

МАРК САНБОРН



ПРАКТИКА

МАЛЫХ ДЕЛ

**КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ
ЧТО-ТО ИЗМЕНИТЬ**

Эту книгу хорошо дополняют:

[Проактивное мышление](#)

Джон Миллер

[Обнимите своих клиентов](#)

Джек Митчелл

[Серьезный разговор об ответственности](#)

Керри Паттерсон, Дэвид Максфилд, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан и
Эл Свитцер



THE
**FRED
FACTOR**

**How passion in your work and life can
turn the ordinary into the extraordinary**

M A R K S A N B O R N

currency



doubleday

New York

London

Toronto

Sydney

Auckland

Марк Санборн

Практика малых дел
Каждый человек может что-то изменить

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

Информация от издательства

*Издано с разрешения издательства The Crown Publishing Group и литературного агентства
Synopsis Literary Agency*

На русском языке публикуется впервые

Санборн, Марк

Практика малых дел. Каждый человек может что-то изменить / Марк Санборн ; пер. с англ. Ю. Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ISBN 978-5-00057-495-9

Автор этой вдохновляющей книги рассказывает, как, обладая минимальными ресурсами, можно создать востребованный клиентский сервис, построить выдающуюся карьеру, наладить прекрасные отношения с людьми и за короткое время добиться успеха. Санборн утверждает, что можно найти выход из самых сложных ситуаций, если брать на себя инициативу и ответственность и хорошо делать свою работу. Книга отлично написана: она читается на одном дыхании и при этом содержит важнейшие принципы.

Предназначена для всех, кто хочет изменить мир и свою жизнь к лучшему.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© This translation published by arrangement with Broadway Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House LLC. Published in association with Yates & Yates, LLP, Attorneys and Counselors, Orange, California, and Result Source, San Diego, California

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Предисловие к российскому изданию

Наша компания занимается доставкой посылок и грузов по всей территории России и за ее пределы. Мы считаем, что в современном мире залог успешного развития сервисной службы — это люди!

Прочитав книгу «Практика малых дел» Марка Санборна, я обнаружил невероятное сходство между ценностями нашей компании и ориентирами главного героя — почтальона Фреда. Искренность, с которой Фред заботится о благополучии клиентов, подкупает с первых же страниц. Кажется, что поступки Фреда очевидны. Вроде бы нет ничего проще, чем начать общаться со своим заказчиком, узнать его потребности и задачи, разработать индивидуальное решение, которое решит его проблему. На практике же многие компании не слышат своих партнеров и поэтому не оправдывают их ожидания.

Доставляя заказы интернет-магазинов частным лицам, мы видим, какую важную роль играет курьер, как много зависит от его действий. Наши курьеры являются связующим звеном между компанией и покупателем. Они во многом влияют на то, совершит получатель товара повторный заказ или нет. Курьер не просто доставляет посылку, он приносит счастье в дом, где предвкушают удовольствие от скорого получения покупки.

Если ваша деятельность также связана со сферой услуг, я горячо рекомендую книгу «Практика малых дел». Во-первых, вы получите мощный эмоциональный заряд, а во-вторых, на конкретном, живом примере поймете, как лучше общаться и взаимодействовать с клиентами.

Автор лаконично и метко формулирует четыре фактора Фреда. Начав использовать их в работе, вы удивитесь, как быстро возрастет ценность ваших услуг. Не сомневайтесь: вы, ваши коллеги и заказчики станете получать гораздо больше удовлетворения от сотрудничества. Невероятно мудрый почтальон Фред не даст вам забыть, что самый главный капитал — это ваши клиенты!

*Леонид Зондберг,
коммерческий директор DPD в России и странах СНГ*

Предисловие

Время от времени к вам в руки попадает настолько вдохновляющая книга, что вы сразу же составляете список людей, которые просто обязаны получить экземпляр!

Именно это мне захотелось сделать после прочтения «Практики малых дел» Марка Санборна.

Это небольшое, захватывающее произведение, основанное на реальной истории, несет в себе мощный мотивационный заряд, который изменит ваше отношение к работе и к жизни. Посмотрим правде в глаза: если простой почтальон по имени Фред сумел обеспечить клиентов исключительными сервисом и отношением, то какие же возможности открываются передо мной и перед вами в том, чтобы помочь окружающим и в результате получить глубокое личное удовлетворение!

Я думаю, эта книга особенно полезна следующим категориям людей:

- сотрудникам компаний и деловым партнерам — они узнали бы, как отлично обслуживать заказчиков;
- руководителям — они бы увидели, как воодушевить всю компанию на достижение беспрецедентного уровня качества;
- родным и близким — они поняли бы, насколько важно демонстрировать искреннее уважение тем, кого любишь;
- выпускникам — они раскрыли бы секрет жизненного успеха, о котором им не рассказывали на лекциях;
- и наконец, всем желающим превратить повседневную рутину в необычный опыт.

Фактор Фреда основан на четырех базовых принципах. Я не хочу портить вам удовольствие и не буду перечислять их здесь. Но уверен, что, если вы постараетесь руководствоваться ими, ваше отношение к себе, к оценке вашей значимости для других и к вашему месту в мире не останется прежним. Вы не только изменитесь *сами*, но и получите необходимые навыки, чтобы помочь сделать это *другим*.

Однако больше всего мне нравится, что эта книга — не очередная притча о том, как улучшить жизнь (хотя такие советы и ценны). Уникальность фактора Фреда в том, что Фред — реально существующий человек! Кроме

того, Марк Санборн рассказывает и о других людях, меняющих мир вокруг себя: в больнице, ресторане, учебном классе или дома.

Я настоятельно призываю вас сделать одну очень важную вещь как для других, так и для себя — включите фактор Фреда в свою жизнь.

*Джон Максвелл*¹

Моим сыновьям Хантеру и Джеку: я горжусь, что я ваш отец!

Моей жене Дарле: я счастлив быть твоим мужем!

Часть I

Кто такой Фред?

Глава 1

Первый Фред

Сделайте каждый свой день неповторимым.

Джошуа Вуден,

отец баскетболиста Джона Вудена

Я познакомился с Фредом, чье имя впоследствии стало для меня нарицательным, купив новый дом. На самом деле дом был очень старым: 1928 года постройки. Но он, расположенный в замечательном зеленом районе Денвера под названием Парк Вашингтон, стал моим первым собственным домом. Буквально через несколько дней после переезда я услышал стук в дверь. Когда открыл, на крыльце стоял почтальон.

«Доброе утро, мистер Санборн! — доброжелательно произнес он. — Меня зовут Фред, я ваш почтальон. Я заглянул, чтобы представиться, поприветствовать вас и немного узнать о вас и ваших занятиях».

Во внешности Фреда отсутствовало что-либо выдающееся: самый обычный мужчина, каких тысячи, среднего роста, с небольшими усами. Но вот его искренность и теплота сразу привлекали внимание.

Я был слегка озадачен. Как и большинство из нас, я годами получал какую-то корреспонденцию, но почтальон никогда не приходил ко мне знакомиться и не проявлял личного интереса к моей персоне. Появление Фреда меня впечатлило — такой милый жест.

«Я профессиональный спикер, настоящей работы у меня нет», — пошутил я в ответ.

«Если вы профессиональный спикер, значит, вы постоянно в разъездах», — резюмировал Фред.

«Да, так и есть. Я путешествую от ста шестидесяти до двухсот дней в году».

Фред кивнул и предложил: «Знаете, если вы дадите мне копию расписания ваших поездок, я стану откладывать вашу почту и доставлять ее в те дни, когда вы дома».

Я пораился столь ответственному подходу к делу со стороны Фреда, но уверил его, что в подобных дополнительных усилиях, вероятно, нет необходимости. «Почему бы вам просто не оставлять корреспонденцию в почтовом ящике возле дома? — спросил я. — Я всё заберу, когда вернусь».

Фред нахмурился и покачал головой: «Мистер Санборн, воры часто высматривают ящики с кучей накопленных бумаг. Это говорит им о том, что хозяева уехали. Вы можете оказаться жертвой ограбления». Фред больше беспокоился о моей почте, чем я сам! Но в некотором роде это было оправданно: он работал в почтовой службе.

«Вот что, мистер Санборн, — продолжил Фред, — пока почтовый ящик закрывается, я буду оставлять корреспонденцию в нем. Так никто не узнает, что вас нет. Всё, что перестанет помещаться туда, я просуну между входной дверью и решеткой — там никто ничего не увидит. А если и этого пространства окажется недостаточно, я приберегу остальное до вашего возвращения».

К этому моменту я уже гадал про себя, действительно ли этот парень работает на Почтовую службу США или в районе действует частная система доставки. Тем не менее план Фреда звучал замечательно, и я согласился.

