь хитрая и жадная компания решает увеличить или уменьшить поступления топлива. Многие страны становятся заложниками этих поставок.

А эта таблица показывает индекс загрязнения окружающей среды в прошлые и будущие годы. Как вы видите, по нашим расчетам, к 2060 году нам уже не будет хватать воздуха. Лос-Анджелес, Милан, Мехико и некоторые другие густонаселенные центры будут к этому моменту практически мертвы. К 2060 году в Северном Гемпшире уже не будет деревьев, в тени которых можно было бы отдохнуть. Главная причина – сжигание ископаемого топлива; большинство других источников загрязнения находится под контролем со времен экологической революции.

Попытки перехода на метанол (топливо на основе метилового спирта) и другие искусственные источники энергии оказались безуспешными. Кроме того, принцип этих источников во многом тот же – сжигать, а потом вынуждать людей этим дышать.

К ядерной энергии общество всегда относилось с опаской, потому что для них каждая атомная станция ассоциируется с бомбой. Отчасти, они правы. Станции, где применяется горячий ядерный синтез, абсолютно безопасны. Однако замечено, что люди особо ничего не имеют против холодного ядерного синтеза; они считают, и это верно, что такой синтез исключает возможность взрыва или радиационного заражения.

Итак, когда мы поняли, что нашли способ генерировать энергию методом холодного синтеза, мы, честно говоря, не знали, что нам с этим делать. Мы не хотели, чтобы это открытие стало предметом научного любопытства и кочевало из лаборатории в лабораторию сорок лет. Нам захотелось найти ему разумное и полезное применение и, возможно, спасти таким образом нашу планету».

«Итак, - сказал Роберт, - вы связались с автомобильными компаниями вместо того, чтобы попытаться сотрудничать с энергетической промышленностью, так как понимали, что там это может кому-то понравиться, а кому-то и нет. А как вы вошли в контакт с автокомпаниями?»

Гарольд улыбнулся.

«Это была идея Ника. Я являюсь членом одного старинного элитного знаменитого гольф клуба в Шотландии. Мой пра-пра-пра-прадедущка был одним из его основателей, и членство передавалось все эти годы от старшего сына к старшему сыну. Это единственное оставшееся на планете место, где женщина не имеет права даже ступить на площадку. Членам клуба неохотно разрешили приводить не более трех гостей в год, да и то при условии, что о них будет заявлено за месяц до визита, а их общее число не должно превышать восемнадцати.

Вас не пустят туда, будь вы хоть президентом США, хоть директором компании, имеющей двести миллиардов мировых долларов. Раз в двадцать лет разрешен вход посторонним, да и то многие протестуют против этого. Однажды один из победителей вернулся в клуб в конце дня, чтобы посмотреть на игру и еще раз насладиться воспоминаниями о своей победе. Так его арестовали!»

Чарльз просветлел и заулыбался.

«Так вы пригласили четверых директоров поиграть с вами? И они все согласились? Но как вам удалось провести так много гостей?»

«Они были как малые дети, - сказал Гарольд, - Я попросил своего друга присоединиться к нам и провести с собой двоих, чтобы и Ник смог прийти. В общем, так мы «меняли» гостей. Двое вышли – двое вошли. Потом мы с ними пообедали и заперлись в комнате, чтобы рассказать им, что мы задумали. Мы заранее взяли с них слово никому не рассказывать об услышанном, если они не согласятся войти в дело».

«И они сразу положительно отреагировали?» – спросил Чарльз.

«Мгновенно. Они все поняли мгновенно. Взгляните на эту таблицу. Из шести миллиардов жителей Земли почти две трети не могут позволить себе иметь автомобиль, и даже если могли бы, то им было бы очень тяжело найти топливо. А директоров автомобильных компаний не интересовало улучшение состояния окружающей среды, но им хотелось производить менее дорогие автомобили по всему миру. (Виктор...)

Они согласились, что каждый вложит 10 млн. долларов, даст нашей фирме 20% участия в совместном предприятии, и каждый возьмет 10% прав».

«А оставшиеся 40%?», - спросил Роберт, уже зная ответ.

«Для энергетических компаний, чтобы они захотели успеха этому предприятию. Но если они не захотят иметь какой-либо доли в нем, тогда 4 стороны возьмут 40% себе. Потребуется несколько миллиардов долларов капитальных инвестиций, чтобы запустить производство этих электродвигателей и источников энергоснабжения. Пройдет несколько лет, прежде чем существующие транспортные средства будут полностью заменены, для чего потребуется сотрудничество многих различных организаций», - сказал Гарольд.

Ник кивнул и указал на схему. «Все это дело необходимо тщательно продумать, так как президент выступает в его поддержку. Оно может служить в качестве примера для остальных, которые последуют за нами. Но чтобы заставить людей сидеть достаточно долго для выполнения этого дела, потребуется некоторое общественное давление. Если мы не будем делать его правильно, может возникнуть паника, когда обо всем этом объявят».

Келли показала в направлении двери. «Если Вы готовы, господа, мы хотели бы предложить Вам возможность проехаться на автомобиле, который оснащен Пегасом».

Группа двинулась на выход. Видно было, что Чарльз и Роберт возбуждены. Рядом с ними остановились две новые машины с открытыми капотами. Келли взяла с собой Лоренцо, а Чарльза повели к другому автомобилю. Ученые объяснили работу двигателя и энергоблока и ответили на вопросы. Роберт посмотрел в багажник, чтобы убедиться, что там не спрятаны вспомогательные источники питания. После этого гостям предложили самим управлять автомобилями, а хозяева заняли места рядом.

Спустя двадцать минут оба автомобиля вернулись. Чарльз выпрыгнул из своего автомобиля, при этом все его лицо выражало удивление.

«Вы не поверите, какая сила у этого энергоблока. Я думал, что он будет медленно реагировать, но он срабатывает сразу же. При этом он так тихо работает, что я мог слышать тиканье моих кварцевых часов», - сказал он.

«Кварцевые часы не тикают», - напомнил ему Роберт.

«Правильно», - сказал Чарльз. Он извинился и отошел в сторону, доставая из кармана рубашки свой ПК. Он сказал в него одно слово, послушал несколько секунд и положил обратно в карман.

«Господа, проводите свое совещание. Мы можем лететь сразу на площадку Белого дома. Если это возможно, мы хотели бы взять с собой ту видеокассету».

Даже для Ника и Гарольда, объездивших весь мир, приземление на газоне у Белого дома и сопровождение в Овальном кабинете через боковую дверь было нечто таким, чего они никогда не испытывали ранее. Ник взглянул на пол, когда они вошли, и услышал, как президент сказал: «Они заменили пол несколько лет назад, но дощечки с отметинами от башмаков Айка Эйзенхауэра все еще попадают вокруг. Я всегда наблюдаю за теми, кто входит через эту дверь, - ищут ли они отметины. Старый пол был порезан на маленькие кусочки, так что мы могли бы давать их тем людям, которые интересуются этим. Я распорядюсь, чтобы вы получили по одному. Рад снова видеть тебя, Ник. А это, должно быть, - Гарольд. Добро пожаловать! Пожалуйста, садитесь».

Они двинулись к креслам, стоящим напротив камина. Чарльз исчез, оставив Роберта для сообщения последней информации президенту. Пользуясь видеокассетой, он дал быстрый обзор системы.

«Это будет замечательная разработка для мира», - сказала президент. «Те зоны Африки, Азии и Южной Америки, в которых сейчас мало энергии, можно будет преобразовать. Мы можем решить проблемы окружающей среды, с которыми все сейчас борются. Поразительно, что вам удалось сохранить все это в тайне: обычно, в этом заведении знают обо всем. Очевидно, что эта новость будет большим сюрпризом для всех и особенно для тех, кто работает в топливной промышленности, являющейся самым большим бизнесом в мире. Что вы хотите от меня?»

Гарольд стал объяснять: «Госпожа президент, Вы совершенно правильно поняли суть вопроса. Если мы не сможем правильно управлять этой новостью, влияние, которое известие об этом окажет на нефтяную промышленность и всех, кто связан с ней, будет драматичным. Весь мир может охватить паника и даже депрессия. Как Вы сказали в своей речи вчера вечером, мы должны научиться управлять этим новым миром, в котором мы живем. Нам нужна Ваша помощь в том, чтобы заинтересовать нефтяников и энергетиков до того, как эта новость обрушится им на головы. Нам нужно создать стратегию и план по осуществлению этой разработки, которые позволят каждому получить выгоду из нее. У нас тогда будет что-то полезное, что позволит людям жить лучше и при этом тратить меньше денег, а корпорациям позволит продолжать создавать рабочие места и зарабатывать деньги для своих инвесторов. Иначе, они могут обанкротиться и бороться со всем этим делом».

Ник продолжал: «Энергетики не заинтересовались в получении доли совместного предприятия; они посчитали, что это – всего лишь мечта. Нефтяники тоже никогда не были заинтересованы в ядерных силовых установках. Они напоминают мне о том, как железнодорожники чувствовали по поводу появления грузовых автомобилей и самолетов. Наши партнеры, автомобильные компании, очень хотели бы, чтобы это произошло в виде плавного перехода для всех, кто будет вовлечен.

«Автомобильные компании собираются потратить миллиарды долларов капитальных инвестиций, чтобы изготовить силовую установку и двигатель. Они не хотят, чтобы в это дело были вовлечены компании, производящие бытовые приборы, и им подобные. Они хотели бы представить этот источник питания компании, учрежденной на взаимных началах, которая бы продавала другим лицензию на производство и использование этого источника питания. Тогда бы они вернули свои деньги, потраченные на исследования, а также получали бы небольшой, но регулярный лицензионный платеж. Каждый из участников был бы акционером, включая «Эдванс»».

«Как насчет стран, входящих в организацию стран-экспортеров нефти ОПЕК?»-спросила она. «Будут ли они привлечены?»

«За многие годы они сделали жизнь трудной для стран-потребителей нефти, поэтому к ним мало жалости. Тем не менее, они могут быть приглашены для участия на каком-то определенном уровне»,- сказал Гарольд. «Их граждане будут одними из тех, кто получит главную выгоду от этого устройства. Возможно, они могли бы производить его в тех зонах».

«Сколько потребуется времени, чтобы собрать вместе автомобилестроителей?»-спросила она.

«Четыре президента прибывают в Квантико сегодня днем, чтобы кратко обсудить состояние проекта. Они понятия не имеют, что мы так далеко продвинулись. На самом деле, самая большая проблема, с которой мы столкнулись, - обеспечить достаточное количество автомобилей, чтобы все они могли управлять моделями своих компаний во время испытательного пробега».

«А сколько времени пройдет, прежде чем начнется массовое производство этой установки?»- спросила она. «Сколько времени пройдет, прежде чем это устройство будет доступно для отопления домов в третьем мире?»

«Устройство не сложное. Потребуется пара лет, чтобы запустить в производство двигатель, который будет применяться только в автомобилях. Сам Пегас смог бы сойти с конвейера в пределах восьми месяцев. Нагревательные приборы и кондиционеры воздуха для домов необходимо будет спроектировать, так что это займет еще один год. Однако, их можно будет преобразовать в устройства для современных домов.»

«Но в течение двух лет все будет доступно, да?»

«Да, госпожа президент. Самый лучший путь – производить устройства в регионах, за исключением установок для автомобилей. Но это все отработается», - сказал Ник.

«Мне также необходимо ясно понимать, что вы двое и ваша компания получите с этого, и мне нужно иметь представление о том, кто будет управлять всей ситуацией. Ничего личного, мне просто надо знать».

Гарольд кивнул. «Фактически, компания, которую мы хотим создать, будет только давать лицензию на продукцию и предоставлять техническую поддержку. «Эдванс» была бы основой этой группы, которая, вероятно, не будет очень большой. Она будет типа «Кока-Колы» в старые времена, когда она продавала сироп заводам, которые разливали его в бутылки. В нашем случае, сиропом были бы бумага и слова.

«Ник и я получим одноразовый платеж каждый, а затем – долю в фонде по управлению лицензионными платежами. Мы будем служащими совместного предприятия, по крайней мере, в течение какого-то времени. Люди из компании «Эдванс», которые принесли в жертву несколько лет своей жизни, будут также участвовать в предприятии. Я не знаю точных цифр, но это будет эквивалентно зарплате примерно за десять лет. За годы лицензионное соглашение даст огромную сумму денег, которые пойдут на зарплату и оплату прочих расходов, но большая часть денег пойдет на дальнейшие исследования. Это дает ответ на вопрос?»

«Да. Я предлагаю Вам также подумать о способе отчисления некоторой части этих лицензионных платежей на финансирование искусств во всем мире. Вы могли бы создать театральные группы в каждой стране для развития материальной базы и туризма, например».

«Хорошая идея»,- сказал Ник. «Мы хотим делать все необходимое, чтобы это изобретение стало ценным».

Президент подошла к своему столу, села и начала говорить, как бы не обращаясь к кому-либо конкретно. Мужчины в комнате не могли слышать ее. Когда она закончила, она вернулась к ним. Мужчины стояли, пока она не села.