Двумя неделями позже я вернулся из очередной поездки. Когда открывал дверь, заметил, что придверный коврик куда-то пропал. Неужели в Денвере воруют коврики для вытирания ног? И тут я увидел его в самом углу крыльца, причем под ковриком было что-то спрятано. Я нашел записку — от кого бы вы думали? — от Фреда! Из нее я узнал, что же, собственно, произошло. Во время моего отсутствия одна из коммерческих компаний доставила адресованную мне посылку по неверному адресу. Коробку оставили на чьем-то чужом крыльце через пять домов от моего. Увидев мою посылку у другой двери, Фред забрал ее, принес ко мне, спрятал под коврик, чтобы ее не заметили, и прикрепил записку.

Фред не только доставлял почту, но еще и исправлял чужие ошибки!

Его поступок произвел на меня неизгладимое впечатление. Как профессиональный спикер, я определяю и указываю, что не так с клиентским сервисом и бизнесом в целом. Найти положительные примеры или просто заслуживающие похвалы весьма затруднительно. И вот передо мной был мой почтальон, Фред, — наглядный образец прекрасного персонализированного сервиса, достойный подражания.

Я начал рассказывать об общении с Фредом в качестве иллюстрации на выступлениях и презентациях в самых разных уголках страны. Все хотели услышать о Фреде. Я очаровывал аудиторию этими историями, причем не имело значения, работали ли слушатели в сфере обслуживания, в производственной компании, в области высоких технологий или в здравоохранении.

По возвращении в Денвер мне периодически выпадала возможность поделиться с Фредом тем, как он вдохновлял других. Однажды я рассказал

ему об одной сотруднице, потерявшей мотивацию к работе, потому что руководство никак не отмечало ее усилий. Она написала мне письмо, поведав, что пример Фреда воодушевил ее продолжать усердно работать и делать то, что она сама считала правильным, вне зависимости от наград и признания окружающих.

Я также передал Фреду признание одного руководителя, цель карьеры которого заключалась в том, чтобы стать «Фредом». Он верил: высокие профессиональные качества — главная бизнес-задача для любого человека.

Я с радостью сообщил своему почтальону, что несколько компаний создали Награду Фреда и вручали ее сотрудникам, демонстрировавшим приверженность своему делу.

А однажды поклонник Фреда прислал для него коробку домашнего печенья на мой адрес!

На первое Рождество после нашего знакомства я захотел более официально поблагодарить Фреда за исключительный сервис. Я оставил небольшой подарок в его почтовом ящике. На следующий день я нашел в своем ящике письмо: обратный адрес подсказал мне, что оно от Фреда, а марка на конверте не была погашена².

Фред знал, что оставлять в почтовом ящике письмо, не отмеченное почтовой службой, незаконно. Несмотря на то что он сам доставил его до моего дома, он сделал всё, как положено: наклеил марку на конверт.

Я открыл письмо:

Дорогой мистер Санборн, спасибо, что не забыли обо мне в Рождество. Я польщен, что вы упоминаете обо мне на семинарах, и надеюсь, что мне и впредь удастся обеспечивать вас исключительным сервисом.

Искренне ваш, почтальон Фред

В течение следующих десяти лет Фред отлично обслуживал меня. Я с легкостью определял, если почту на нашей улице доставлял кто-то другой, по небрежно набитому ящику. Когда на работе был Фред, корреспонденция лежала аккуратной стопочкой.

Но дело не ограничивалось только профессиональной деятельностью. Фред не упускал случая проявить и личный интерес ко мне. Однажды, когда я подстригал газон перед домом, рядом притормозила машина, стекло опустилось, и я услышал знакомый голос: «Привет, мистер Санборн! Как прошла ваша поездка?»

Это был Фред. Он не работал, а просто проезжал мимо.

Понаблюдав за его отношением к делу и поступками, достойными подражания, я пришел к заключению, что Фред и его методы представляют

собой идеальную метафору высоких личных достижений и первоклассного качества в XXI веке. Почтальон Фред и бесчисленное множество других фредов, за работой которых я наблюдал, вдохновили меня написать книгу. В ней содержатся простые, но очень мудрые уроки, полученные мной от фредов по всему миру.

Любой может стать фредом! И вы тоже! Результат — не только исключительный успех на работе. Но и исключительная жизнь.

Глава 2

Принципы Фреда

Кем бы ты ни был, будь хорошим.

Авраам Линкольн

Истина есть истина, чего бы она ни касалась. Именно поэтому я буду часто обращаться к некоторым основным идеям, составляющим суть фактора Фреда и применимым к личной и профессиональной сферам. Далее я резюмирую четыре базовых принципа почтальона Фреда, которые подходят для любого человека, любой профессии, в любой ситуации и в любое время.

Принцип 1. Каждый человек способен что-то изменить

Не имеет значения, насколько крупной или насколько неэффективной бывает организация. Отдельный человек — и вы в частности — все равно в силах что-то изменить. Например, посредственный руководитель мешает подчиненному, игнорируя факт хорошо сделанной работы. Или же наоборот, отличный руководитель обучает коллег, стимулирует их отлично выполнять обязанности и вознаграждает их. Однако только сам сотрудник в состоянии решить, будет ли он безупречно выполнять работу вне зависимости от внешних обстоятельств.

Задумайтесь над этим. Вы помогаете клиентам и коллегам или только осложняете им жизнь? Приближаете ли вы компанию к ее целям или отдаляете? Вы выполняете свою работу как обычно или на высшем уровне?

Никто не помешает вам захотеть стать исключительным человеком. В конечном счете единственный по-настоящему важный вопрос звучит так: что изменили вы?

Фред Смит³ на основании десятилетнего руководства сделал вывод, что большинство людей со всей присущей им страстью стремятся быть значительными.

Я полностью с ним согласен. Взгляните хотя бы на почтальона Фреда. В то время как другие, возможно, считают доставку почты тяжелой и скучной работой, Фред видит в ней возможность сделать жизнь своих клиентов приятнее. Он осознанно сделал такой выбор.

Мартин Лютер Кинг сказал: «Если призвание человека — быть дворником, он должен подметать улицы так, как Микеланджело рисовал, Бетховен — сочинял музыку, а Шекспир — писал сонеты. Он должен

подметать улицы так хорошо, чтобы все силы небесные и земные остановились и сказали: “Вот великий дворник, который делает свою работу замечательно”».

Почтальон Фред это понимал. Он наглядное доказательство того, что нет незначительной или обычной работы, если ее выполняют значительные и необычные люди.

Политики любят говорить, что работа наделяет нас достоинством. Верно. Ее наличие и возможность обеспечить существование себе и своей семье, несомненно, становится весомым фактором. Однако это лишь одна часть уравнения. Гораздо реже упоминается, что люди придают работе достоинство. Нет незначительной деятельности; есть люди, не чувствующие себя ценными, занимаясь чем-либо. Вероятно, именно поэтому Б. Ч. Форбс, легендарный основатель журнала Forbes, однажды произнес: «Лучше быть первоклассным водителем грузовика, чем второсортным руководителем».

Я встречал таксистов, вдохновленных своей работой больше некоторых руководителей высшего звена, которые, казалось, утратили всякое стремление к совершенству. Положение человека никогда не определяет, как он работает. Наоборот, то, как человек работает, определяет его положение в жизни. Так происходит потому, что оно зависит от результатов, а не от намерений. Нужно делать то, о чем остальные только говорят.

Установить себе высокий стандарт сложнее, чем просто достигнуть определенного статус-кво. Способность противостоять критике людей, боящихся ваших достижений, зависит не от должности, а от отношения. В итоге чем полезнее вы становитесь для других, чем больше ценности вы создаете своей деятельностью, тем больше преимуществ вернется к вам. Честно выполняйте обязанности наилучшим образом вне зависимости от наличия или отсутствия поддержки, признания или наград — вот ключевой фактор карьеры, приносящий удовлетворение.

Принцип 2. Успех строится на основе взаимоотношений

Всю мою жизнь корреспонденция, которую мне отсылали, преимущественно оказывалась в почтовом ящике. Данную услугу мне оказывала Почтовая служба США, и именно за нее я и платил — ни больше ни меньше.

В противоположность этому сервис Фреда казался исключительным по целому ряду причин, и главная из них — мои отношения с ним, кардинально отличающиеся от общения с любым другим почтальоном до Фреда или после него. Честно говоря, Фред — единственный почтальон, с которым у меня вообще установились личные взаимоотношения.

Легко понять, почему Фред выделяется из толпы. Безразличные люди предоставляют безликие услуги. Клиентский сервис становится персонализированным, когда между поставщиком и потребителем существуют личные отношения. Фред не пожалел времени, чтобы лучше узнать меня, мои потребности и предпочтения. Затем он использовал эту информацию, чтобы предоставить мне наилучший сервис. А вы так можете?

Фред — наглядный пример того, что в любой работе выстраивание личных отношений является основополагающей целью, поскольку они определяют качество продукта. Ровно по той же причине:

- руководители добиваются успеха, когда осознают, что их сотрудники — живые люди;
- компания добивается успеха, когда осознаёт, что ее пользователи — живые люди;
- простые сотрудники, как почтальон Фред, добиваются успеха, когда понимают, что в своей работе они общаются с живыми людьми.

Принцип 3. Вы должны постоянно создавать ценность для других людей и делать это безвозмездно

Вы когда-нибудь жаловались на то, что у вас недостаточно денег, квалификации, необходимых возможностей? Иными словами, считаете ли вы, что вам не хватает ресурсов, чтобы предоставлять свои услуги на более качественном уровне?

Тогда вспомните о Фреде. Какие ресурсы имелись в его распоряжении? Унылая синяя униформа и почтовая сумка, полная писем. Всё! При этом он вышагивал по улицам и находил самые разные средства. Его воображение помогало ему создавать ценность для своих клиентов, и для этого ему не нужны были дополнительные деньги. Он просто уделял работе больше внимания, чем другие почтальоны, и относился к ней творчески.

Благодаря такому подходу Фред овладел самым важным профессиональным навыком XXI века: способностью без дополнительных средств создавать ценность для клиентов.

Вы тоже можете заменить деньги воображением. Задача в том, чтобы превзойти конкурентов в сообразительности, а не в объеме расходов.

Я встречал много людей, опасющихся быть уволенными из-за данного метода. И всегда прошу их перестать волноваться по этому поводу. Мое безразличие шокирует их. На самом же деле я стремлюсь перенести фокус их

внимания с того, чтобы иметь работу, на то, чтобы стать сотрудником, в котором нуждаются.

В условиях современной экономики выпускники учебных заведений должны быть готовы к тому, что за свою трудовую деятельность они могут остаться без работы не один раз. Но такие периоды окажутся весьма непродолжительными, если человек обладает навыками, необходимыми для трудоустройства, то есть делающими его желанным сотрудником для любого работодателя вне зависимости от отрасли или географического положения.

Набор этих навыков складывается из многих факторов, но я убежден, что самым важным является способность создавать ценность для клиентов и коллег, не расходуя на нее финансовые средства. Фокус в том, чтобы использовать творчество вместо капитала.

Аксиома Санборна гласит: *чем быстрее вы пытаетесь справиться с проблемой при помощи денег, тем меньше вероятность, что это наилучшее решение.* Имея достаточно средств, каждый способен купить ответ на вопрос. Сложнее обойти конкурентов за счет силы ума.

Конкуренция делится на внешнюю и внутреннюю, а в некоторых случаях сражаться приходится по обоим фронтам. Например, вы боретесь за более высокую должность в отделе. Профессиональная этика, вероятно, не позволяет вам описывать это подобным образом, но вы надеетесь, что продвижение получит самый достойный кандидат, и изо всех сил стараетесь доказать, что вы и есть тот человек.

Или, например, в вашем сегменте существует вполне определенный конкурент. Организатором одной конференции, где я выступал, была служба доставки, считавшая почту США своим соперником. И мне запретили приводить примеры с Фредом. (Мне показалось странным, что компания не захотела использовать Фреда как образец ожидаемого от своих сотрудников уровня сервиса, но это уже тема другой книги!) Поскольку работодатель Фреда борется за прибыль с другими службами доставки, Фред либо помогает компании выйти вперед, либо мешает ей в этом. Большинство руководителей понимают, что Фред — человек, способный обеспечить конкурентное преимущество.

Хотя я не уверен, что Фред (или его работодатель) думает о конкуренции в традиционном смысле слова. Скорее, Фред демонстрирует, что существует другой, невидимый соперник: работа, которую мы *могли бы* выполнить. Истина в том, что ежедневно мы боремся с собственным потенциалом. И большинству из нас не удастся реализовать его целиком.

Наверное, мне никогда не понять всех мотивирующих факторов Фреда, но я предполагаю, что самый серьезный его стимул — удовлетворение от качественного выполнения работы, а также радость клиентов от его сервиса.

Фред каждый вечер празднует победу над скрытым оппонентом, бросающим вызов его потенциалу, точно так же как вашему или моему. Этот оппонент — посредственность, стремление сделать ровно то, что необходимо, и не более.

И хотя он, скорее всего, не лишит вас продвижения по службе и не отобьет долю на рынке, но наверняка снизит качество работы и то значение, которое вы ей придаете.

Принцип 4. Вы можете регулярно переосмысливать себя

Задумайтесь вот о чем: если Фред сумел настолько творчески подойти к самой обыкновенной доставке писем, то насколько нестандартным реально сделать наш подход к работе? Как нам переосмыслить себя и свои профессиональные обязанности?

Бывают дни, когда чувствуешь себя абсолютно истощенным. Вы прочитали все нужные книги, прослушали аудиозаписи, просмотрели видео и прошли обучающие сессии. Вы делаете всё от вас зависящее, чтобы наиболее качественно выполнять свою работу, но вы по-прежнему вымотаны и демотивированы. Наступление подобной черной полосы свидетельствует о профессиональном выгорании. Если единственное желание в конце рабочего дня — доделать всё как-нибудь и уйти домой, что можно с этим поделать?

Вот как поступаю я: думаю о человеке, доставляющем мне почту. Если почтальон Фред настолько увлеченно и самозабвенно опускает письма в почтовый ящик, то и я могу сделать по крайней мере не меньше, чтобы переосмыслить обязанности и взяться за них с новыми силами. Я убежден, что где бы вы ни жили и чем бы ни занимались, каждое утро вы просыпаетесь и начинаете с чистого листа. Вы способны добиться всего желаемого в работе и личной жизни.

Именно это я и называю фактором Фреда.

Глава 3

Идентификация фреда

В жизни каждого наступает особенный момент, ради которого этот человек был рожден. Эта особенная возможность, если человек способен ею воспользоваться, помогает ему выполнить его миссию — миссию, справиться с которой может только он. В этот самый момент он чувствует себя великим. Это его звездный час.

Уинстон Черчилль

Теперь, зная качества типичного фреда, вы поймете, почему мне так нравится находить их везде, где только возможно.

Я обожаю кофе из Starbucks, и мой день редко начинается без ароматного напитка. Однажды утром по дороге в международный аэропорт Денвера я остановился, чтобы забежать в это кафе и купить самую большую порцию любимого кофе.

Когда вновь сел за руль, обнаружил небольшую проблему. У моего автомобиля механическая коробка передач, поэтому одна рука мне нужна для переключения скоростей, а вторая — для управления. Я решил поставить стакан с кофе на приборную панель до того момента, как переключусь на более высокую скорость. Каковы были шансы, что кофе не прольется?

Вообще-то довольно высокие. Но неожиданно темное, горячее пятно расплзлось по моей правой ноге от бедра до колена, прямо по светло-голубым джинсам. В аэропорту я постарался спасти их, кое-как смыв пятно водой. Но выглядел все равно ужасно.

Зарегистрировавшись в отеле в Атланте, я обратился в службу сервиса. «Брюки со следами кофейного пятна — единственные имеющиеся у меня, — объяснил я дежурному администратору. — Есть ли хоть малейший шанс привести их в порядок за ночь?»

С сочувствием в голосе женщина сообщила мне, что в отеле не предусмотрена прачечная для гостей, а служащие, занимающиеся стиркой белья, уже ушли. Но она сказала, что готова забрать мои джинсы домой, выстирать и вернуть завтра утром.

Преисполненный благодарности за ее доброту, я согласился на это предложение.

На следующее утро эта невероятная женщина доставила в мой номер отстиранные и выглаженные брюки.

Я до сих пор жалею, что не спросил, как ее зовут (хотя, разумеется, написал восторженное письмо руководству отеля). Но несмотря на то, что я не знаю ее настоящего имени, полагаю, что она — Фред.

Потенциальные Фреды существуют повсюду. Я снова и снова убеждаюсь, что они не такое уж и исключение из правил, как мне казалось раньше. Каждый из этих людей особенный в своем роде. Вот несколько известных мне типажей Фредов.

Веселый Фред

Пассажиры, вылетающие из Денвера в Сан-Франциско в 6:15 утра, редко находятся в хорошем расположении духа. Знаю из опыта, рейс проходит вяло и сонно, и в салоне лишь изредка слышится чей-то храп. Но всё меняется с нестандартным подходом стюардесс.

Как-то раз одна из них делала весьма остроумные объявления.

«Если вам никак не удастся избавиться от заложенности ушей, советую широко зевнуть, — начала она. — А если вам никак не удастся зевнуть, позовите меня и я расскажу о своей личной жизни».

Теперь заспанные пассажиры окончательно проснулись. В салоне послышался смех. После посадки стюардесса вновь обратилась к нам.

«Если ваш сосед еще не опередил меня, позвольте мне первой приветствовать вас в Сан-Франциско. Часто летающих пассажиров — вас слишком много на борту, чтобы перечислить всех по именам, но вы знаете, к кому я обращаюсь, — мы благодарим за то, что вы пользуетесь услугами нашей авиакомпании. И если вы дадите мне вашу недавнюю фотографию, я с радостью отправлю ее вашим родным и близким, чтобы они не забыли, как вы выглядите.

И наконец, я надеюсь, что вы покинете борт с улыбкой, чтобы люди ломали голову: чем же это мы занимаемся здесь, на дружелюбных небесах?»