«Это – система «молчаливого стола», которая была только что установлена»,- сказала она. «Я могу говорить с кем угодно, находящимся где угодно, только произнеся их имена, и никто в комнате или где-либо еще не услышит меня. Они хотели вставить специальный стол, но вот этот – тот же самый старый стол, которым пользовались Франклин Рузвельт и другие президенты (хотя Никсон все же убрал его на некоторое время). Я запретила его уносить, поэтому им пришлось проделать определенную тонкую столярную работу, когда они принесли это новое устройство».

Она повернулась к Нику. «Твои четверо президентов автомобильных компаний будут свободны завтра утром в 11 часов? Не мог бы ты пригласить их присоединиться к нам здесь в соседней с кабинетом комнате?»

Ник и Гарольд нервно кивнули, соглашаясь.

«Роберт будет руководить всей этой деятельностью, но мы приглашаем придти завтра на встречу с вами президентов трех нефтяных компаний, председателя ОПЕК и министра природных ресурсов. Я открою совещание, а затем оставлю вас. В этом деле мое заведение просто служит в качестве катализатора. Я думаю, что у нас есть замечательный и уникальный шанс избавить весь мир от множества проблем.

«После встречи вы можете сделать заявление в пресс-зале, который находится внизу. Я предлагаю вам подготовить заявление в любом случае и привести всех участников совещания с собой, чтобы все могли видеть, что существует согласованный план. Пресс-корпус Белого дома – трудная в обращении и циничная группа; им никто не нравился после Барбары Буш».

Роберт добавил: «Мы должны подготовить просьбу в адрес фондовой биржи остановить торговлю акциями этих компаний на какое-то время, и, возможно, мы должны рассмотреть график звонков главам тех правительств, которые будут затронуты этим изобретением».

«Организуй это, Роберт»,- сказала президент. «У нас есть возможность для проведения параллельной связи, так что давайте воспользуемся ей».

«Интересно, - заметил Роберт – «можем ли мы побудить других людей съездить сначала в Квантико: это избавило бы нас от многих объяснений. Я уверен, что они захотят, чтобы их главные ученые посмотрели на Пегас – на самом деле, я уверен, что в итоге они захотят проделать испытания в своих собственных лабораториях».

Президент посмотрела на Роберта.

«Хорошая мысль, - сказал он. «Давайте начнем организовывать все это. Спасибо, госпожа президент».

Президент вышла через изогнутую дверь, и трое мужчин остались одни в Овальном кабинете.

«Классное место для сессии по планированию, - сказал Гарольд. «А у вас есть где-нибудь комната с доской, на которой мы могли бы писать? Я бы чувствовал себя более удобно».

Роберт встал. «Мы можем пойти в мой офис, это в подвале, где у Киссинджера были рабские квартиры. Я позволил себе вольность попросить министра природных ресурсов встретиться с нами там. Он совершенно не в курсе всего этого».

«Как его зовут?» – спросил Ник.

«Уинстед. Харви Уинстед. Он был президентом нескольких нефтяных компаний, а потом ушел из отрасли, чтобы заниматься вопросами окружающей среды. Ему понравится идея».

Уинстед ждал их в подвале, и после знакомства Роберт прокрутил для него видеокассету, предоставив всю информацию, какую он собрал в этот день.

Несколько минут после завершения показа Уинстед просто молча сидел. «Я считаю, что в это очень трудно поверить, Роберт», - наконец произнес он. «Была доказана неэффективность холодного ядерного синтеза для такого типа применения. Последняя конференция по ядерной энергии даже не приняла доклад на эту тему. Ты уверен, что все это не делается с помощью зеркал?»

Гарольд рассердился, но Ник сдержал его, положив свою руку на руку старшего коллеги.

«Я считаю, - сказал Ник, - что сфальсифицировать то, что делает это устройство, было бы даже большим вызовом, чем действительная работа. На самом деле, мы обнаружили, исследования по холодному ядерному синтезу и попытки его практического применения, делавшиеся в прошлом, содержали некоторые основополагающие ошибки. Наше же исследование просто взяло правильный курс. Как Вы знаете, господин министр, научное сообщество трудно убедить после того, как оно уже приняло решение».

«Я согласен с этим, Ник. Тем не менее, я хотел бы иметь некоторую личную уверенность по этому вопросу. Что мы можем организовать?»

Роберт сверил свои часы. «Завтра рано утром мы проводим демонстрационный показ для руководящих работников энергетических компаний. Вы сможете уехать около 7 утра?» – спросил он.

«Нет проблем, - ответил министр. «Только скажите мне, куда и когда. Могу я взять с собой главного ученого? Она будет по-настоящему докучать в этом деле, если ее не убедить».

Роберт взглянул на Ника, а тот пожал плечами.

«Хорошо, - сказал Роберт, - будьте на вертолетной площадке старого Национального аэропорта завтра утром ровно в 7 часов, и мы предоставим вам все доказательства, которые вам нужны. А теперь позвольте мне предложить для нашей сессии по планированию, что устройство работает, как рекламировалось».

Трое кивнули и сосредоточили свое внимание на компьютере, который был перед ними. На каждом столе имелся блок планирования работы, который сопрягался с национальным банком данных.

«Я знаю, что вы видели раньше эти стратегические установки», - сказал Роберт, - но позвольте мне кратко сориентировать вас, чтобы мы все работали на одной частоте».

Он повернул выключатель на своем устройстве и включился дисплейный экран во всю стену. Он представил себя, написав на дисплее: «Программа полного охвата готова – 20 января 2014».

«По мере того, как мы будем выкладывать темы», - сказал он, - программа будет вести нас через некоторые вопросы, на которые надо ответить. Цель – достигнуть точки, где все будет принято во внимание, чтобы была стратегия, что бы ни случилось. Полный

охват, по крайней мере, для этой задачи, определяется, как «отсутствие нехватки чего-либо».

«Вы когда-нибудь пропускали что-либо через этот процесс, чтобы обнаружить, что каждая маленькая и большая тема на самом деле учитывались?» – спросил Гарольд. «В таком проекте, как этот существует столько много возможных вариаций и такое множество неизвестного».

«У нас были очень хорошие результаты, Гарольд», - сказал Роберт. «Я не могу сказать, что мы посчитали все волосы у каждого микрона, но мы смогли предотвратить множество проблем. Вы увидите, что система живет в реальном мире. Один недавний проект не смог пройти второй шаг, потому что программа решила, что один из участников несерьезно относится к нему. Нам потребовалось некоторое время, чтобы выяснить это».

«Мы пытались использовать эту программу в нашей оценке лесной промышленности и обнаружили, что она не проявляла сотрудничества», - сказал министр. В течение многих лет было введено так много неверных и предвзятых данных, что машина хихикала, если так возможно сказать. Мы были вынуждены вернуться назад и получить реальные данные. Давайте начнем».

Ник кивнул и вынул лист бумаги из кармана своего пиджака. «Я составил список вопросов, через которые мы можем начать. Что нам нужно сделать сначала?»

«Нам нужно резюме этой ситуации», - сказал Роберт. «Почему бы вам не определить ее как можно более кратко и объективно, а программа возьмет ее оттуда».

«Хорошо», - ответил Ник. «Мы разработали постоянный, недорогой источник подачи энергии, использующий концепцию холодного ядерного синтеза. В итоге это устранит все известные причины для сжигания ископаемого топлива. Это позволит многим людям, у которых нет автомобиля или домашней энергии, иметь их. Это даст энергетически бедным странам надежные источники энергии. Нам надо знать, как представить этот товар миру, чтобы не вызвать экономического спада, чтобы не иметь проблем со странами, которые сейчас являются производителями энергии, и нам надо знать, как получить сотрудничество от всех участников этого проекта».

Он взглянул на Гарольда и Роберта. «Этого достаточно?» – спросил он.

«Посмотрим», - ответил Роберт. «Попросите программу ответить».

«Пожалуйста, ответьте», - сказал Ник.

«ПРОДАЙТЕ ЭТО ПО ДЕШЕВКЕ», - сообщил экран.

«Он всегда разговаривает при помощи заглавных букв?» – спросил Гарольд.

«так лучше? – ответил экран. «я не хочу ничего делать, чтобы те, кто принес свои проблемы мне, испугались».

Все рассмеялись и начали понемногу расслабляться.

«Просто немного трудно привыкнуть к тому, что разговариваешь с машиной на интимную тему, независимо от того, насколько она симпатична», - сказал Ник.

«вы к этому привыкните», - сказал компьютер. «пока же, у вас людей нет технических проблем – у вас проблема с собственным я. все эти руководители в энергетическом бизнесе не собираются оценивать по достоинству, зная, что благодаря кучке изобретателей будут выброшены на свалку. каждый будет знать, что упустил случай – что им даже наплевать на случай, коли на то пошло. Единственный способ решить все это полностью – продать вещь по дешевке. конечно, это не запретит вам взимать небольшой лицензионный платеж. один доллар за штуку была бы приличной суммой на черный день».

Все молчали.

«Я думаю, что мы знали, что мы собираемся создавать совместное предприятие и привлекать к его созданию каждого, но я не думал о продаже его по дешевке. Я даже не знаю, как бы мы сделали это», - сказал Гарольд.

«создайте благотворительный траст – отдайте ваше устройство этому трасту – пусть траст платит вам часть из того, что он получает из лизинга изобретений автомобильным и энергетическим компаниям. вы все сидите в Совете директоров траста и следите, чтобы все вели себя честно. траст дает деньги искусству здравоохранению

образованию религии и науке. независимый представитель каждой области сидит в совете вместе с четырьмя другими – не я придумал это правило.

«Мы собираемся завтра встретиться с десятью президентами. Как мы можем вести переговоры с ними со всеми, чтобы осуществить это мероприятие?» – спросил Ник.

«сначала сделайте, а затем переговаривайтесь», - ответила машина. «каждая компания может иметь один шанс, чтобы присоединиться или потерять эту благоприятную возможность навсегда. вы знаете, что автомобилисты запрыгнут сразу же. опек поволнуется немного, но будут рады, что у них будет источник дохода. конечно, не забывайте, что ископаемое топливо является основным источником для химиков и фармацевтов. их нельзя будет совсем исключить из дела.

«секрет полноты охвата», - продолжала машина – заключается в том, чтобы убрать с поля боя причины для конфликта, а затем разрешить использовать только цивилизованное оружие».

Роберт кивнул. «Такой подход исключит фронтальное противостояние, которое делает переговоры такими трудными. Вы предложите им возможность производить и распространять это изобретение».

«и зарабатывать огромные деньги в процессе», - напомнил им компьютер.

Ник улыбнулся. «Платеж, который они будут платить, будет основан на их валовом доходе, или на прибыли, или будет фиксированным? Как мы будем бороться с инфляцией? Что вы порекомендуете?»

«никогда не на прибыли», - сказала программа. «эти ребята ужасны, когда дело касается бухгалтерии. прибыли не будет в течение 50 лет, если вы им дадите такую свободу. Я предлагаю, чтобы это было с цены за штуку в виде процента с валового дохода. таким способом инфляцию можно регулировать в течение многих лет. на самом деле сейчас реальный уровень инфляции во всем мире около 1,5 %, но в 2016 году он подпрыгнет до 5 %.»

«Я никогда не слышал, чтобы кто-нибудь говорил, что инфляция вырастет так значительно», - сказал Роберт. «Советники президента не ожидают больших изменений».

«если вы не хотите знать – не спрашивайте», - сказала машина довольно раздражительно.

«Выглядит довольно несложным решением», - задумчиво произнес Гарольд. «Но смысл в этом есть. Мы исключаем товар, как что-то вокруг чего надо будет бороться, и мы направляем большую часть прибыли, полученную от него, на работы, которые улучшат мир. Тем временем, каждый в бизнесе имеет шанс остаться в бизнесе, при чем с большим потенциалом в будущем, чем сейчас. Мы и наши люди получают достойное вознаграждение и признание. Все будут довольны».

«И у нас не будет проблем с компаниями, пытающимися остановить или компрометировать товар, потому что у них будет возможность получить выгоду от этого товара», - сказал Ник.

«когда кто-то придет в Совет директоров траста дайте им гарантированный пожизненный доход со строгими правилами о каких-либо иных источниках средств. они должны быть преданны трасту. однако никогда не позволяйте им принимать какие-либо решения о товаре – это должны делать технические специалисты. они просто должны нанимать на работу людей для осуществления лицензионного соглашения и для распределения выделенных средств соответствующим группам. у вас есть что-нибудь еще?» – спросила машина.

«Я думаю, мы закончили», - сказал Роберт. Он оглядел группу. «Есть еще вопросы?» – спросила машина.

«У меня есть один вопрос», - сказал министр. А если мы решим, в интересах национальной безопасности, задержать это изобретение на несколько лет. В конце концов, экономические реакции в мире могут вызвать депрессию».

Компьютер расшарил.

«люди с маленькими умственными способностями, как у вас, имели такие же мысли о паромоходах, железных дорогах электрическом свете реактивных самолетах и обо

всем остальном. в сегодняшнем мире более половины людей живут без электрической энергии – это изобретение позволит им иметь ее. вы бы не согласились прожить без электричества даже и 10 минут.

«также, если бы вы попытались сделать это, эти люди оторвали бы вам конечности. им достаточно своих правительств, которые решают, что для них хорошо. вы присутствовали на речи президента прошлой вечером – вы разве не слышали?»

Министр покраснел, а остальные изумленно смотрели на экран, который после этого погас.