Что сделала стюардесса-Фред: она рискнула отойти от шаблона и немного позабавилась. В итоге ее клиентам, пассажирам, тоже было весело.

Ответственный Фред

Джек Фой работает ночным аудитором в отеле небольшого города в штате Огайо. Однажды накануне Дня отца ему позвонила женщина, чей муж остановился у них, с особой просьбой. Дочь постояльца хотела заказать для отца его любимый завтрак: блины, яйца и бекон.

Единственной проблемой являлось отсутствие в отеле ресторана. Так что в семь утра, когда смена Джека закончилась, он заехал в ближайшее кафе

за праздничным завтраком для клиента. Еще он купил небольшую открытку и подписал ее: «От папиной малышки». Затем Джек вернулся в отель и вручил всё это удивленному и благодарному гостю.

Да, кстати, после такого внимательного обслуживания клиент заключил с отелем контракт на круглую сумму. Бухгалтерское сопровождение с добавленной стоимостью. Вот она, сила фреда!

Щедрый фред

Зарегистрировавшись в отеле города Колумбус, я обнаружил, что у меня не хватает наличных оплатить такси в аэропорт следующим днем. Администратор объявил мне, что отель не может выдать наличные по карте American Express, а карты, принимаемой банкоматом, у меня, к сожалению, не было. Но администратор обнадежил меня, сказав, что некоторые такси принимают кредитки. Но мое утреннее выступление заканчивалось в девять, и я хотел успеть на рейс. Теперь же опасался, что из-за необходимости ждать подходящее такси и оформлять дополнительные бумаги шансов улететь ближайшим самолетом у меня не останется.

На этом мои неприятности не закончились. Я обнаружил, что электронный ключ от комнаты не работает, и пошел к телефону, располагавшемуся сразу за лобби. Бармен заметил, что я до сих пор со всем своим багажом.

«У вас возникли проблемы?» — поинтересовался он, представившись Ником. Я объяснил, в чем дело.

«Я позабочусь об этом, — ответил Ник и предложил: — Не хотите ли чего-нибудь выпить за счет заведения в качестве компенсации за доставленные неудобства?» Я согласился и немного перекусил, пока Ник звонил и договаривался о новом ключе.

Я также поделился с Ником относительно затруднительной ситуации с такси. Он выслушал меня и сказал: «Если у вас ничего не получится, обратитесь ко мне, я помогу».

Он сообщил, что его смена заканчивается в 7:30, и спросил, может ли он позвонить мне перед уходом, чтобы убедиться, что я уладил вопрос со способом оплаты. Я ответил, что это будет очень любезно с его стороны.

Следующие сорок минут, уже в своей комнате, я провел за телефонными переговорами с моим банком и American Express. Ничего не получалось. В банке мне помочь не могли, а процесс получения наличных через American Express по сложности походил на планирование Дня Д⁴.

«Я в очень неловком положении, — признался я Нику. — Я путешествовал по всему миру, и всего дважды за 20 лет оставался без денег. Мне крайне неудобно, но не могли бы вы одолжить мне 20 долларов?»

«Без проблем! В жизни всё бывает», — Ник без малейших раздумий раскрыл бумажник и протянул мне 30 долларов. Я попытался возразить, что мне столько не нужно.

«Берите-берите, — настоял он. — Кто знает, вдруг что-то еще случится». Мы обменялись адресами, и я пообещал выслать ему деньги сразу же по возвращении домой.

Я был благодарен Нику и в то же время поражен его поступком. Проблема, с которой не справились мой банк и American Express, запросто решилась одним человеком, готовым оказать мне услугу.

Конечно, 30 долларов — не огромная сумма, но и не такая уж маленькая, особенно когда дело касается наличных. Ник никогда не видел меня прежде, и вряд ли мы встретимся вновь. Он прекрасно понимал все риски и тем не менее пошел на них.

Вернувшись на следующий день в офис, я отправил Нику чек и некоторые мои книги, чтобы выразить признательность.

Интересно, изменится ли Ник когда-нибудь? Доводилось ли ему выручать людей, которые затем обманули его или не оценили помощь? Я не знаю, но верю, что Ник и дальше будет вести себя так же, даже если не все возвращают ему долги.

Думаю, Ник понимает очень важную вещь о жизни. Чтобы прожить жизнь счастливо и успешно, сосредоточиться следует на том, что отдаешь, а не на том, что получаешь. Правильно поступают не потому, что так надо, а потому, что это правильно. Оказание услуги — не обязанность, а возможность. Ник чувствует, что поддерживать других гораздо приятнее, чем принимать помощь самому.

Забавно, но я почти рад, что оказался без наличных, потому что встретил Ника. Он напомнил мне об этом знании. А теперь в курсе и вы.

Известный фред

Найти работу на период летних каникул в Бронксе в начале 1950-х годов было нелегко, но юный Колин, исполненный решимости добыть денег и готовый взяться за любое дело, каждое утро появлялся в офисе профсоюза водителей грузового транспорта. Иногда он помогал развозить газировку. Затем ему удалось попасть на завод Pepsi: он отмывал с пола липкий сироп. Никто из других ребят не взялся за такое, а Колин согласился. И он так

старательно выполнял свои обязанности, что его пригласили на следующее лето, но уже управлять не тряпкой и шваброй, а разливочной машиной. А к концу сезона Колин стал правой рукой старшего смены.

Так Колин усвоил важный жизненный урок. «Любая работа почетна, — писал он в своих воспоминаниях. — Всегда старайтесь работать как можно лучше, потому что кто-то за вами наблюдает».

Годы спустя весь мир наблюдал за тем, как Колин Пауэлл выполнял свои обязанности в качестве председателя Объединенного комитета начальников штабов, возглавлял военную операцию в Персидском заливе или блестяще проявлял себя в области образования. В 2001 году президент США Джордж Буш-младший назначил его Государственным секретарем.

О других типах фредов

Вот еще несколько кандидатов, претендующих попасть в Зал славы Фреда.

- Официантка из чикагского стейк-хауса Morton⁵ только что отработала смену. Когда она шла к автомобилю, заметила мужчину, которого обслуживала незадолго до этого. Он пытался заменить спустившую шину, но безуспешно. «Позвольте вам помочь», — предложила она. Через некоторое время всё было готово и посетитель спокойно отправился дальше.
- Однажды веселый стюард надел на себя шляпу, как у известного героя мультфильмов — пса Гуфи, и собрал всех детишек перед кабиной пилота, где показывал им забавные фокусы. А другая бортпроводница сидела на полу и укачивала на руках малыша, позволив измученной матери немного вздремнуть.
- На горнолыжном курорте сотрудник починил сломавшийся автомобиль одного клиента. А его коллега отдал собственное разрешение на спил дерева семье, оставшейся на курорте на новогодние праздники, чтобы у нее была своя рождественская елка.

- Один настройщик кабельного телевидения делает гораздо больше своих официальных обязанностей. Он программирует пульт дистанционного управления на новые каналы, устанавливает таймер на видеозаписывающем устройстве и часто улучшает качество звука, переустанавливая стереоантенну и динамики.
- Моя знакомая недавно пошла в кино и забыла кошелек дома. Когда она спросила сотрудника кинотеатра, можно ли выписать чек, тот ответил ей, чтобы она не волновалась по этому поводу и просто занесла деньги в следующий раз. Когда она заняла место в зале, тот же сотрудник принес ей пакет попкорна и газировку. Как часто теперь моя знакомая ходит именно в этот кинотеатр? Всегда, когда выпадает такая возможность.
- Однажды у меня выдалось особенно неудачное путешествие из Денвера в Филадельфию. Сотрудники аэропорта не особо пытались мне помочь, так что пришлось позвонить на бесплатную линию для часто летающих пассажиров и попросить руководителя. Она искренне прониклась моей ситуацией, и в итоге для меня нашлось место на борту одного из ночных рейсов. Я был очень признателен ей за усилия, но гораздо сильнее меня поразило звонком следующим утром. Она хотела убедиться, благополучно ли я добрался до дома!

Воистину, фреды повсюду. Возможно, вы и сами встречали таких людей.

Пришло время задаться самым главным вопросом: готовы ли вы стать фредом? Если да, то продолжайте читать!

Часть II
Стать фредом

* * *

Дочитав до этого места, возможно, вы уже в сердцах восклицаете: «Как было бы здорово, если бы меня окружали такие люди, как почтальон Фред!» Нам всем пошло бы на пользу, если бы в мире появилось больше фредов, гордящихся своей работой и превращающих рутину в исключительный опыт.

Сколько таких людей, как Фред, в вашей компании? Вы когда-нибудь ловили себя на мысли встречаться почаще с подобными сотрудниками? Вы сожалеете, что некоторых из коллег можно описать скорее как антифредов?

Итак, как добиться увеличения популяции фредов? Ответ очевиден: станьте фредом сами.

Всё начинается с себя. Только когда вы превратите посредственное в необычное, другие тоже увидят эти возможности.

Это не настолько сложно. Вообще-то гораздо сложнее не быть фредом. Навыки, позволяющие действовать, как фред, зачастую являются самыми естественными: они простое проявление нашей внутренней сути. Если бы у вас отсутствовало хотя бы небольшое желание добиться максимума в карьере и отношениях, вы бы не дочитали книгу до этой страницы.

Всем людям свойственна общая черта — стремление быть значительным. Ни разу я не встречал человека, который бы мечтал о незначительности. Каждый хочет что-то собой представлять, осознавать, что его ежедневные занятия не просто приносят средства к существованию, но и наполнены смыслом. Вероятно, самые несчастные люди — это те, кто занимается ненавистными вещами просто из необходимости заработка. Почему бы не выполнять любимую работу, когда нужны деньги?

Вы способны это сделать. Не поменяв должность или компанию, а пересмотрев свое отношение к имеющейся у вас сейчас работе.

Именно в этом уникальность Фреда. Тысячи мужчин и женщин доставляют почту. Для некоторых это «просто работа». Многим такое занятие не по вкусу. И лишь для единиц типа Фреда доставка почты — призвание.

Разница между повседневной рутинной и настоящим искусством заключается в самом человеке, выполняющем такую работу.

Выбираете вы

Что вы предпочтете: увлеченность или скуку? Чтобы работа вам нравилась или чтобы она наводила тоску? Быть собой или прятать внутреннее я? Поверьте, сложнее быть несчастным, злым и лицемерным, чем счастливым,

позитивно настроенным и искренним. Всем фредам присущ второй набор перечисленных качеств вне зависимости от того, чем они занимаются.

Многие считают, что смогут продвинуться, узнав что-то новое. Я убежден, что есть и другой способ сделать это — вернуться к основам успеха. Настоящие достижения определяются по-разному, но мне кажется, что лучше всего подходит следующая фраза: «Успех — это получение удовольствия от того, что вы делаете лучше всего».

Вам требуется лишь обратиться к тому, что вы всегда знали, к урокам, полученным еще в детском саду или школе, и вновь начать применять их в личной жизни и в работе.

Делайте то, что нужно, потому что это правильно

Вот ведь в чем загадка: если вы ждете признания, скорее всего, вы его не получите. Люди часто разочаровываются, если мотивом к действию для них является стремление заслужить благодарность. Если же, наоборот, вы делаете то, что считаете правильным, и воспринимаете сам поступок как награду, то чувство удовлетворения наполнит вас независимо от мнения окружающих. Неожиданная похвала станет только вишенкой на торте.

Ваши возможности безграничны

Я догадываюсь, почему многим нравятся истории про почтальона Фреда: они напоминают об их личном потенциале. Превосходное качество работы, мудрость и преданность своему делу — вот функциональные составляющие мира Фреда. Посредственность, глупость и недостаток интереса, находящиеся перед нашими глазами ежедневно, кажутся нам плохой заменой.

Такие люди, как Фред, демонстрируют, что мы способны выбирать правильные модели поведения. Они служат вдохновляющим примером для своих компаний, коллег, клиентов, друзей и семьи. Когда другие видят бесконечные альтернативы работать качественно, они тоже хотят стать фредами. И происходит удивительное: энергия, которой они когда-то обладали, вновь восстанавливается. На место цинизма приходит энтузиазм, самодовольство сменяется активной деятельностью. Обратная связь,

признание и удовлетворение, получаемые человеком-фредом, постоянно подпитывают его добросовестную работу.

Глава 4

Каждый может что-то изменить

Каждый человек имеет значение. Вы. Я. В теологии в это поверить сложнее всего.

*Г. К. Честертон*⁶

Замечательным весенним утром в Цинциннати я вышел из отеля и направился в ближайшую кофейню. Моя лекция должна была состояться после обеда, так что, заплатив за чашку кофе (с предложением получить вторую бесплатно), я занял столик на улице и погрузился в чтение газеты. Следующие 20 минут я наслаждался этим занятием и напитком.

Неподалеку располагалась стоянка такси. Я заметил пожилую женщину около автомобиля. Она вышла из машины, разминая ноги, и задумчиво смотрела на кофейню. Было ясно, что она хотела зайти. Я поднялся и направился к ней. «Не желаете чашечку кофе?» — спросил я.

«Это было бы чудесно!» — ответила дама.

«Какой кофе вы предпочитаете?»

«Черный», — она любила такой же кофе, как и я.

Я зашел в кафе, взял бесплатную вторую чашку и заплатил немногим больше доллара за кофе для водителя такси. Когда я вернулся, женщина полезла в карман за деньгами.

«Не беспокойтесь. Напитки за мой счет», — сказал я.

Когда я забрал свою газету и направился к отелю, то увидел, что женщина так и стояла с изумлением на лице, потеряв дар речи.

Тот доллар — самая лучшая трата денег в описанный день. Я чувствовал себя Фредом, что весьма приятно. И кто знает, вдруг я тоже послужил для кого-то вдохновением.

Проснулись ли вы сегодня с намерением изменить мир?

Признание, что вы начали утро, планируя изменить мир, несомненно, звучит грандиозно и порой даже нелепо. Тем не менее я убежден, что вы действительно меняете мир каждый день, хотите вы того или нет. Зачастую требуется всего один маленький шаг, ведущий к большим подвижкам.

Вы меняете мир супруга или детей произносимыми перед уходом из дома фразами. Чуть больше внимания или немного нежности меняют их день. А

вам это напоминает о том, что действительно важно, когда вы мчитесь в офис, готовясь к сумасшедшему графику.

Вы меняете мир другого водителя, когда не начинаете истерично жать на гудок в ответ на то, что он резко перестроился, понимая, что он тоже человек и вправе совершать ошибки. Конечно, вы меняете его мир, сигнала, ругаясь и показывая оскорбительные жесты, но по-другому.

Вы меняете мир коллеги, клиента, партнера или сотрудника кафетерия своей улыбкой или хмурым выражением лица.

Конечно, всё это не слишком существенно. Это не повлияет на глобальное состояние политики и не принесет лекарства от СПИДа. Но кто скажет, что маленькие изменения не оказывают совокупного глубинного эффекта на жизни других и в конце концов на вашу собственную?

Каждый человек что-то ежедневно меняет

Вы можете читать книги на тему того, как что-то изменить. Вероятно, вы слышали учителей, пасторов и ораторов, призывающих слушателей «что-то изменить».

На самом же деле каждый из нас и так что-то ежедневно меняет. Вопрос в том, какого рода эти изменения.

Вызывать изменения означает оказывать влияние на другого человека, группу людей или ситуацию. Практически невозможно оставаться нейтральным, переживая различные события в течение дня. Если вы внимательно относитесь к окружающим, вежливо и уважительно обращаетесь с ними, это приводит к позитивным изменениям.

И наоборот, пренебрежение, критика, принижение значимости других, намеренные или нет, становятся причиной негативных изменений.

Ключевой момент в том, чтобы обращать внимание на изменения, которые вызываете вы. Как говорит мой хороший друг мотоциклист Джим Кэткарт, чтобы больше знать, нужно больше наблюдать.

Не спрашивайте, изменили ли вы что-то сегодня. Разумеется, ответ «да». Вы могли оказать как незначительное влияние на кого-то, так и очень серьезное. Но гораздо важнее задаться вопросом, какого рода были эти изменения.

Даже лучше, чем случайные добрые дела

Возможно, вы видели наклейки на автомобильных бамперах с призывом совершать случайные добрые дела. Хороший совет, но я предложил бы его несколько модифицировать: совершайте что-то необычное постоянно.

Даже человек, меньше всего похожий на Фреда, время от времени, возможно «случайно», способен сделать нечто выдающееся. Нам стоит обращать внимание на такое поведение и поощрять его.

Цель этой книги в том, чтобы помочь вам думать и действовать, как Фред, чтобы наполнить вашу работу и отношения тем же ощущением значимости, что имеется у Фреда, причем не время от времени, а постоянно. Вы в силах научиться смотреть на мир глазами Фреда.

Все ваши поступки: незначительные и серьезные — в совокупности формируют ваш стиль жизни, который становится очевидным для любого, кто проявил к вам малейший интерес.

Сила человека, преданного своему делу

Очень полезно напоминать себе, насколько «долгоиграющим» бывает наше влияние на других.

В 1962 году Дик Джордан только начал преподавать в школе имени Джорджа Вашингтона в Денвере. Почти 40 лет спустя он пригласил своих учеников встретиться с ним в первый день нового тысячелетия у входа в публичную библиотеку. Собралось около трехсот человек.

Когда журналисты спросили их, почему они пришли, все ответили, что чувствовали искренний интерес Джордана к ним. Он научил размышлять их над тем, что написано в книгах по истории, и задаваться вопросами. И по крайней мере в одном случае он вдохновил ученика на выбор профессии учителя. Муж одной из его бывших учениц пришел, потому что это было одним из последних желаний его супруги, скончавшейся от рака.