«Я знаю хорошего адвоката», - сказал Гарольд. «Возможно, он сможет составить для нас трастовое соглашение до завтрашней встречи. Ты, Ник, и я имеем полномочия для этого».

«Это должно быть сделано с полным охватом», - сказал Роберт, улыбаясь. «Я не хочу снова приходить сюда и объяснять, что эта стратегия не сработала. Я провожу вас и распоряжусь, чтобы вас пропустили на завтрашнюю встречу. Удачи».

## ГЛАВА 16

### Полнота охвата в личной жизни

Когда дело подходит к официальному созданию стратегии и требований для наших личных жизней, мы имеем склонность быть менее дисциплинированными, чем на работе. В конце концов, мы – семья, мы знаем хорошо друг друга, мы все живем вместе и мы постоянно общаемся. Не похоже, что нам надо что-то написать на бумаге, закрепить ее в страховой книге в кожаном переплете и иметь эту книгу в прихожей, чтобы все видели. Тем не менее, если мы хотим жить с чувством тихого удовлетворения, мы должны организовать и координировать свои личные способы размышления и планирования – даже если только в глубине своих мыслей. Иначе, как мы узнаем, куда мы направляемся и почему? Как мы узнаем, когда мы туда попадем?

Читая автобиографии и биографии людей, добившихся успеха в жизни, мы видим, что большинство из них имело четкое представление о том, какой они хотят видеть свою жизнь. Они определили, что они считают важным – перечень приоритетов. Даже те, кого мы считали бы неудачниками, или те, кто причинил много вреда, разработали для себя критерии. Они могут быть негативными или даже деструктивными, но эти люди знали, что хотели. Гитлер подробно разработал план в книге, написанной в тюрьме. Этот план был настолько нелепый в своей концепции и так плохо написан, что никто не воспринял его серьезно. Никто не думал, что Гитлер имел ввиду именно то, что говорил, пока не стало слишком поздно.

Многие из нас идут по жизни, не придавая серьезного значения этому вопросу навигации. Когда мы молоды, взрослые пытаются рассказать нам об этих вещах, но нам трудно понять, как делание чего-либо сейчас будет иметь положительный эффект гораздо позднее. Даже прожив многие годы, мы знаем очень мало о полном мире. Попытка поддерживать уровень того, что мы знаем, - работа на полный день, и даже тогда невозможно приспособиться к тому, что «вошло», избегая того, что «вышло».

Один из способов решения потребностей жизни – устроить себя под начало других, но это не приносит такого удовлетворения, как иметь собственную руку на штурвале своей судьбы. Вы не всегда будете начальником своей профессиональной и рабочей жизни, но вы, конечно, сможете руководить своей личной жизнью.

Самоопределение станет даже более важным в 21 веке, потому что вероятность личного несчастного случая будет даже больше. Одни только общение и мобильность предложат уникальные возможности для того, чтобы поставить себя перед стенкой. Возникнут новые и оригинальные искушения. Например, появятся рекреационные лекарства, способные дать почти любое чувство: мы будем остроумными, сексуальными, философски размышляющими о жизни, религиозными или находиться в любом другом человеческом состоянии в течение столько времени, сколько мы захотим. Чувство можно будет выключить и включить: все будет законно и это будет большой бизнес.

В бизнесе будет нехватка подходящих работников, а те, кто будут соответствовать требованиям, будут сами выписывать себе карточки. Автоматическая подпитка собственного «я» распространится по всему миру по мере того, как компании будут добиваться тех подходящих работников. Ничто не разрушает жизнь и взаимоотношения так быстро, как неудержимое собственное «я».

Интересным в отношении собственного «я» является то, что оно питается отсутствием реальности. Люди думают, что они те, кем они на самом деле не являются; они витают в облаках, фантазируя себе. Я помню, как в бытность студентом университета быстро научился бегать в американском футболе, выступая в роли защитника: это пришло в результате усилий линейных, которые блокировали всех, кто стоял у меня на пути. Время от времени эти скромные работяги преподавали своим коллегам урок, если фактор собственного «я» становился слишком сильным. Все, что им нужно было сделать для этого, - не предоставлять столько много защиты.

Люди, у которых твердое основание, не имеют проблемы собственного «я»; им не нужны рекреационные лекарства, и они могут иметь положительные длительные взаимоотношения с другими. Они могут установить Полноту охвата и чувство удовлетворения в своей жизни, потому что они могут распознать требования и выполнить их.

Имеется пять вещей, которые вы можете сделать, чтобы обеспечить такое основание:

1. Любите Бога.
2. Любите людей.
3. Не переставайте учиться.
4. Ставьте цели.
5. Будьте счастливы.

### ЛЮБИТЕ БОГА

Когда я был юнцом, советы взрослых всегда казались покровительственными: «Сделай Бога центром своей жизни». Сейчас я понимаю, что тогда я не знал, что означает «центр моей жизни», и, возможно, сами взрослые тоже не знали этого. В то время взаимоотношение с Всемогущим, как я понимал это, состояло в том, что я регулярно свидетельствовал почтение, обычно на воскресной службе в церкви, а Бог в обмен оставлял меня в покое.

Каждое лето моя семья уезжала в Бетхесду, штат Огайо, где моя бабушка управляла гостиницей. Я выполнял десятки работ для персонала гостиницы и прекрасно проводил каждое лето, общаясь с разными людьми. Церковные группы приезжали со всего Огайо на еженедельные сессии и отдых. Правила были очень строгие: нельзя играть в карты, танцевать, проводить поздние вечеринки, пить алкогольные напитки – был целый список вещей, которые нельзя было делать. А воскресенье было днем, когда абсолютно все, что не происходило в церкви или в столовой комнате, не имело право случаться. Однако, в остальные дни недели можно было купаться на озере и плавать на лодках, ходить в прохладные леса, и каждая неделя начиналась с приезда в субботу новой партии молодых людей, так что какие-либо сделанные до этого проступки не считались.

В одну из сред, вечером, когда я был все еще подростком, я должен был сопровождать свою знакомую в место, где продавали кока-колу и играли танцевальные автоматы, но сначала она должна была играть на пианино во время вечерней. Она попросила, чтобы я стоял рядом с пианино и переворачивал страницы с нотами для нее, что я сделал с большим удовольствием. Во время концерта было решено собрать пожертвования, и мое сердце чуть не остановилось. Единственное, что у меня было, - 5-долларовая банкнота, моя недельная зарплата, которую я только что получил от повара бабушки. Когда я стоял перед прихожанами, а служащие церкви неумолимо подходили все ближе, внутри меня шла битва. Я не хотел смущать маму и бабушку, которые сидели во втором ряду, и я не хотел, чтобы моя знакомая подумала обо мне плохо. Но больше всего я не хотел одним жестом отдать всю свою недельную зарплату – целое состояние для меня.

Затем мне пришло в голову, что Бог оценит жертву, и, возможно, этот поступок скрепит печатью сделку о моем попадании в рай.

Я положил руку на деньги и начал вытаскивать банкноту из кармана, когда вдруг я получил очень четкое мысленное послание: Бог знает, что я собираюсь сделать пожертвование на шоу скорее от отчаяния, а не от сердца. Я получу ноль очков на пути в рай, и в действительности, буду считаться тщеславным и показушным. Кроме того, у меня не будет денег, чтобы выполнить до конца мои обязательства на этот вечер. Я усердно снова стал переворачивать страницы и проигнорировал протянутую тарелку. После этого случая моя мать всегда проверяла, не забыл ли я взять с собой пожертвование.

В первый раз я подумал о Боге, как о реальной силе, а не как о присутствии чего-то туманного на небесном своде. Это был кто-то с чувством юмора, кто был всемогущ и хотел быть моим другом. Как я мог отказаться от такого соглашения? Я пронес эту мысль через высшую школу, Вторую мировую войну, колледж, корейскую войну, женитьбу и начало карьеры без частого посещения церкви. Это было, как будто я знал, что Бог вон там и смотрит за мной. Я не знал, что я мог еще сделать по этому поводу. Взаимоотношений не было, а было всего лишь осознание.

Жизнь продолжалась, я становился старше и узнавал о ее реальностях: никогда не бывает достаточно денег, болезни, смерть родителей, несправедливые оценки, заботы общего и частного характера. Я начал понимать, что у меня не очень хорошо шли дела, когда я их делал в одиночку. Люди были замечательными помощниками, но, в сущности, все мы сделаны из песка. Мне же нужна была твердая скала, а единственной настоящей скалой, как говорится в Библии, является Бог.

Наконец, я просто отдал себя Богу. С тех пор, как я ухватился за эту скалу, я не был покинут в беде. Не все получается так, как я хочу, но я верю, что все выходит так, как этого хочет Он. Моя жизнь стала гораздо более спокойной, приносящей вознаграждение и более захватывающей, после того как я принял такое решение. И я также гораздо более удовлетворен.

Для нас просто невозможно управлять жизнью и миром в одиночку. Когда люди говорят, что сила и знание приходят изнутри нас самих, они не обманывают – их просто ввели в заблуждение. Другая крайность в отношении собственного «я»: люди не достаточно сильны и стойки, чтобы выработать всю эту энергию. Бог предоставляет постоянную поддержку в жизни, всегда находясь рядом и всегда оставаясь одним и тем же. Он не изменяется вместе с преходящими увлечениями или текущими событиями. Он никогда не опаздывает, Он своевременный, как сейчас, так и всегда. Чтобы установить такие взаимоотношения, надо только принять Его предложение о милосердии через молитву. Даже если оно не совсем понятно вам, не волнуйтесь об этом. Я не знаю, как работает телевидение, но оно работает. Бог намного лучше нас и знает намного больше, чем мы. Было бы только разумно просить Его о помощи. Принадлежность церкви может помочь с точки зрения братства и учения, но я думаю, что единственная реальная необходимость в этом – личные взаимоотношения, которые приходят вместе с отдачей себя Богу.

Также во всем этом присутствует «эгоистичный» аспект. Просто удивительно, как много может сделать человек с непоколебимым основанием и как много удовольствия может получать этот человек, живя и служа.

## ЛЮБИТЕ ЛЮДЕЙ

О людях судят по их врагам даже больше, чем по их друзьям. Многие личности, которых я встречал, классифицировали мир по категориям одинаковым для людей, животных, насекомых и рыб. Они используют это предопределение для управления своими отношениями с другими людьми. Если мы выбираем фанатизм, цинизм и тому подобное, мы их тоже пожнем.

Эти личности скажут вам с уверенностью, что люди определенных рас ленивы и неумелы; другие корыстны и амбициозны; некоторые снобы; другие глупы; а еще одни помешаны на сексе и безответственны. То, что компании вынуждены брать на работу таких людей и жить рядом с ними, понижает стоимость компаний и их собственности. Они скажут вам, что подростки не принимают ограничений своего возраста; старики копят деньги; политики все мошенники; магазины розничной торговли обманывают вас; все идет не так, потому что «они» этого хотят.

У животных свои нежелательные черты, которые вызывают волнение у человеческих существ. Медведи, еноты, белки и другие пушные животные должны быть уничтожены; на бездомных собак, конечно, должна быть облава и они должны быть отстреляны; котов необходимо кастрировать, если они бродят вокруг; олени, которые едят кусты на частной собственности, должны быть подвержены немедленному уничтожению. А рыба? О боже, некоторые рыбы едят людей! Некоторые рыбы костистые и поэтому не вызывают желания их есть; некоторых напрасно оберегают, т.к. это останавливает эволюцию. Те, кто ненавидят насекомых, хотели бы сбросить ядерные боеголовки на некоторых насекомых, чтобы уничтожить их раз и навсегда. И перечень мероприятий, требуемых для улучшения комфорта, все расширяется. У них четкое представление о том, как реорганизовать мир божий.

Это предвзятое мнение дает им постоянную повестку дня для разговоров и позиций, а также неопровержимый список причин, почему они не делают того, что хотели бы делать. Благодаря этому предубеждению их жизнь сфокусирована, но в то же время она ограничена. Усилия, которые они тратят на ненависть или недоверие к другим или на защиту от других, уменьшают их собственные ресурсы. Эти усилия сокращают время, которое люди могли бы потратить на позитивные вещи в жизни. Жизнь, как они говорят, - очень коротка для такого рода глупостей.

Самые счастливые люди это те, кто принимает других людей и других созданий такими, как они есть. Они дают им представить себя без предубеждения. Некоторые могут быть приняты, другие отвергнуты, но только на основании того, что они в действительности представляют собой. Всегда оказывается, что те люди, которых я знаю и которые непоколебимы в своих предвзятых определениях по проблемам поведения и отношений конкретных групп, не имеют личного жизненного опыта. Они никогда не разговаривали с людьми, о которых идет речь, никогда не были у них дома, и когда им задают вопрос, не могут ответить, что плохого им сделали люди, которых они не любят. Конечно, существует много людей в мире, с которыми мы можем не хотеть проводить время. Есть люди, чьи действия, понятия или позиции не совпадают с нашими; есть такие, с которыми мы не согласны; есть такие, которые делают отвратительные вещи. Ничего страшного, мы все же можем принять их, сожалея об их действиях, идеях или позициях. У нас даже может однажды появиться возможность помочь этим людям найти лучший путь. Однако, они не будут слушать, если они увидят в наших глазах, что мы считаем их ниже себя или несовершенными.

## НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ УЧИТЬСЯ

Полсрока обучения в высшей школе или колледже равно примерно 4 годам. После этого срока половина из того, что мы узнали, будет устаревшим. Когда пройдет еще 4 года, наш запас знаний станет равным одной четверти. Эта обескураживающая мысль применима к нашей личной деятельности, а также к нашей рабочей жизни. Просто посмотрите на членов семьи, которые не могут запрограммировать видеомаягнитофон, и подумайте, что произойдет с ними в век действительно передовой технологии. Однажды они даже не смогут открыть дверь холодильника.

Учение – это не просто записаться на курсы и получать насильно информацию. (Это имеет свои собственные вознаграждения и это необходимо учесть: непрерывному обучению можно придать определенную форму.) Настоящее учение приходит от ежедневной любознательности о мире и от усердной работы над благоприятными возможностями, которые возникают. Оно требует непрерывного чтения и постановки вопросов. Те, кто полагаются на вечерние новости по телевизору или газету «США сегодня» для получения полной информации, будут поверхностны. По телевизору есть время для охвата 5-6 историй, а «США сегодня» хоть и дает обзор огромного количества тем, для каждой отводится всего лишь один-два параграфа. Так устроены средства массовой информации, и они хорошо выполняют ту работу, которую они предназначены делать.

Личный Центурион должен быть в курсе современных, новейших данных. В мире бизнеса созданы сложнейшие базы данных, чтобы каждый был информирован и мог работать. Многие люди вводят данные в базу; мы пользуемся этой базой, сидя за столом. Но мир компании намного уже мира индивидуального человека. Компании хотят изучать тома финансовых данных; они любят маркетинговые анализы; они хотят иметь цифры на все, что не движется. Но по существу, деловая информация является скучной и не вызывающей вдохновения кучей материала без завершенного предложения в огромной массе.

В отличие от компаний индивидуальные личности обычно могут вести все свои финансы на одном листе бумаги, причем один раз в месяц будет более, чем достаточно. И как люди, мы заинтересованы в параграфах информации, не говоря уж о предложениях. Нам надо знать о здоровье, искусстве, развлечениях, географии, автомобилях, часах,

литературе, спорте, животных, обедах, украшениях и о сотне других предметах. Мы эклектичны в своих интересах, переходя от увлечения античным искусством сегодня к увлечению бейсболом завтра. В этих областях существуют бесконечные источники материала, но мы должны разработать привычку уметь организовать получение этого материала. Привычка учиться – это то, что помогает нам осуществить себя, выживая и сохраняя интерес.

Ключом к жизни с чувством тихого удовлетворения является знание. К сожалению, приемлемая минимальная сумма знаний постоянно растет, и само знание меняется с постоянством водопада. Что пришло на самый верх ранее, ничего не имело общего с сегодняшним днем. Вероятно, можно быть странным, когда пользуешься устаревшей информацией, но только не интересным.

## СТАВЬТЕ ЦЕЛИ

Каждая цель, которую мы ставим перед собой, должна содержать в себе цифры. Мы не можем просто сказать: «Я буду больше читать». Мы должны быть конкретны: «Я буду прочитывать две книги и шесть журналов каждую неделю»; «Я сэкономяю 10% моего валового дохода»; «Я буду практиковаться два с половиной часа каждый день».

Когда индивиды научатся мыслить ежедневно в отношении конкретных целей, они неожиданно для себя обнаружат, что могут выполнять больше. Они поймут, что у них есть личная энергия, которой раньше не существовало: концентрация. Достижения, запланированные без возможности измерить их, обычно не выполняются. Я могу признать, что игра в гольф без ведения счета способствует небрежности с моей стороны. Не будучи человеком, в котором живет дух соревнования, я позволяю себе уронить мяч, чтобы дать себе еще один шанс. Однако, когда я строго придерживаюсь правил, играю каждый удар или сдаю каждую карту, я делаю гораздо большие успехи. И так со всеми нами, я думаю.

Центральным аспектом в отношении целей является то, что они заставляют нас анализировать ситуацию и принимать ее более серьезно, чем было бы, не имея мы цели. Например, когда мы предоставляем транспорт группе людей, чтобы добраться до определенного места, мы создаем целую серию целей в ответ на вопросы: Сколько нас едет? (Я отвезу остальных четверых на совещание.) Во сколько мы должны приехать и сколько времени потребуется, чтобы добраться туда? (Я должен выехать со всеми пассажирами не позднее 18:00, чтобы добраться до места назначения к 19:15.)

## БУДЬТЕ СЧАСТЛИВЫ

Я всегда считал, что у нас в жизни есть, по крайней мере, один выбор, который зависит исключительно от самого человека: мы можем быть счастливы или мы можем быть печальными. Преимущества не всегда очевидны. Печальные люди получают огромное количество внимания, так как остальные стараются сделать их счастливыми. Считается, что счастливым людям не нужно много внимания, и уж конечно, никто не старается намеренно сделать их печальными. Быть рядом со счастливыми людьми – одно удовольствие. Печальных людей надо избегать.

Когда мы просыпаемся утром и начинаем процесс представления себя миру, мы можем посмотреть, что встанет на пути, что сделает нас счастливыми или наоборот. Если у нас нет денег, мы можем смотреть на себя, как на бедных, или мы можем быть просто разорены. Слово «бедный» – смертельная болезнь, она в теле и в душе. Стоит один раз решить, что мы бедные, и мы всегда будем сталкиваться с борьбой, которую не выиграем. Никто никогда не победил в борьбе против бедности. А вот «разорен» - совсем другое дело. Всегда есть честные способы заработать деньги; всегда есть способы лучшего управления средствами, которые мы приобретаем. Всегда есть работа для тех, кто полон энергии и воодушевления в отношении ее, и успех - всего лишь обратная сторона работы.

Многие считают, что они могли бы быть счастливы только тогда, если бы у них было то или другое. Новая машина, поездка, более чуткий партнер, огромная любовь, бриллиант в три карата – всегда список, состоящий из материальных вещей. Хорошо

известно, что пары, у которых не складывается жизнь в браке, иногда строят новый дом или заводят ребенка перед тем, как расстаться навсегда. Эта их последняя отчаянная попытка заполнить пустоту только увеличивает суммарность и комплексность их неудачи. Они искали предметы для решений, которые необходимо выполнять изнутри. Необязательно смотреть на жизнь нереалистично, чтобы быть счастливым – совсем наоборот, так как большинство воображаемых проблем никогда не происходит. Те, кто сомневаются в этом, должны составить список всех вещей, о которых они волнуются сейчас, а затем посмотреть на этот список через неделю. Очень немногие пункты останутся, если вообще что-либо останется.

Запомните: для того, чтобы улыбнуться, требуется меньше мышечной энергии, чем для того, чтобы нахмуриться.

Эти действия могут помочь нам в нашем путешествии по жизни. Многие молодые люди никогда не смотрят на жизнь, как на что-то целое, а идут от одного случая к другому. Взрослые имеют тенденцию быть пойманными в событиях жизни. Они не создают специально модель, которую можно определить, как процесс. Они не получают удовольствия от будущего; они барахтаются в прошлом. Нам необходимо видеть, каким мы хотим, чтобы был наш мир, и мы должны быть в состоянии определять башни на горизонте. В то же время мы должны идти в направлении этих башен по дороге, которая выстроена из твердого материала.

Когда-нибудь по каждому из нас будет проходить поминальная служба определенного типа. Нам необходимо подумать о том, что они скажут о нас, и что они будут думать о нас в то время. Оставим ли мы какой-либо след? Сделаем ли мы отличие? Будем ли мы вести жизнь с чувством тихого удовлетворения?

Все это в наших руках.

#### ЛИЧНАЯ ПОЛНОТА ОХВАТА В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

Возможно, вы хотели бы знать, какое воздействие оказывает планирование чьей-либо жизни по перечисленным понятиям; если это планирование приведет вас к конфликту с заказчиками, коллегами и семьей относительно того, как они считают нормальным делать вещи; если оно поставит вас в невыгодное положение, когда вы пытаетесь направлять свою жизнь, а не реагировать на то, что случается в жизни; если оно заставит людей узнать, что профессиональный деловой человек серьезно воспринимает Бога; если мысль о том, чтобы быть счастливым сейчас, будет цинично и неправильно истолковываться.

Напротив, полнота охвата, которую я описываю для отдельных личностей, предназначена для того, чтобы удерживать их от причинения самим себе неприятностей.

## ГЛАВА 17

### КАРЬЕРА ЦЕНТУРИОНА

Понятие работы в течение жизни, как меня учили в детстве, заключалось в следующем: человек должен научиться делать какое-то конкретное дело и затем упорно работать над ним всю свою жизнь. Каждому необходимо было иметь какую-то профессию, не важно, связано ли это с производством или оказанием услуг: профессия давала определение личности, а также средства на жизнь. Девочек поощряли быть медсестрами или учителями. Они постоянно слышали: «Вы всегда сможете получить работу». Мальчиков направляли на квалифицированный труд или специальность. Кладка кирпичей или юридическое дело – разницы не было. Вы должны были научиться, как делать что-то конкретное. Так как мир мало изменялся в те дни, это была неплохая стратегия. Действительно, можно было делать одну и ту же работу всю свою жизнь.

В высшей школе нас разделяли на подготовительные курсы в колледж и профессиональное училище. Хотя решение принималось частично по оценкам и уровню интеллекта, основным критерием для отличия было субъективное определение, мог ли кто-то идти в колледж или нет. Было гораздо легче увидеть преимущества быть умелым в деревообработке или механических чертежах, а не в латинском языке или мировой истории. Тем, кто учился в профессиональном училище, можно было четко думать о зарплате, расходах и возможностях. Те, кто учился в подготовительном колледже, имели смутную уверенность, что они будут полезны через 4 года после окончания высшей школы.

Сегодня мы живем в деловом мире, где, наверное, 80% теперешних рабочих мест не существовало 15 лет назад. Возможно, эти работы нельзя изучить полностью в школе и, возможно, их не учат в школе – обычно, требуется несколько лет для формального образования, чтобы догнать реальность. Поэтому люди вынуждены постоянно возвращаться к изучению, чтобы сохранять мастерство в своей профессии. Посмотрите, как толпятся люди вокруг новой компьютерной программы в офисе, пытаюсь выяснить, как она работает, и вы получите ясную картину сегодняшней ситуации.

Как же кто-то вырывается вперед, когда формальное образование и старшинство быстро теряют очки? Образование считается, как данность: предполагается, что мы умеем читать и писать. Предполагается, что мы знаем, какой город является столицей Перу, кто написал «Трамвай «Желание»» и что было в новостях прошлым вечером.

Недавно интервьюер спросил меня что-то, имеющее отношение к моей собственной карьере, о чем я раньше никогда не думал. Она подчеркнула, что я начинал в качестве инспектора на сборочной линии, а 13 лет спустя возник в качестве вице-президента корпорации ИТТ – тогда эта компания занимала 11 место в списке самых больших промышленных фирм. Образование я получил, как педиатр, - профессия, которой я никогда не занимался, потому что был призван в морской флот во время корейской войны.

«Я разговаривала с некоторыми людьми, которые знали вас в то время, и они подтвердили, что вы были способный, но, конечно, не гений и даже не имели очень высокий коэффициент умственного развития; что вы могли предоставить глубокий и обычно оригинальный анализ ситуации, но вы были абсолютно не технарь; что вы были энергичны и амбициозны, но обычно уходили домой во время окончания работы. Она сказала серьезно: «Если вы не возражаете, я скажу, что вы кажитесь довольно ординарным человеком, за исключением того, что людей, по-видимому, притягивает к вам. Я не услышала ни одного критического слова от кого-либо, даже от тех, кто считает, что ваши идеи немного не имеют основания».

Пока я пытался выяснить для себя, должен ли я возмутиться или чувствовать себя польщенным таким портретом, я быстро мысленно просмотрел начальный комментарий. Не получив полезного образования для занятия бизнесом, я вынужденно стал читателем, особенно в области истории и поведения людей. Я понял, что я никогда не смогу знать все о технологии и меня как-то не особенно интересовало это, поэтому я сконцентрировался на людях и на том, что они делают. Я стал полезным для других.

«Быть полезным» – такая же профессия, как и электрик. Почти никто не знает, что происходит в других отделах компании, и почти никто не хочет помогать другим

выпутаться из проблем. Но если кто-то известен, как человек, который может не только решать проблемы, но и предотвращать их появление, тогда он должен быть в состоянии открыть действительную первопричину проблем. После того как эта первопричина открыта, ее необходимо оценить. Любой, кто не настаивает на получении заслуг, может добиться удивительного прогресса. Это утверждение, возможно, делалось в каждом поколении, начиная со времен Адама и Евы, но оно правдиво. Что не понимают некоторые, так это то, что такое поведение быстро становится известным, главным образом, потому, что никто больше не участвует в этом.

Как у Центуриона, у вас есть два выбора: первый – зависеть от «доброты незнакомцев» для продвижения и успеха: в лучшем случае, это – ненадежная стратегия; второй – приспособлять себя к ним, затмевая конкуренцию. Такой путь не требует от вас целовать начальника во все места, но он требует наличие плана. Прогресс необходимо предвидеть, планировать и преданно следовать плану. И если мы обнаружим, что мы находимся там, где они недостаточно восприимчивы, чтобы оценить нас, тогда самое время переходить на новое место. В течение первых 10 лет карьеры приемлемо сменить 3-4 компании. После этого срока, 10 лет – минимум, и можно оставаться в компании на всю жизнь, если атмосфера в ней подходящая.

Я обнаружил, что работая в одной компании, можно ожидать всего два или, возможно, три уровня роста, даже если они обожают вас, потому что нас всегда запоминают по уровню и возрасту, в котором мы присоединились к компании. Это означает, что можно по-прежнему считаться ярким молодым человеком и в 60 лет. Мы должны холодно и расчетливо смотреть на то, что происходит, оставаться в стороне от политики и просто потрясающе выполнять работу. В то же время, мы должны не отставать от того, что происходит в других сферах делового мира. Может быть, самое время поменять области интереса. Лучше всего, если вам удастся не быть заманенным в тупик. Например, я обнаружил, что на мне приклеен ярлык «тип, связанный с качеством», который означает, что я был ограничен иметь дело с контролем качества, гарантией качества и управлением качеством, а не с реальным миром. Поэтому меня не рассматривали серьезно, когда подошло время выбирать председателя Совета директоров или президента.

После создания компании, превращения ее в организацию мирового масштаба, делая ее акции общедоступными и доказывая успех компании за десятки лет, на меня многие все еще смотрят, как на счастливчика. Они не представляют себе, что «тип, связанный с качеством» смог бы сделать такое. Говоря категориями, быть писателем – не получать много уважения, а вот автор получает много уважения.

Я не хочу выдвигать мысль, что бегая и сея счастье и радость, адвокат станет главой фондовой биржи. Результаты – то, что можно посчитать, и результаты – то, что должно быть достигнуто. Но самый лучший способ получения их, и это будет особенно верно в новом веке, - иметь много помощи. Чем больше мы даем, тем больше мы получаем. Когда нам помогает широкий сегмент организации, потому что они чувствуют, что мы помогаем им, победа неизбежна. Концепция полноты охвата поможет Центуриону сохранять цель в правильном направлении для прекрасной личной карьеры.

Когда Центурион руководит организацией и ее людьми, необходимо отыскать и определить тех, кто действует в похожей манере. Этим людям необходимо поставить поближе к руководству. Они будут лояльными во всех отношениях и установят новые рекорды эффективной работы. Они установят связи со служащими, поставщиками и заказчиками.

Как я уже говорил десятки раз, начиная с первой страницы этой книги, сделайте служащих и поставщиков успешными, они сделают успешным заказчика, а заказчик сделает блестящей вашу компанию (и вас).

## РУКОВОДСТВО ДЛЯ БРАУЗЕРОВ

Не каждый заинтересован работать тяжело, и теперь я вижу, как концепции и усилия конструкции управления качеством размываются через излишние программы и технические средства. XV

В результате, едва ли из того, что заказывало правительство, соответствовало его ожиданиям. XVI

Только после японского вторжения в начале 70-х годов, американская общественность проснулась и начала требовать получения того, что она заказывала. XVII

Сегодняшняя тенденция для менеджмента – вернуть качество снова профессионалам, и все старые критерии начинают возвращаться. XVII

Огромное количество руководителей допускают, что если правительство это выпускает, значит, это – правильно. XVII

Успех будет предопределен, прежде чем будет сделана любая работа; будут только годные к употреблению и выброшенные за ненадобностью. XVII

Это становилось все более ясным для меня, но я отказывался делать что-либо по этому поводу. XVII

Помня обо всем, что находилось в голове, я наваливался на вопрос полноты охвата. XVII

Менеджмент станет гораздо более серьезным бизнесом в следующем 10-летию и веке.  
XVIII

Столкновение с тем, что я считаю будет фактами 21 века, заставило меня наконец-то принять то, что я знал на протяжении 20 лет – что управление качеством никогда не будет достаточным. XVIII

Полнота охвата вовлекается только с менеджментом. XVIII

Люди, которые составляют корпус управленцев компании, являются основным источником неприятностей для этой организации, точно так же, как они ответственны за большинство из происходящих хороших вещей. XVIII

Если цели здоровы и к их достижению правильно стремятся в виде хорошо продуманной стратегии и политики, то успех может быть прямо за углом. Если цели основываются на сказках, тогда организацию может съесть волк. XIX

Стратегии меняются со временем, а сказки остаются с нами навсегда. XIX

В течение первых нескольких тысяч лет записанной истории, менеджмент был, главным образом, вопросом обращения с людьми и животными, выполнявшими низко квалифицированный труд. 1

В 21 веке, возможно, мы вернемся к управлению людьми, которые справляются с технологией, у которой свои намерения. 1

Раньше менеджмент держал всю информацию, теперь же большая часть этой информации доступна всем. 1

В следующем веке, возможно, будет отличная от нынешней социальная обстановка, в которой будут жить и делать бизнес Центурионы и другие люди. 2

Во всем мире люди, наконец-то, получают благоприятную возможность на образование, здравоохранение и жилищные условия, которые позволят им самим разумно управлять своими жизнями. 2

Правительства обнаружат, что они нежелательны в жизни своих граждан и неохотно ограничат себя выполнением тех заданий, которые они могут делать. 2

Технология будет жить согласно своим обещаниям предоставлять средства, облегчающие рабочую и социальную жизни людей, что позволит делать эти обещания более выполнимыми. 2

На земле произойдет обращение в веру в самом лучшем смысле этого понятия, что обеспечит основание для настоящего мира и понимания. 2

Люди освобождаются от политического угнетения и экономических нужд; они не будут так уязвимы к песням сирен потенциальных диктаторов. 2

У нас есть благоприятная возможность действительно видеть, что ценность личности будет иметь шанс засиять по всей нашей «мировой деревне». 3

Социально неприемлемый человек исчезнет со временем. (Скучные люди, однако, по-прежнему будут существовать.) 3

Такие деспоты, как Калигула, Гитлер и Сталин могли бы делать невыразимые вещи по отношению к своим поданным без боязни получить возмездие. 3

Если мы проследим путь человечества от Ветхого Завета до 20-го века, мы увидим мировое население, которое было большей частью необразованным, имело короткую продолжительность жизни и считалось, даже им самим, неспособным управлять или руководить своими жизнями. 4

Король всегда был прав, даже когда ошибался. 4

Повседневная жизнь простых людей не намного улучшилась за 4 тысячи лет от библейского Авраама до президента Авраама Линкольна. 4

Американская и французская революции дали ясно понять, что перемены необходимы. 6

Первая и Вторая мировые войны были последними приступами удушья стремлений мировых правительств в лице харизматических лидеров-одиночек. 5

Муж и отец был хозяином всего, что он обследовал все эти годы, по крайней мере, законным образом. 6

Пытаясь уничтожить такое угнетение и дать людям их справедливую долю всего, политические философы изобрели социализм и коммунизм. 6

Результаты почти через 50 лет после Второй мировой войны показали, что те, кто выбрал наименьшее вмешательство правительства, добились самых лучших показателей. 6

Соединенные Штаты, где конгресс непрерывно собирается, чтобы тянуть и дергать социальную и деловую структуры, продвигались вперед только с трудностями. 6

Япония, где правительство вежливо звонит каждый день бизнесменам, чтобы узнать, сможет ли оно чем-либо помочь, стало мировой державой. 6

Тем не менее, мы подходим к тому времени, когда то, что правительство делает или не делает, будет иметь все меньшее значение. 6

Сейчас мы имеем дело с людьми, которые не хотят быть ведомыми; они хотят быть свободными, чтобы делать свое дело. 7

Все это произойдет в виде того, что я называю «перевернутым социализмом». 7

Это потребует от нас личного понимания, как управлять своими жизнями, чтобы выжить и развиваться в этом новом мире. 7

Лидерами всего этого будут Центурионы – те, кто понимает, как осуществить полноту охвата. 7

Если мы подумаем об этом, сто человек представляет примерно предел нашей личной способности руководить. 7

Может быть, поэтому мы получаем правильное впечатление, что вряд ли кто-либо на самом деле достаточно понимает свою исполнительскую ответственность, чтобы выполнять ее должным образом. 7

Люди смогут программировать себя, чтобы испытать различные эмоции или личные модели. 8

Центурионы должны научиться, как управлять, чтобы они могли решить любую возникшую проблему и в то же время могли предвидеть, что надвигается. Они должны будут постоянно быть в курсе того, что происходит, чтобы отличить прихоти от реальности. Они должны будут уметь целенаправленно и эффективно иметь дело с людьми на всех уровнях. Они должны будут мочь получать результаты, быть уверенными в себе, научиться, как собирать и понимать информацию, и, короче говоря, быть полными участниками. 8

Следующий век не будет местом для изолированных концепций управления 20-го века, которые имели тенденцию к поиску волшебных пуль и быстрых ответов при поиске легкого пути в Грааль. 9

Центурион не будет иметь роскошь так же часто терпеть неудачу, как в прежние времена. 9

Не будет огромного количества подчиненных менеджера, чтобы пропустить вещи и отсортировать заусенцы от ткани. 9

Верхушка организационной структуры будет напрямую иметь дело с низом. 9

Пытаясь описать, что Центурион должен будет делать, очевидно, что трудная работа – само собой разумеющееся. 9

Тем, кто хочет выжить, необходимо будет сконцентрироваться на Полноте охвата. Это означает, что системы, составляющие организацию, должны рассматриваться, как целое. 9

Центурион должен установить климат Полноты охвата, в котором желание сотрудничать является нормой. 10

Мечта о «безбумажном офисе» не реализована до сегодняшнего дня, потому что просто не дали ей совершиться. 11

Центурион будет иметь дело с поколением, которое выросло и знает компьютеры в качестве обычной составляющей жизни. 11

Когда все находится в общественном или личном банке данных, нет необходимости записывать что-либо на бумагу. 11

Центурион должен стать умелым в области искусства личного общения. 11

Наем кого-либо будет похож на выбор брачного партнера. 11

Обхождение с людьми во всем мире будет создавать репутацию, так или иначе, о возможности компании функционировать. 12

Многие организации разрабатывают негативное отношение в качестве нормальной части ведения бизнеса. 12

Многое из этого происходит от менеджмента, который в силу личных свойств видит все с точки зрения цифр или действий, не замечая за ними людей. 12

Когда мы умножаем это в несколько раз, мы начинаем понимать, что все эти люди делают в холле с бумагами в руках и серьезным выражением на лицах. 12

Как человеческое тело не может функционировать без обновленных, «новейших» кровяных клеток, несущих кислород, так и компании нужны точные, надежные, новейшие и постоянно доступные средства связи. 13

Быть цельным – значит иметь собранной всю головоломку, когда каждая деталь точно подходит, как и планировалось. 13

В течение многих веков бизнес велся на основе изолированности. Отдел маркетинга не разговаривает много с отделом продаж, который имеет мало дел с производственным отделом, который мало интересуется, что происходит в финансовом отделе, который даже не знает, где находится отдел отгрузки продукции. 13

Прослужив много времени в качестве «начальника», мой личный опыт говорит, что остальные люди думают, что я уже все знаю, поэтому они не говорят мне. 14

Центурион должен намеренно встроить Цельность в культуру компании, чтобы было побуждение делиться информацией. 14

Самые успешные предприятия – те, которые люди очень хотят, которые они воспринимают лично и просто желают добиться успеха. 14

Забота, проявляемая менеджментом к персоналу и ко всем, кто имеет отношение к предприятию, становится очевидной. 14

Иногда люди удивляются, почему необходимо иметь так много струнных и духовых инструментов в симфоническом оркестре. 14

Возможно, нам нужно развесить фотографии по офису, на которых изображен бородатый мужчина, закутанный в белую простыню, стоящий перед пещерой с поднятой правой рукой и говорящий: «Рабочая жизнь – симфония, мой ребенок». 14

Люди обычно приходят с плохими самообразами в качестве стандартного вопроса. 15

Рабочая жизнь Центуриона будет симфонией. 15

Например, Центурионы ожидали бы минимальную прибыль в размере 20 процентов после уплаты налога и удивились бы, узнав, что любой из их служащих, если есть разрешение врача, пропустил бы работу. 16

Менеджеры, которые работают и мыслят по устаревшим концепциям 20-го века, никогда не добьются успеха в предстоящие десятилетия. 16

Единственной абсолютно важной характеристикой менеджмента будет приобретение способности управлять организацией, которая намеренно дает своим клиентам именно то, что они ожидали получить, и делает это с приятной эффективностью. 16

Подразделение с надлежащим моральным климатом имеет уверенность, с готовностью подчиняется дисциплине и руководству и наполнено надеждой. 17

В деловом мире моральный климат вовлекает каждого, кто имеет отношение к предприятию, и включает поставщиков, заказчиков и общество в дополнение к служащим.

17

Каждый хочет быть успешным и в этом свете, давайте рассмотрим, что означает успех в организации, при этом неважно, коммерческая это организация или некоммерческая.

17

Успех – это целый пакет вещей, все из которых возможны, если к ним правильно подходить.

18

Крику меньше и он более благоразумен на уровне главного руководства.