А началось всё как шутка. Бедный выпускник университета Джордан вынужденно занял 300 долларов у отдела по работе с персоналом, набравшем преподавательский состав для государственных школ Денвера, чтобы просто добраться до Колорадо. В течение трех лет он вел занятия в одном и том же коричневом костюме.

Своим самым первым ученикам он сказал: «Я выйду на пенсию в 2000 году. Давайте встретимся с вами где-нибудь в этот Новый год. И пусть каждый принесет по доллару, потому что мне явно понадобятся эти деньги!»

Его ученики не забыли. Собранные деньги были пожертвованы бесплатной столовой для нуждающихся.

Изменения за счет хорошей идеи

Бонни МакКлург, учитель чтения начальной школы городка Чарльстона, знает, как добиться изменений.

Девять лет назад она обратила внимание, что ученики ежедневно покупают разную еду в установленных в школе автоматах для того, чтобы быстро перекусить. Это навело ее на мысль, почему бы не приобретать книги так же легко и недорого, как шоколадки. Она начала работать над реализацией своей идеи и нашла способ размещения книг на полках автоматов вместе с чипсами и печеньем.

С этого момента у учеников появилась возможность купить такие книги, как *The Velveteen Rabbit*⁷ и *Amazing World of Dinosaurs* («Удивительный мир динозавров») всего за 50 центов каждая при их реальной цене в восемь долларов. Стоит ли удивляться, что школьники раскупили более тысячи книг? Бонни показала детям, что книги тоже приятная «закуска», и к тому же полезная.

Три правила для изменений

Способы повлиять на окружающий мир делятся на эффективные и не очень. Вот некоторые проверенные практикой методы, как делать это успешно.

Правило 1. Определите, когда вы что-то измените

Когда вы способны что-то изменить? При любом выпавшем шансе! Помните, никто не заставляет вас делать что-то экстраординарное. Если ваши попытки стать Фредом превращаются в гнетущую обязанность, вы обречены на провал. Вы что-то меняете, потому что, подобно большинству людей, похожих на Фреда, вы хотите и можете это сделать.

Правило 2. Определите людей, на которых направлены ваши усилия

Цель почтальона Фреда заключается в предоставлении исключительного сервиса всем своим клиентам. Применимо ли это к вам и ко мне? Ответ: зависит от обстоятельств. Я уверен, что отлично выполнять свои обязанности для всех, дома или на работе, вполне реально. Но, без сомнений, существуют те, для кого вы хотели бы сделать что-то *экстраординарное*. Самые важные люди в нашей жизни заслуживают максимального внимания.

- *Клиенты*. Было бы довольно просто написать книгу о клиентском обслуживании и использовать пример почтальона Фреда в качестве основной иллюстрации. Но я искренне хочу, чтобы то, чему я научился у Фреда и других фредов, вышло за пределы деловой сферы и коснулось бы всех аспектов человеческих отношений. При этом я

признаю, что, вероятно, простейшим применением моей теории и получением самой быстрой отдачи является ее использование в отношении клиентов. Вы завоюете их внимание, а вскоре и глубокую привязанность.

- *Семья.* Как отреагировала бы ваша вторая половина на демонстрацию ей своей заботы и привязанности? А ваши дети? Очень печально знать, что вас любят, но редко ощущать проявления любви. Вы в силах превратить обычные семейные отношения и события в необыкновенные моменты и чудесный опыт, применив мою теорию к семейной жизни.
- *Руководитель.* Вы хотели бы, чтобы ваш руководитель был выдающимся человеком? Тогда начните относиться к нему как к выдающемуся человеку. Делайте для него потрясающие вещи, и со временем вы увидите, как изменились ваши отношения. А если нет, значит, вам пора найти другого руководителя.
- *Коллеги.* Результативные команды состоят из эффективных членов. Кто-то должен стать первым на этом поприще, так почему не вы? Станьте фредом в коллективе и наблюдайте, как это положительно повлияет на остальных.
- *Незнакомцы.* Что может быть удивительнее, чем испытать на себе поступок фреда? Только принять его от абсолютно незнакомого человека. Это восстанавливает веру в человечество.

Правило 3. Обдумывайте изменения

Стоит просто задуматься над этим, и вы быстро поймете, как можете изменить любую свою деятельность или событие. Зачастую наша жизнь настолько суматошна и полна стресса, что у нас не хватает времени на размышления, как обогатить ее и добавить ценность в то, что мы делаем для других. Поэтому нам стоит специально выделять для этого время. Подобно тому как спортсмены проводят предматчевые встречи перед соревнованиями, мы тоже должны подготовиться к ежедневной деятельности, предварительно поняв, как превратить стандартное поведение в необычное.

Когда мы знаем, какие изменения способны совершить, наша задача сводится к тому, чтобы действительно сделать это. Такое нельзя делегировать кому-то еще. Действовать необходимо нам самим.

Какие изменения вы совершите сегодня?

Глава 5

Отношения — путь к успеху

Вы повышаете ценность других людей, когда действительно их цените.

Джон Максвелл

Однажды накануне крупной конференции, где я собирался выступить, я узнал, что вице-президент по продажам одной крупной продовольственной компании так же сильно, как и я, увлекается автомобилями.

«Вы читаете Autoweek?» — поинтересовался он.

На тот момент я не слышал об этом журнале, но, когда собеседник рассказал мне о нем, я мысленно отметил, что неплохо бы оформить подписку.

Однако мой знакомый оказался на шаг впереди. Следующим утром перед моим выступлением он вручил мне подписной купон, вложенный в последний номер журнала.

Я был поражен, какое приятное впечатление производит такой скромный жест. Я взял на вооружение данный прием и теперь использую похожий метод, обсуждая книги с друзьями и клиентами. Узнав, что кто-то из них не читал какую-нибудь потрясающую книгу, я заказываю экземпляр и отсылаю своему приятелю. Это помогает укрепить наши отношения и способствует тесному общению.

Отличная отдача от простого действия!

Успех зависит от того, сколько вы вкладываете в отношения

Каждый день мы общаемся с десятками людей. Часто лишь мимолетно. Но фреды не используют других в качестве средства достижения цели. Для них отношения — фундамент успеха. Они понимают, что любой результат основан на взаимодействии с окружающими. Фреды действуют согласно принципам социальной психологии. Они знают, что крепкие отношения создают доверие, на котором держится партнерство и командная работа.

Самые успешные из фредов занимаются нетворкингом⁸, чтобы строить каналы распространения своих талантов. Они стремятся эффективно взаимодействовать с другими, неважно, идет ли речь о конкретном клиенте или о командной работе с коллегами. Помните, что качество отношений прямо пропорционально инвестированному в них времени.

Фреды выстраивают взаимоотношения даже с трехлетними детьми

Различные контролирующие организации в сфере здравоохранения четко прописывают объем и тип услуг, которые должны обеспечивать медицинские учреждения. Несмотря на подобные ограничения, нам все же попадаются удивительные медицинские сотрудники, сосредоточенные на том, что они могут сделать, а не на том, что им запрещено. Учитывая многочисленные жалобы на систему здравоохранения, вы, вероятно, не ожидаете встретить фреда в этой области.

Тем не менее Дэн, помощник педиатра, самый настоящий фред. Только представьте: изо дня в день работать с больными детьми!

Однажды моя жена Дарла привезла на обследование нашего трехлетнего сына Хантера. Хантер упал на кофейный столик, и мы хотели убедиться, что он не сломал нос. Хантер сидел на полу, когда в кабинет зашел Дэн. Весело поздоровавшись со всеми, Дэн уселся на пол рядом с ним.

Хантер с подозрением наблюдал за Дэном, грызя сушку. «Привет, приятель, можно и мне одну?» — попросил Дэн. Как и большинство детей, Хантер с недоверием относился к врачам и их манипуляциям во время медицинских осмотров. Надо ли говорить, что глаза Хантера стали круглыми от удивления, когда Дэн беззастенчиво протянул руку и вытащил одну сушку из его пакета.

Неожиданно Хантер начал широко улыбаться. Дэн, выражаясь медицинским языком, продолжил «взаимодействовать» с ним, а попросту они с Хантером начали играть. Они боролись и дурачились, и Дэн связал вместе шнурки Хантера. Когда Хантер заметил это, он попытался сделать несколько шагов, после чего, вполне понятно, свалился на пол. Ему очень понравилось, и он залился смехом.

После нескольких минут такого баловства Дэн спокойно осмотрел ребенка, который больше ничего не боялся и вел себя замечательно. Вероятно, Хантер решил, что он ошибся и находится вовсе не в кабинете доктора.

Дэн знал, что делает. Он не только провел осмотр без шума и суеты, но еще и избавил трехлетнего ребенка от страха перед врачами.

Это самое наглядное проявление того, как фреды выстраивают взаимоотношения.

Семь принципов выстраивания взаимоотношений

В современном высокотехнологичном мире выстраивание взаимоотношений можно считать утраченным видом искусства. Большинство из нас никогда не учили, как этим заниматься. Все наши знания по данному вопросу мы почерпнули из наблюдений за поведением окружающих.

Большая удача, если у нас перед глазами были хорошие примеры, и нам не так повезло, если они нам не встретились.