18

Невозможно вести какую-либо часть бизнеса без определения того, что предполагается произойти.

18

Народ, в целом, имеет больше здравого смысла, чем руководители, как личности, но внутри корпоративной организации эту истину нельзя донести.

18

Для меня стало совершенно ясно, что организации всех размеров и целей сами создают себе большинство трудностей и неэффективной работы.

18

Хотя многие предприятия терпят неудачу со временем, большинство все же работают успешно.

18

Хорошая продукция и сервис могут пережить плохой менеджмент.

18

Плохая продукция и сервис в итоге все равно потерпят неудачу, каким бы замечательным и компетентным ни был менеджмент.

18

Чтобы подпасть под определение «успешный» в этом новом союзе, Центурион должен быть в состоянии абсорбировать и осуществлять принципы Полноты охвата.

19

Полнота охвата, как способ ведения бизнеса и даже личной жизни, - в пределах досягаемости нас, обыкновенных людей.

19

Цель полноты охвата – избежать проблем и гарантировать успех.

19

Существует три принципа полноты охвата: заставить служащих быть успешными; заставить поставщиков быть успешными; заставить клиентов быть успешными.

19

Руководители хотят работать на заказчиков, но игнорируют служащих.

19

Менеджмент был поставлен в условия, чтобы думать о служащих, как о товаре, который существует типа океана, заполненном бесконечной поставкой такой рыбы.

19

Делание клиента успешным – очень далеко от смутных увещаний вроде «удовлетворения» или «предоставления заказчику услуги», которые обычно делаются на сегодняшних конференциях по менеджменту.

20

Они могут рассказать истории о том, как, если человек несчастлив, они дадут замену или возмещение расходов, не задавая вопросы. Они упускают из вида, что я не приходил к ним, чтобы получить эту услугу.

21

Оксфордский английский словарь не оказывает большого почтения слову «преуспевать».

21

Я рассматриваю успех, как «достижение желаемых целей». 21

Люди не всегда ясно отдают себе отчет, что они хотят, и на самом деле могут не иметь ни малейшего понятия о том, что нужно для кого-то, чтобы помочь им стать успешными.

21

Успех – не всегда что-то большое, тяжелое или дорогостоящее. 22

Если организация собирается применять Полноту охвата в качестве способа ведения дел, первым ингредиентом должно быть сознательное создание этого климата уважения.

22

Уважение – гораздо большее, чем просто хорошо относиться друг к другу, но хорошее отношение друг к другу уже неплохое начало. 22

Чтобы быть уверенным, что я знаю, что происходит, я должен быть вовлечен на все уровни процесса. 23

Мы все любим делать те вещи, благодаря которым мы выглядим полезными. 24

Проблемы могут приходиться только из нескольких источников. 24

У каждого в компании было наглухо застегнуто пальто на пуговицы, и мы в ветреную погоду бегали вокруг с бритвенными лезвиями, пытаясь срезать пуговицы. 24

Если бы мы могли помочь другим научиться не иметь проблем, мы сами были в лучшей форме. 25

Мы даже могли бы помочь им научиться уважать друг друга. 25

Так много вещей и их взаимосвязей было вовлечено в работу, что существовало безграничная возможность для того, чтобы что-то пошло не так. 25

Этих «непроизводственников» просто привели к выводу, что каждый, как личность, находится в бизнесе оказания услуг и имеет какой-то товар. 26

Корпоративный персонал характеризовался, как морские чайки («они прилетают, едят вашу еду, пронзительно кричат, обгаживают вас с головы до ног и улетаются»).

27

Итак, я тратил огромное количество времени и энергии на обучение людей, как быть полезными, а не высокомерными и непочтительными. Поверьте мне, что легче научить быть высокомерным и непочтительным. 27

Как только они обнаружили, что мы не намеревались выстилать перьями наше гнездо, ощипывая их до белых костей, они стали сотрудничать. 27

Само слово «хорошо» необходимо разьяснять. 27

Образование является таким серьезным делом, что его необходимо целенаправленно структурировать и стимулировать. 27

У колледжей и университетов меньше проблем: во многих случаях они могут учить и учат одному и тому же всю жизнь. 28

Ничего из того, что случилось раньше, будет меняться, хотя мнения и точки зрения об этом, конечно, являются областями для оригинальной мысли. 28

Те, кому приходится зарабатывать на жизнь продажей чего-либо другим людям каждый день, должны быть в курсе последних данных и держаться впереди. 28

Менеджмент должен тщательно следить за нуждами клиента, чтобы быть уверенным, что вокруг них не строится обходной путь. 28

Полсрока образования бывает разным, но редко он превышает 4 года. 28

Итак, эти хорошие старые надежные люди, работающие в бухгалтерии, скоро будут не в курсе новейшей информации, а это означает, что процесс финансового менеджмента станет все более дорогостоящим и менее эффективным. 28

Только представьте, во сколько бы обошлось сегодня использование ручек с чернилами и бухгалтерские проводки, сделанные от руки, которые создавали основу бухгалтерского учета. 28

Путь к успеху как в бизнесе, так и в личной жизни, - помогать другим стать успешными. Вознаграждение приходит от того, что вы даете, а не от того, что вы получаете. 30

Я просто продолжал двигаться вперед и делал вещи. Такая моя тактика заставляла людей верить (я это понял позже), что задачи и их выполнение не могли быть очень трудными. 32

Если кто-то просто делал правильно свою работу, предполагалось, что ему дали минимальное количество работы. 32

Успех был тогда, когда все личные и деловые цели, о которых вы только могли подумать, достигались через ваши усилия, и вы признавались способным помочь другим достигнуть их целей. 32

Успех состоял больше из душевного состояния и взаимоотношений с другими людьми, чем из подсчета активов. 33

Работа управляющих – сделать людей успешными. 33

Льготы показывают служащим, что вы серьезно хотите им помочь жить, но одни льготы не гарантируют, что служащие будут усердно работать на вас. 33

Чтобы иметь успешные взаимоотношения, менеджмент должен создать культуру, построенную на уважении к личности. 34

Уважение и почтение нельзя купить или запрограммировать. 34

Легко сказать, что компания должна с уважением относиться к своим служащим, например, но как это достигается? 34

Уважение – благоприятная возможность быть успешным, поэтому проявляйте уважение каждый день. Уважение, прежде всего, – устранение всего того, что не дает служащим быть успешными. 34

Мы должны думать о создании положительной атмосферы «отличного места для работы» путем устранения негативных явлений. 34

Самые большие проблемы, которые у всех у нас есть в нашей личной и деловой жизни, связаны с отношениями с другими людьми. 34

Имеется достаточно источников депрессии в мире, чтобы мириться с депрессией на работе. 35

Одна из причин возникновения нерадостных рабочих ситуаций заключается в том, что обычно нет правил или линии поведения, которые все стороны приемлют и используют. 35

Многие менеджеры (по причинам, понятным только им) из кожи вон лезут, чтобы их служащие были раздраженными, устанавливая правила поведения, которые унижают людей. 35

Если мы хотим иметь уважительный климат в нашей организации, мы должны через правильную политику и практические дела дать ясно понять людям, как с ними будут обращаться в организации. 35

Не существует стандартной книги по методике работы. 35

Цель этой политики – изложить как можно яснее позицию компании по вопросам, которые влияют на бизнес и на вовлеченных в него людей. 35

Люди могут ожидать, что их будут дисциплинировать, если они не зарабатывают своим способом. 36

Губительно предполагать, что такая политика, как эта, будет воплощаться в жизнь автоматически. 36

В наш век очень дорого стоит найти хороших служащих; гораздо лучше научиться, как удержать и развивать их. 36

Когда служащие чувствуют, что компания не заботится о них или хитрит с ними, они уходят в другое место. Точно так же, как и клиенты. 36

Задача менеджмента – обеспечить обстановку, в которой люди могут расти без необходимости преодолевать баррикады и обезвреживать мины. 36

К сожалению, руководители компании, как и дети сапожника, часто остаются без присмотра. 37

Если у них есть знания, понимание, энергия, и им дается благоприятная возможность, они должны быть в состоянии добиться успеха при условии, что никто не нагромождает преграды у них на пути. 37

Тем не менее, многие, кто обладает должными личными качествами плюс всеми видами благоприятных возможностей, упускают свой шанс. 37

Они должны признать, что на практике их коллеги являются их поставщиками и клиентами. 38

Хотите верить, хотите нет, но существуют клиенты, которые думают, что их проблемы не принимаются всерьез. 38

Вы считаете: можно научить тому, что вы защищаете? Не является ли это в большей степени, чем что-либо вопросом свойств личности? Это похоже на попытку научить любви. 39

Обычный подход к карьере, который выбирают люди, если они сознательно выбирают его, больше ориентирован вовнутрь. 40

Для меня клиент – кто-то, для кого мы что-то целенаправленно делаем. 44

Даже если мы просто кладем наши неоплаченные чеки в сейф для хранения ценностей в банке, мы уже являемся клиентами. 44

Каждый из членов нашей семьи также является клиентом, который требует нашего внимания и заботы, и наши коллеги по работе тоже являются клиентами, которые хотят, чтобы мы сделали нашу часть работы в цепочке, каковой является организация. 44

Ключ к тому, чтобы иметь успешного клиента, - определить, что хочет этот клиент и затем организовать работу для производства этого. 45

Центурион, имеющий дело с экономикой, которая действует во всем мире, должен будет разработать внутреннюю систему, которая постоянно изучает желания клиента. 45

Если и есть секрет, как сделать клиентов успешными, он заключается в умении определить, что они хотят. 45

Нам необходимо никогда не прекращать учиться. 50

Когда люди составляют списки клиентов, а мы все имеем несколько таких списков, они часто пропускают того, кто рядом с ними, - начальника. 53

Успешный начальник – это тот, кто может тихо греться в лучах славы, созданной теми, кто делает настоящую работу. 53

Самообраз, или отсутствие его, - самая большая личная проблема в мире. 53

Строительство самообраза – трудная работа, разрушение его – детская игра. 53

Предполагается, что взаимоотношения должны окутывать, как плащ, а не просто прикрывать стратегические места, как бикини. 54

Клиентов нельзя упускать из вида. 54

Почему компании продолжают делать то, чего не хотят их клиенты? 54

Люди не такие уж сложные; они пойдут в ту организацию, которая создает наименьшее количество проблем и наибольший успех. 54

Определите, откуда поступают ваши деньги; не находитесь в тумане предчувствия. 56

Имеется очевидное расширение для того, чтобы сделать и клиентов, и служащих успешными. Таким расширением является успешный поставщик.57

В большинстве случаев тот, кто покупает это, никогда даже не увидит этого, не говоря уж о том, чтобы пользоваться этим. 58

Бизнес, который покупает традиционным способом, рассматривает главным образом цену и условия доставки. 58

Там, где отдельная личность может в течение многих лет приходить в один и тот же бакалейный магазин, компания меняет поставщиков, основываясь на цене. В результате покупатель и продавец никогда не узнают друг друга. 58

Постоянные изменения уменьшают или исключают понятие обязательства. 59

Мы тщательно определим поставщиков, чья продукция и услуги подходят для наших нужд и чьи практические дела и отношение совместимы с нашими, и мы будем развивать долгосрочные отношения с ними, которые выгодны для обеих сторон. 59

Те, кто размещают заказы, должны понять, что качество стоит на первом месте.59

Нам необходимо определить, какие детали нашей продукции и услуг мы будем закупать вместо того, чтобы производить их самим. 59

В течение 20 века многие компании использовали вертикальную интеграцию, чтобы совсем ликвидировать поставщиков. 59

Все поставляемые изделия каждый раз должны отвечать согласованным требованиям, быть конкурентоспособными с точки зрения цены и быть доставленными согласно принятым обязательствам. 60

Ожидание кого-нибудь, чтобы пронестись со свистом через перекресток или нет, случайно, было бы напряжением для нервной системы и привело бы к закрытию всего. 60

Они должны вступать в отношения, зная, что мы действительно собираемся использовать их продукцию, будь это аппаратное обеспечение, программное обеспечение или совет. 60

Мы не хотим иметь чего-либо на складе больше того, чем нам действительно нужно прямо сейчас. 60

С поставщиками будет установлена официальная программа обучения и общения, чтобы гарантировать, что отношения крепко основаны на всем, о чем идет речь. 61

Если организация собирается общаться со своими поставщиками и развивать позитивные отношения, необходимо добираться до них и делиться с ними информацией. 61

От поставщиков, которые имеют какой-то бизнес с нами, и от тех, у которых с нами долгосрочные соглашения, ожидается посещение семинаров по взаимоотношениям. 62

Мы заключим долгосрочные соглашения с теми поставщиками, которые докажут, что они надежные и заинтересованы в нашем успехе. 62

Теперь мы знаем, что самая низкая цена получается от самого близкого соглашения. 62

Когда компания уверена в бизнесе в течение долгого времени, она может сконцентрироваться на том, чтобы стать более эффективной и производительной. 62

Большинство управляющих не представляют себе, что их поставщики так же важны для них, как и их служащие. 64

Компании-поставщики очень отличаются друг от друга. Попытка иметь группу людей, которые будут иметь дела со всеми этими компаниями, может осложнить дела. 65

Обсуждение различных способов управления становится немного легче, когда системы можно сравнить друг с другом. 67

Трудно сказать, в чем разница работы разных мест, пока мы не знаем, что на самом деле происходит внутри организации. 67

Те, кто смотрит из личной логики, которые обычно занимают совет директоров, часто не знают, в чем разница между полезным и катастрофическим. 67

Однако, цели (даже те, которые нелегко измерить) это одно; а то, как вы собираетесь достигать их – совсем другое. 67

Многие программы «развития» служащих предназначены для того, чтобы служащие продолжали работать за меньшую плату, в то же время ожидая от них более качественную работу. 68

Качество – самое легкое из всех «измерений» для рационализации, т.к. немного компаний хотят измерить качество с финансовой точки зрения; они гораздо больше предпочитают субъективную оценку. 68

Диктаторы (политические или корпоративные) неизбежно рушатся, хотя бы потому, что в таком окружении никогда не позволят появиться второй авторитарной фигуре. 68  
Отечественные и прощающие культуры гибнут с такой же вероятностью, хотя и по другим причинам. 68

Компании имеют климат точно так же, как его имеют географические зоны. 68

Некоторые из этих деспотов носят фартуки или костюм-тройку, но для всех них характерна одна определяющая черта: они настаивают на полной власти. 68

Они создают трудности на рабочем месте, но тем не менее постоянно заявляют, что хотели бы, чтобы другие что-нибудь сделали, а они отступили бы от их тяжелого ежедневного труда. 69

Вопрос, имевший приоритет вчера, сегодня одним подергиванием брови может считаться расточительным и непослушным усилием. 69

- Непостоянство – единственная постоянная вещь вокруг. 70
- Они учатся, как действовать, но не как обдумывать и убеждать. 70
- Лидер предпринимает быстрое и резкое действие по отношению к тем, кто не проявляет должного обожания. 70
- Разрушение неизбежно по мере того, как отдельные личности лишаются способности думать и поступать самостоятельно. 70
- Никто не может чувствовать себя в безопасности, если он проявляет какие-либо признаки проблемы для руководства. 70
- Привычки развиваются, при этом большинство из них имеют оборонительный характер. 71
- Слепое повиновение – хорошая точка для начала. 71
- Одна их старейших форм стабильного правительства – назначить правителя и затем ограничить власть, которой можно пользоваться. Семьи делают это все время. 71
- Правитель обеспечивает стабильность, тогда как избранные лидеры приходят и уходят. 71
- Часто на самом деле не существует написанной конституции в «конституционной монархии». 71
- Людей нацеливают на определенные карьеры в раннем возрасте, хотя они этого или нет. 72
- Жизнь для людей – что-то усредненное: редко кто живет расточительно, и очень немногие живут бедно. 72
- Начальников выбирают люди, поэтому от них требуется выслушивать людей, что делает их внимательными. 72
- Общественный образ устанавливает воспринимаемую ценность отдельной личности. 73
- Особые интересы на всех уровнях могут сбить систему с пути. 73
- Современные системы связи позволят менеджменту знать и понимать желания людей. 73
- Каждый продолжает учиться благодаря наличию материала и свободе выбора. 73
- Вы можете подумать, что раз мы живем в одном конкретном управленческом стиле, то мы застряли в нем навсегда. 73
- В то время как полное диктаторство может заставить нас найти путь из туннеля в реальной жизни, бизнес-системы могут увести от него. 73

Большинство людей в трудных ситуациях на работе не могут найти выход, не причинив большого ущерба своей гордости и бумажнику. 74

Компании Банановой республики (БР) легко определить. 77

Большинство сберегательных и кредитных организаций, которые распались, были типичными компаниями БР. 77

Знание всего означало непрестанное собирание информации и наличие экспертов-резидентов в каждой области, которые могли перевести это в нечто, что мы все могли понять и предпринять действия. 77

Тяжело сделать много работы, если действительно ходить на все требуемые совещания и встречи. 78

Результатом управления таким способом было создание организации, где люди любят друг друга, обыденно делают вещи сразу правильно и производят большую прибыль в расчете на одного служащего. 79

«Высокомерие» – нехорошее слово. 80

Я пытался думать о неудаче в бизнесе, которая не была вызвана высокомерностью отдельной личности или культурным высокомерием группы людей – до сих пор безуспешно. 80

Когда люди не выслушивают других, когда они любят свои собственные знания, когда они злоупотребляют властью, они высокомерны. 80

Часто высокомерных людей трудно распознать первое время, потому что они не показывают своего высокомерного поведения тем, кто важен для них. 80

Не существует программ, систем или даже бизнес философии, которые оставят след в таких людях. 81

Вероятность делания таких дорогостоящих и разрушительных ошибок будет гораздо больше в следующем веке. 81

Получают ли люди удовольствие от своей работы или съеживаются от страха, когда наступает время идти на работу, - все зависит от того, как с ними обращаются. 81

Высокомерные менеджеры или управленческие команды безосновательно делают жизнь людей ужасной. 81

Уходить, когда все вас любят и хотят, чтобы вы остались, гораздо лучше, чем видеть, как организация оставляет вас. 82

Скоро у нас не будет никого, кто бы работал; будут только люди, выполняющие бумажную работу. 84

Программа охватывает то, что принимается в качестве стандарта в большинстве компаний сегодня: ориентация служащего, опытность руководства и менеджмента в достижении успеха у клиентов, обучение Полноте охвата для квалифицированных рабочих и различные специальные предметы. 85

Вы приняли их предложение и в то же время раздражили их. Я бы удивился, если бы многие из них остались выполнять программу. 86

Существует ли какая-то конкретная причина, почему вы причиняете столько хлопот себе? 86

Бизнес похож на футбол: это не место для неженок – здесь идет рукопашный бой. 86

Мой метод – иметь очень эффективную комнату для чрезвычайных ситуаций. Вы заболели – мы это обнаруживаем, и мы лечим вас. 87

Они пересчитывают каждую последовательность вручную; они выключили компьютер. Все входит и ничего не выходит. 88

Настоящие люди в нашей компании те, кто находится вне компании с клиентами. Я вижу очень мало ценного в других функциях. 88

Центурион будет слишком занят, чтобы заниматься выживанием и привыканием к бесполезным тратам, которые происходят от невежества. 89

В случае с открытой компанией, совет директоров имеет обязанность, которую они редко соблюдают, следить, не появилось ли высокомерие у менеджеров. 89

Руководители 21 века должны быть более находчивы и основательны в делах с реальным миром, чем их коллеги 20 века. 91

Центурион должен будет решать загадку-головоломку, как цельной хозяйственной единицы, и ему не разрешат вкалчивать детальки на место при помощи молотка или покупать исключения из правил, которые разрешат размещение ноги размером 10 футов в туфлю размером 9 футов. 91

Центурион будет понимать, что все должно рассматриваться и разрабатываться, прежде чем проект будет запущен. 91

Центурион поймет, что люди являются самым важным активом для успеха, и будет тщательно отбирать, поощрять и растить людей. 91

Центурион установит философию работы, которая совместима с Полнотой охвата и человеческим достоинством. 92

Центурион будет взрослым, и тем не менее будет иметь сильное стремление, как у ребенка, к инновациям и приключениям. 92

Это не будет век консенсуса. Это будет век индивидуального лидера, Центуриона. 92

Сократ, который сказал, что демократия – не подходящая система для организации, которая хочет осуществить чего-либо, будет поддержан в деловом мире. 92

Это тот случай, когда компания, которая хорошо обслуживала много людей, умерла по причине слепоты своего менеджмента к реальному миру, будучи уверенной в успехе. 93

Мы должны все время управлять, как если бы спад или конкурент собирались поглотить нас. 93

Почему компании прыгают с пика в долину и потом снова на пик? 93

Большинство жертв преступления или другого насилия знают преступника. 93

Семья, друзья, знакомые, клиенты и другие – вот те, кто приносит нам больше всего вреда. 93

Кража вещей в магазинах, известная под названием «усушка», делается главным образом служащими. 93

Все эти песни о причинении боли тем, кого мы любим, имеют фактическое основание. 93

С другой стороны, люди, которые делают самое лучшее для нас, также те, кого мы любим. 93

Многие из тех руководителей, с которыми я работал или на которых я работал, тратили огромное количество времени, терроризируя служащих своей организации. 94

Этот факт ясно показывает, что несмотря на все хорошо разработанные системы и концепции менеджмента, почти каждая компания управляется в соответствии с формулами, образованными в уме и поступках одного человека. 94

Конечно, всегда есть отдельные личности, которые попадают на эти работы, будучи некомпетентными или деструктивными, или и теми, и другими. 94

Самый плохой руководитель, которого я когда-либо знал, просил меня помочь ему написать книгу о его стиле управления, чтобы другие могли его копировать. 94

Так или иначе, кто-нибудь влияет на наши жизни так, как мы не планировали, и мы чувствуем по этому поводу постоянное возмущение. 94

Плохие компании имеют начальников, которые не являются цельными натурами. 94

Они не обсуждают, они объявляют. 94

В отличие от Центуриона эти люди много ворчат, часто используют непристойные слова, никого не слушают, принимают все решения и затем часто их меняют. 95

Они используют для личных нужд услуги, технические и денежные средства компании. 95

Из всех тех, кто руководит нами, вероятно, 4 из 5 не соответствуют положению начальника, и, возможно, только одна треть из них хочет узнать, как стать выдающимися или даже адекватными. 95

Из всех этих людей было около дюжины, которых я считаю выдающимися начальниками и руководителями. 95

Рабочим было бы лучше, если бы их оставили в покое с надувным манекеном в угловом офисе. 96

По сегодняшний день я никогда не даю никому совета, пока меня не попросят, и обычно я беру за это плату с них. Таким способом я уверен, что они выслушают совет, даже если потом и не будут действовать. 96

Он думал, что никто не понимает, но его настоящей проблемой было то, что они действительно понимали. 97

Я часто удивлялся: знают ли руководители, которые иногда читали нам лекции о хорошем отношении к клиентам и о должном обращении с ними, о чем они говорили. 97

Все ненавидели компанию. 97

Протесты встречались с решительностью, достойной руководителя военного времени. 98

Я наблюдал, как несколько руководителей разрушали свою зону ответственности, чтобы не выглядеть неправыми. 98

Эти люди так хотели, чтобы некоторые вещи произошли, что они все забыли о бизнесе и людях, которые руководили этим бизнесом. 98

Больше не будет автоматического предположения, что руководитель прав, а люди неправильно информированы. 99

Они признают, что в 21 веке информация течет снизу вверх в организации, а не сверху вниз, как в 20 веке. 99

Я обратил внимание, что делать много ненужных изменений – все равно что строить уборную в розовом саду. 99

Я всегда чувствовал, что единственной разницей между Мафией и руководителями, которые грабили эти организации, была ширина полосок на их костюмах. 99

Существуют также яркие, трудолюбивые, ориентированные на успех руководители, которые не крадут из своих компаний, но причиняют столько же разрушения и такое же снижение стоимости, как если бы они крали. 100

Вот ключ к синдрому несовершенного начальника: их вера, что только то имеет значение, что они хотят делать. 100

Центурион поймет необходимость в предоставлении цельной концепции, как надежного каркаса для управления организации. 100

Изменение придет от осмысленного действия, а не от импульса. 100

Гитлеры в жилетках с карманом не смогут запугивать своих служащих, потому что у служащих будет выбор. 100

Если капитан настаивает на том, чтобы лично отбирать меню, «намыливать» головы и все время стоять за штурвалом, переход будет трудным. Мятеж – одна из наименьших неприятностей, которые могут случиться в таком случае. 100

- Почему с людьми, которые производят приятное впечатление в других отношениях, бывает так трудно? 101
- Чтобы показать, что они руководят, они бегают вокруг, сводя всех с ума. 101
- Требуется примерно полугодовая средняя зарплата, чтобы заменить, нанять, обучить и поддерживать каждого нового служащего. 106
- Философы говорят, что у людей есть абсолютная необходимость в еде, сексе и чувстве цели. 106
- Я думаю, что их жизнь – это их проблема. Я знаю, что я чувствую так о своей жизни. 106
- Бюджет на обучение урезается каждый раз, когда снижется прибыль. 109
- Это все равно, что убрать четвертый класс в школе и дать детям один год отдыха, чтобы сэкономить деньги. 109
- Я бы дал следующее определение, что такое успешный клиент: это - клиент, который купил туфли, которые ему нравятся, которые подходят ему так, как он представлял себе, и которые стоят столько, сколько он готов заплатить». 110
- Очень немногие управленческие решения принимаются на основании факта. 111
- Дела идут хуже, а мы думаем, что все замечательно. 112
- Вас волнует вопрос: что настоящее, а что «политически корректное» в этом бизнесе качества, не так ли? 113
- Вы делаем то, что изложено в материале, но кажется, что ничего не происходит. 114
- Я читал материалы, касающиеся управления качеством, и я посетил несколько конференций, но я до сих пор не понимаю точно, что же это такое. Более того, послушав выступавших и посмотрев на экспонаты, я сделал вывод, что никто из них тоже не понимает. 115
- Мы обнаружили, что стоило только согласится по вопросу, как мы собираемся делать дела, мы могли делать почти всю нашу работу без неразберихи. 116
- Стоило нам, как группе, определить, что люди будут делать то, что, как они говорят, собираются делать, стало возможным работать творчески, особенно это касалось тех вещей, которые облегчают работу. 116
- Я не знаю, как вы можете объяснить людям, что многие не должны делать то, что согласовано. 118
- Кажется, мы считаем, что не люди, а менеджмент является проблемой. Мы чувствуем, что служащие приобретают плохие привычки из-за указаний менеджеров или из-за их отсутствия. 118
- В классе их научили, как сдавать зачет. 119