Следующие принципы помогут вам улучшить деловые и личные отношения.

Принцип 1. Будьте самим собой

Помимо исключительного отношения почтальона Фреда к клиентам он казался удивительно искренним. Он был самим собой. Ни разу за время общения с ним у меня не возникло ощущения, что Фред притворяется, пытаюсь произвести впечатление.

Такое поведение прямо противоположно принципу, преобладающему в современной культуре: притворяйся до тех пор, пока не станешь тем, кем притворяешься. Суть в том, что нужно действовать как человек, которым вы хотели бы быть. Но у этой стратегии одна проблема: вы притворяетесь!

Попробуйте альтернативный вариант: всегда делайте максимум того, на что способны, оставаясь собой. Несомненно, вы должны совершенствоваться, пробовать новое, приносить ценность. Но пусть такие действия исходят из того, во что вы действительно верите, и из тех вещей, которыми вы по-настоящему увлечены.

Доверие — фундамент для выстраивания отношений. А основа доверия — вера в то, что люди являются теми, кем они представляются.

Принцип 2. Искренне интересуйтесь другими людьми, а не просто старайтесь быть интересным

Вполне справедливо, что неординарные личности привлекают внимание, но я убежден, что люди, проявляющие интерес к другим, вызывают чувство признательности.

При знакомстве со мной Фред быстро представился и тут же сосредоточился на том, как он может наилучшим образом помочь мне. Фред мгновенно завоевал мою симпатию не потому, что был интересным человеком (хотя со временем я узнал, что так и есть), а благодаря его

искренней заинтересованности во мне. Если бы Фред начал рассказывать, какой он отличный почтальон, результат оказался бы прямо противоположным.

Людам льстит, когда вы хотите узнать их получше не из праздного любопытства, а чтобы поспособствовать им. Проявляя интерес к клиентам, мы повышаем для них ценность нашей услуги.

Принцип 3. Будьте хорошим слушателем

Слушая других, вы получаете важную практическую информацию, которой уместно пользоваться для создания дополнительной ценности. Например, внимательно слушая руководителя, вы узнаете, что он ненавидит читать длинные докладные записки. Теперь вы в курсе, что улучшить рабочие отношения реально за счет кратких резюме. Или, например, за обедом спросите клиента о его семье. Вдруг его 14-летний сын увлекается тем же, что и ваш ребенок. Обсуждение общего пристрастия добавит глубины вашим отношениям.

Людам льстит, когда вы затрачиваете усилия, чтобы узнать их получше, и ищете способы более эффективной работы. Понимание и признание желаний клиентов повышает ценность ваших предложений.

Принцип 4. Проявляйте сочувствие и понимание

Если вы проявляете интерес к окружающим и действительно стараетесь лучше их узнать, вы поймете, что они чувствуют. Это называется эмпатией. Потребность в понимании можно назвать одной из наивысших у человека. К сожалению, зачастую наши знакомые либо безразличны к тому, что мы на самом деле чувствуем, либо не хотят тратить силы, чтобы это понять.

Две тысячи лет назад мудрый философ Филон Александрийский сказал: «Будьте добрее. Каждый ведет свою внутреннюю борьбу». С тех пор мало что изменилось. Его совет остается практическим выражением эмпатии.

Принцип 5. Будьте честным

Всю бизнес-стратегию можно выразить простой фразой: говорите, что вы собираетесь делать, и делайте, что сказали. Иными словами, не давайте обещаний, которые вы не можете сдержать. Не создавайте ожиданий, которым не можете соответствовать. Будьте хозяином слова. Это называется целостностью.

Принцип 6. Помогайте другим

Маленькие вещи приводят к большим изменениям. А множество мелких вещей в совокупности оказывают огромный эффект.

Много лет назад мой друг Кен научил меня, как очень легко помочь незнакомым людям: «Если я вижу, что один человек из группы делает снимок остальных, я предлагаю сфотографировать их, чтобы в кадре оказались все».

Даже если вы просто придержите дверь для идущего за вами, то поступите как Фред. Так что не забывайте о манерах, и люди не забудут вас.

Принцип 7. Будьте оперативны

Время — единственное, чего людям не хватает гораздо больше, чем денег. Помогите им сэкономить время своими быстрыми и эффективными действиями, и вы сделаете им бесценный подарок.

За пределами взаимодействия

Небольшой тест: какой процент ваших взаимодействий с другими имеет чисто деловой характер и не несет ничего личного?

Профессиональные отношения фокусируются в первую очередь на результате, иногда даже в ущерб самой коммуникации. Людей, ставящих цель выше отношений, называют прямолинейными. Это говорит о том, что они идут напрямую к решению задачи, заставляя других чувствовать себя использованными.

Эмоциональное взаимодействие основывается на важности отношений между людьми в процессе достижения результата. Оно не игнорирует цель, но руководствуется принципом, что средства не менее важны. Пример почтальона Фреда демонстрирует, что то, как он доставляет почту, влияет на восприятие клиентами выполненной им задачи.

Не все отношения обязаны быть эмоциональными. Иногда недостаток времени или специфические обстоятельства не позволяют построить их таким образом. Например, в чрезвычайных ситуациях при необходимости эвакуировать людей из горящего здания необходимы твердость и строгое следование инструкциям.

Перефразируя популярного американского певца Джимми Баффетта, быть хорошим парнем занимает ровно столько же времени, сколько и быть придурком.

В большинстве ситуаций мы можем чаще действовать как Фреды, уделяя внимание эмоциональному аспекту взаимоотношений. Демонстрирование нашей заинтересованности и признания окружающих (особенно тех, от кого

зависит достижение совместного успеха) не занимает слишком много дополнительного времени или усилий.

В этом и заключается суть построения взаимоотношений, личных и деловых.

Глава 6

Создание ценности для других людей

Есть два типа людей, которые никогда не добиваются в жизни особых высот. Первый тип — это те, кто не делает того, что им говорят. А второй — те, кто делает не больше того, что им сказали.

Эндрю Карнеги⁹

В эпоху Средневековья существовало убеждение, что алхимики, занимавшиеся химией, философией и магией, обладали способностью превращать обычный металл в золото. Позже наука доказала, что это невозможно. Но большинство до сих пор не знает, что можно взять самые обычные решения и превратить их в идеи, обладающие огромной ценностью.

Почтальон Фред — современный алхимик, и вы тоже в силах стать одним из них.

Одного ресторатора как-то спросили, в чем секрет его успеха. Он ответил, что извлек урок из работы на кухне крупного европейского ресторана. Там он понял, что ключ к успеху в том, чтобы делать всё настолько хорошо, насколько возможно, независимо от того, готовишь ли сложное основное блюдо или простую закуску.

«Если вы жарите картофель фри, — сказал он, — пусть это будет лучший картофель фри в мире».

Фреды либо создают новую ценность, либо ее приносят в уже выполняемую ими работу. Но они также понимают, что дела, не приносящие ценности как клиентам, так и коллегам, являются лишь напрасной тратой времени и сил.

Фреды обладают конкурентным преимуществом за счет того, что они предлагают более интересные и качественные идеи и продукты. Они не просто говорят о добавленной стоимости, они ее создают.

Самые лучшие фреды в совершенстве овладели искусством превращать самые обычные профессиональные обязанности в нечто исключительное. Они делают больше необходимого минимума и превосходят наши ожидания, в большинстве случаев без дополнительной платы с нашей стороны.

Однажды мне довелось работать с больницей, где хотели повысить качество отношений между медперсоналом и пациентами. Одна маленькая идея помогла добиться больших изменений: каждый раз, когда пациент или

посетитель спрашивал, как куда-то пройти, сотрудник не просто объяснял дорогу, а лично провожал до необходимого места.

Любой, кто попадает в клинику, уже чувствует себя не в своей тарелке. Сопровождающий освобождал людей от очередного стресса, чем и обеспечивал дополнительную ценность.

Интенсивный курс по созданию дополнительной ценности

Это маленькая книга с большой миссией помочь вам сделать жизнь осмысленнее, чем вы себе представляли! На следующих страницах вы найдете некоторые чрезвычайно важные идеи, как стать человеком, обладающим невероятной ценностью для других. Вот как этого добиться.

Принцип 1. Говорите правду

Сегодня нам всем катастрофически не хватает правды. В профессиональной среде мы привыкли к тому, что нам говорят вещи, которые, по мнению окружающих, мы хотим услышать, а не о реальном положении дел. Когда мы желаем узнать истину, нам обещают: «...завтра, первым делом». К вечеру следующего дня мы так ее и не дожидаемся.

Сообщать правду должно стать вашей базовой привычкой, а не возможностью, создающей дополнительную ценность. Кто-то из философов однажды заметил, что, если бы истины не существовало, кто-нибудь обязательно ее изобрел бы как лучший способ разбогатеть. По иронии судьбы, правда сегодня в таком дефиците, что мы приписываем ей даже большую ценность, чем раньше.