- Мы трактуем качество, как если бы это было нечто, что для менеджмента невозможно понять. 119
- Работа менеджмента заключается в разработке четких требований, которые будут понятны для служащих, поставщиков и клиентов. 119
- Высшее руководство в большинстве случаев просто хотят немного обучения и размахивание флагом. 120
- Мы будем вовремя доставлять нашим клиентам и партнерам продукцию и услуги, которые не содержат дефектов. 121
- Я не вижу причин, почему нефтеналивной танкер не может быстро развернуться при условии, что у него есть буксиры, вроде нас, которые тянут и толкают его. 121
- У них была репутация для выполнения эффективной работы от лица своих клиентов, а также для того, чтобы быть нечувствительными к судьбе служащих и поставщиков указанных клиентов. 122
- Казалось, что бизнес быстро изменялся, но никто в компании не настаивал, что пора было менять их привычки, и никто не предлагал каких-либо нововведений. 126
- И вот мы в 2020 году – сто лет спустя после рождения моего дедушки, кстати, – но мы по-прежнему оперируем данными 20 века. 127
- Проблема, связанная с информацией, была двоякая: огромное количество этой информации, и никто никогда не знал, какая часть этой информации была верной, а какая нет. 129
- Когда дело доходило до новостей, получить полную историю было нелегко. 130
- Также нелегко было, когда дело доходило до управления компанией. 130
- Информация была похожа на текущую воду: можно было пить сколько угодно за один заход, но во время необходимой паузы для передышки, тонны воды уносились мимо. 130
- Руководители скорее будут придумывать вопросы, чем запоминать информацию. 130
- Обществу потребовалось много времени, чтобы понять, что бедствия, например, не происходят в одно мгновение. Они накапливаются в течение времени, и нам необходимо видеть ключи к разгадке. 136
- Все это идет по концепции Полноты охвата, которая имеет дело с учетом каждого аспекта и со знанием, что вы учитываете каждый аспект. 136
- Управление этим бизнесом сродни толканию сейфа через пески. 136
- Совещание совета директоров этой эпохи не было обычным пассивным собранием старых и тщательно отобранных друзей среди высших руководителей компании. 141

Директора хотели узнать намного больше об операциях, чем они это делали в прошлом, и это потребовало от компаний стать более искусственными в своих системах состояния дел.

142

Никто не был по-настоящему в безопасности, пока работала комиссия по компенсациям.

144

Новые фирмы, приходящие в нашу область бизнеса в качестве конкурентов, начинают с современной технологии, тогда как более старые организации такие, как наша, должны иметь дело с прошлым, чтобы перейти к будущему.

145

Нам надо перепрыгнуть, как в чехарде, а не пробивать себе путь из кустов.

145

Новые технологии сами по себе необязательно ведут к новым уровням понимания и образования.

149

Если вы не в курсе новых данных о технологии обучения, происходит следующее: вы все больше отстаете.

149

Ключ к нашему процессу обучения – Полнота охвата. Все начинается с управленческого персонала, и я мог бы отметить, что членов совета директоров попросят посещать некоторые классы и изучать некоторый материал. Ваша роль в этом процесс очень важна, потому что все формируется отсюда.

150

Первая идея – «рассматривать целое, как одно».

150

Мы никогда не были «целыми», кроме как на самом верху организации, где все приходило вместе.

150

Вторая идея – «построить культуру уважения».

150

Мы должны менять политику, которая вызывает такую ситуацию. Как вы знаете, сегодня очень трудно найти людей; единственный хороший бизнес – строить крепкие взаимоотношения со служащими.

151

Третья идея – «сделать все понятным».

151

Мы держим большое количество секретов внутри, и мы не проделали хорошую работу, чтобы научить людей их обязанностям.

151

Четвертая идея Полноты охвата – «быть полной, но не законченной».

151

Многие годы мы имели сферу деятельности для самих себя, но теперь мы должны быть выдающимися. Чтобы это сделать, мы должны иметь людей, которые знают больше всех, у которых самое лучшее отношение к работе и которые работают эффективно.

151

Нам необходимо восхищать наших клиентов.

151

Качество, финансы, взаимоотношения – все они требуют конкретных поддерживающих действий.

157

Линия поведения – особая форма общения между людьми, которую они согласны выполнять без изменений.

161

Где нет линии поведения, там хаос.

161

Процесс Полноты охвата требует, чтобы линии поведения воспринимались серьезно, как составляющая часть основания для разработки требований, которые мы собираемся удовлетворять каждый раз. 161

Мы устанавливаем, что если мы занимаем деньги, их необходимо вернуть. 162

Мы устанавливаем, что если мы согласны быть где-нибудь в определенное время, будет вежливо и практично выполнять это требование. 162

Мы устанавливаем нашу собственную линию поведения и это делает нас взрослыми, что означает: мы начинаем использовать линию поведения, чтобы общаться с теми, кто нам безразличен. 162

Линия поведения – не несколько мертвых утверждений, выгравированных на стене. Это – живые соглашения. 162

Граждане мира требуют, чтобы мы, из правительства, служили им, а не себе. Они хотят осуществить свои жизни; они хотят, чтобы взяли на себя только те вопросы, с которыми они не могут справиться, как отдельные личности; и самое главное, они не хотят, чтобы мы причиняли им беспокойство. 165

Служащие хотят помощи от менеджмента, а не просто указаний. Самое интересное – научиться управлять всем этим в целом, а не просто реагировать на вещи или ситуации. 165

Мыслительный процесс за всем этим начался 25 лет назад, когда пала Берлинская стена, унося с собой коммунизм. 165

Они устали быть лишенными духовных и материальных вещей из-за древних обычаев и ненависти, которые больше не имели никакого смысла и были неуместны. 166

Нам, как церковным лидерам, напоминали в эти последние годы, что мы управляем с согласия управляемых. Мы их слуги, а не хозяева. 166

Мы должны научиться управлять совершенно по новому, помочь людям иметь цельные жизни – в правительстве, в бизнесе и в личной жизни. 167

Когда нет политического беспокойства, когда возможно зарабатывать на предметы первой необходимости и больше, тогда люди не хотят покидать свои родные места. 167

Преступность начинает уменьшаться во всем мире по мере того, как наука узнает, как помочь людям преодолеть деструктивные тенденции через химические продукты и шаги вперед в области образования. 168

Чтобы все продолжало двигаться в правильном направлении, правительству необходимо сотрудничать со своим народом. 168

Народ хочет, чтобы его политики представляли его. Люди не хотят, чтобы их контролировали. 169

По мере того, как продолжительность жизни становится дольше, появляется больше необходимости в здравоохранении. 170

В личном смысле Полнота охвата требует принятия трудных долгосрочных решений, которые затронут нас и тех, на кого мы влияем в течение всей жизни. 171

Впервые в мировой истории не существует правительств, которые заседают без разрешения народа. 172

Люди владеют компаниями, но бизнес управляется профессионалами, а не кем-то, назначенным из политических соображений. 175

Если бы у людей была своя доля в капитале различных предприятиях, тогда они могли бы жить на эти акции, а не по этому старомодному плану Понци, который сейчас у нас есть. Взять у работающих, чтобы заплатить неработающим, - никогда такой план не работал. 175

Сегодня люди настаивают, чтобы с ними обращались с достоинством, и в связи с недостатком рабочей силы во всем мире другой альтернативы нет, даже для самых «вспыльчивых» людей. 176

Жизнь была относительно простой, пока что-то находилось в коконе. Стоило ему появиться, ничто не осталось без изменений. 179

Мы думали, что если бы мы смогли разработать маленькую ядерную энергетическую систему, основанную на принципе холодного ядерного синтеза, было бы возможно обеспечить автомобили, дома, предприятия и другие приборы собственным почти вечным источником энергии. 182

Секрет Полноты охвата – убрать с поля причины для конфликта и затем разрешить применение только цивилизованного оружия. 194

Когда дело доходит до официального установления линии поведения и требований к нашей личной жизни, мы имеем тенденцию быть менее дисциплинированными, чем на работе. 197

Если мы собираемся жить с тихим удовлетворением, мы действительно должны организовать и координировать наши личные способы мышления и планирования. 197

Чтение автобиографий и биографий людей, которые добились в жизни успеха, показывает нам, что большинство из них имело четкое представление о том, какой они хотели видеть свою жизнь. 197

Попытка не отставать от того, что мы не знаем, является работой на полный день, и даже тогда невозможно приспособиться ко всему, что «внутри», избегая всего, что «снаружи». 197

Самоопределение станет еще более важным в 21 веке, потому что вероятность личного несчастного случая будет даже выше. 198

Восстановительные лекарства, например, будут доступны для предоставления почти любого чувства, которое кто-либо пожелает: мы будем остроумными, сексуальными, мудрыми, религиозными или в любом другом человеческом состоянии столь долго, сколько захотим. Можно будет включить и выключить его: все будет законно, и это будет большой бизнес. 198

Ничто не разрушает жизнь и взаимоотношения так же быстро, как не имеющее контроля собственное «я». 198

Люди, у которых есть твердое основание не иметь проблем с собственным «я», не нуждаются в восстановительных лекарствах и могут иметь положительные длительные взаимоотношения с другими. 198

Это было впервые, когда я задумался о Боге, как о реальном человеке, а не как о туманной субстанции на небосводе. Это был кто-то с чувством юмора, кто был всемогущ и хотел быть моим другом. 200

Люди – замечательные помощники, но в основном мы все сделаны из песка. 200

Для нас просто невозможно управлять жизнью и миром в одиночку. 200

Причуды или текущие события не изменяют его. 201

Бог настолько пронизательнее, чем мы, и знает настолько больше, чем мы, что вполне разумно просить его о помощи. 201

Удивительно, как много может осуществить человек с непоколебимой основой. 201

О людях судят по их врагам даже больше, чем по их друзьям. 201

Говорят, что стоимость компаний и их собственности снижается из-за того, что они вынуждены нанимать и жить рядом с такими людьми. 201

Те, кто ненавидят, хотели бы сбросить ядерные боеголовки на некоторых насекомых, чтобы уничтожить всех их навсегда. 202

Это предвзятое мнение сокращает время, в течение которого люди могут работать над позитивными вещами в жизни. 202

Усилие, потраченное на ненависть или недоверие к другим, или на защиту от них, уменьшает собственные ресурсы. 202

Самые счастливые люди те, кто принимают других людей и других существ такими, какие они есть. 202

Всегда оказывается, что те люди, которых я знаю и которые непреклонны в своих предвзятых определениях проблем, связанных с поведением и отношением конкретных групп, не имеют непосредственного опыта. 202

Существуют те, чьи действия, концепции или позиции, не согласуются с нашими. 202

Полсрока образования в высшей школе или колледже составляет примерно 4 года. 202

Учение – это не просто вопрос подписки на курсы и насильственно получаемой информации. 203

Настоящее учение связано с ежедневной любознательностью о мире и попыткой ухватиться за различные возможности, которые возникают. 203

- Личный Центурион должен быть в курсе новейшей информации. 203
- Мир компании, в конце концов, гораздо уже, чем мир отдельной личности. 203
- Деловая информация представляет собой не вызывающую вдохновения и скучную пачку материала без завершенного предложения в партии. 203
- Привычка учиться – это то, что сохраняет нас интересными, исполнительными и выживающими. 203
- Ключом к жизни тихого удовлетворения является знание. 203
- Вероятно, можно быть странным, когда старомоден, но быть интересным – нельзя. А интерес приходит от заинтересованности других. 204
- Каждая цель, которую мы ставим для себя, должна иметь свой номер. 204
- Когда отдельные личности научатся обыденно думать о конкретных целях, они неожиданно обнаружат, что выполняют больше. 204
- Достижения, запланированные так, что их нельзя измерить, обычно не бывают выполненными. 204
- Центральным аспектом измеряемой цели является то, что она заставляет нас анализировать ситуацию и принимать ее более серьезно, чем бы мы делали в противном случае. 204
- Я всегда чувствовал, что у нас есть, по крайней мере, один выбор в жизни. 205
- Счастливые люди доставляют удовольствие быть рядом с ними. 205
- «Бедный» – смертельная болезнь. 205
- Всегда существуют честные способы получить деньги. 205
- Многие люди думают, что они могли быть счастливы, только если бы у них было то или иное. 205
- Супружеские пары, терпящие неудачу в браке, иногда строят новый дом или заводят нового ребенка незадолго до того, как расстаться навсегда. Это последнее отчаянное усилие заполнить пустоту только увеличивает всеобщность и сложность их неудачи. 205
- Чтобы улыбнуться, требуется меньше мышечной энергии, чем нахмуриться. 205
- Большинство молодых людей никогда не смотрят на жизнь, как на целое. 205
- Однажды, по каждому из нас будет проходить поминальная служба. Нам надо думать о том, что скажут и подумают о нас в тот момент. 206