Принцип 2. Используйте силу личного обаяния

Я только что закончил обедать в одном из своих любимых итальянских ресторанов в Денвере. Обслуживание было приятным, но не исключительным. Я заметил пожилого официанта, который наливал воду в бокалы и перебрасывался несколькими фразами с постоянными клиентами. Пока я оплачивал счет, он приблизился ко мне, чтобы посмотреть, не нужно ли добавить мне воды. Его слова прозвучали абсолютно искренне, когда он слегка коснулся рукой моего плеча и произнес: «Мы рады, что сегодня вы заглянули к нам».

Эта короткая фраза стала удивительным завершением ничем не примечательного обеда. Я почувствовал силу его личного обаяния: такое происходит, когда люди охотно открываются друг другу. Официант

превратил обыкновенный процесс наливания воды и небольшой беседы в настоящее искусство тем, что просто добавил свое личное отношение.

Принцип 3. Привлекайте других при помощи художественного оформления

Что вы делаете для добавления эстетики вашим продуктам? Это может быть просто ваша уникальная подпись или кардинальное изменение упаковки. Красота привлекает нас не только в людях, но и в продуктах, и вообще во всех сферах, где задействован дизайн.

Фреды уделяют внимание внешней привлекательности не потому, что форма важнее содержания, а потому что внешность тоже имеет значение. Если какая-то вещь, обладающая высокой ценностью, выглядит неприятно, она теряет для нас часть своей привлекательности. И наоборот, мы склонны преувеличивать ценность красивых продуктов.

Принцип 4. Подумайте заранее о потребностях других людей

Речь об эффекте ожидания. Случалось ли вам взять напрокат автомобиль, получить инструкции, как добраться до пункта назначения, а затем благополучно потеряться в незнакомом месте? Разве не было бы замечательно, если бы сотрудник службы проката как истинный фред записал вам свой номер телефона, чтобы вы позвонили ему в такой ситуации?

Если вы знаете, что ваши соседи на следующей неделе отправляются в отпуск, почему бы не предложить им забирать их почту или поливать растения, пока они в отъезде? Зачастую люди вспоминают о подобных мелочах, требующих внимания, в последнюю минуту.

Принцип 5. Добавьте что-то хорошее

Подумайте о вашей текущей должности. Можете ли сделать жизнь коллег и клиентов чуть приятнее?

Вот несколько вещей, непременно добавляющих ценность независимо от вашего продукта или работы.

- *Радость.* Что добавляет немного радости в каждый наш день? Например, хорошая шутка. Шутки вызывают улыбки и смех и поднимают окружающим настроение до самого вечера. Как-то я брал в самолет целый пакет леденцов для детей, бортпроводников и вообще всех желающих сладкоежек. Некоторые из моих друзей умеют показывать несложные фокусы. Иногда они прибегают к этим

трюкам, просто чтобы вызвать у собеседника улыбку. Иногда они «колдуют», чтобы закрывать сделки с шестизначными цифрами. Они знают об эффекте добавления чего-то хорошего вроде отличного настроения.

- *Энтузиазм.* Воспринимайте энтузиазм как смесь позитивных эмоций и энергии (это не научное определение). Именно ваш энтузиазм превращает обычные события в исключительные.
- *Юмор.* Смех — лекарство для души. А какому продукту помешает небольшая доза такого средства? Даже если вы занимаетесь очень солидными вещами, не стоит относиться к себе слишком серьезно.

Принцип 6. Исключайте раздражители

Что больше выводит вас из себя? Было бы замечательно, если бы достаточно внимательные окружающие замечали эти досадные мелочи и по возможности избавляли вас от них, верно? Именно это я подразумеваю под исключением раздражителей.

Разумеется, то, что плохо для одного, совсем не обязательно неприятно для другого. Важно убедиться, что человеку действительно станет лучше без того, что вы стараетесь исключить.

Вот самые противные раздражители для большинства из нас.

- *Ожидание.* Не многим нравится ждать. Конечно, ожидание помогает развить терпение, но, к сожалению, большинство получает гораздо больше практики в этом вопросе, чем хотелось бы. Мы любим, когда люди всё делают быстро или когда назначенные встречи начинаются и заканчиваются вовремя. Приятно иметь дело с теми, кто уважает наше время. Фреды стараются не заставлять клиентов и коллег ждать или хотя бы сводят время ожидания к минимуму.
- *Дефекты.* Это правда, что в мире нет ничего идеального и что несовершенство заложено природой. Но когда мы платим за то, чтобы что-то было сделано правильно, то результат с дефектом очень раздражает. Простой пример: когда нам доставляют новую мебель, мы запросто переходим от радости покупки к разочарованию и злости, оттого что мебель поцарапана из-за неаккуратности грузчиков. Такие люди, как Фред, прикладывают все усилия, чтобы выполнить свою работу идеально.
- *Ошибки.* Если вещи оказываются с дефектом, то применительно к процессу могут возникнуть ошибки. Как же бывает обидно, когда

ошибку допускает кто-то другой, а расплачиваться за последствия приходится вам. («Извините, но кто-то в нашем офисе потерял ваше заявление. Вынужден попросить вас снова его прислать».) Одним из самых эффективных методов достижения статуса фреда можно назвать решение проблемы, созданной не вами. Как это происходит?

Решайте проблемы людей, даже если вы не виноваты в допущенной ошибке. («Извините, кто-то в нашем офисе потерял ваше заявление. Я буду рад получить от вас информацию по телефону, чтобы сократить время на повторную подачу заявления».) Вряд ли кому-то нравятся люди, создающие проблемы, но все любят тех, кто справляется с трудностями. Фреды берут на себя ответственность за исправление чужих ошибок.

- *Раздражение и разочарование.* Способны ли вы избавить другого человека от этих двух негативных эмоций? Косвенным образом вполне реально вызвать положительные эмоции в других. Однажды я имел очень неприятный опыт сотрудничества со страховой компанией: отдел по работе с клиентами всячески затягивал решение моего вопроса, и это мне надоело. Я предупредил своего агента, что по истечении срока действия договора не заключу новый. Очевидно, он ни с кем не поделился данной информацией.

Когда действие договора истекло, мне позвонила женщина по имени Тереза относительно его продления. Моему возмущению не было предела! «Разве в истории по работе с клиентами у вас нет комментария о том, какие отвратительные у меня остались впечатления от сотрудничества с вашей компанией? — спросил я. — Вы хоть представляете, сколько нервов я потратил на общение с вашими коллегами?» Тереза на минуту замолчала, а затем ответила: «Мистер Санборн, мне очень жаль. Мне не известен ваш предыдущий опыт сотрудничества с нашей компанией, но я обещаю следующее: если вы останетесь с нами, я лично займусь вашим договором и вы не будете разочарованы». Я согласился и действительно ни разу об этом не пожалел. Фреды прикладывают все усилия, чтобы минимизировать раздражение и разочарование и добиться максимально положительного эффекта.

- *Введение в заблуждение.* Постарайтесь никогда не вводить других в заблуждение. Если вы не знаете ответа на вопрос, так и сообщите. Если имеется причина, почему вы чего-то не знаете, объясните ее и подскажите, как получить достоверную информацию. Конечно,

никто не любит плохих новостей, но есть нечто худшее: хорошие новости, не являющиеся целиком правдой. У нас появляются надежды и ожидания, а затем наши мечты разбиваются о суровую реальность. Фреды стараются не допускать такого. Они честно признаются, когда не знают ответа, но делают всё возможное, чтобы его найти.

Принцип 7. Упрощайте

Это еще одна великолепная «созданная» ценность. Постарайтесь, чтобы люди легко получали необходимое. Сведите к минимуму отупляющую бюрократию. Конечно, не следует нарушать закон или совершать нечто аморальное, но подумайте о той системе, частью которой вы являетесь. Вы в курсе, как всё устроено, где подводные камни и сложные места. Знает ли находящийся внутри системы — то есть вы, — что могло бы оказаться полезным человеку извне?

Используйте свои знания и опыт, чтобы помочь окружающим разобраться в запутанной ситуации.

Если бы вы, не справившись с настройкой нового компьютера, позвонили в службу поддержки производителя, разве вам не хотелось бы, чтобы на другом конце провода оказался фред? Скорее всего, фред начал бы так: «Я знаю, это кажется очень сложным, но не волнуйтесь, я помогу вам настроить всё быстро и наилучшим образом». А затем он постарался бы максимально упростить процесс. Реакция антифреда, вероятно, сводилась бы к механическому следованию заранее написанному сценарию.

Принцип 8. Улучшайте

Это значит повышать существующую ценность. Делайте ровно то, чем вы всегда занимались, но лучше, чем когда-либо. Если вы будете руководствоваться такой простой стратегией, окружающие обязательно это заметят. Генри Хайнц, основатель знаменитой компании по производству кетчупа, отлично описал цель любого фреда следующей фразой: «Делать обыкновенные вещи необыкновенно хорошо».

Подумайте, вдруг пара дополнительных предложений в электронном письме превратят его из просто информативного в действительно полезное. Как бы вы могли изменить свою манеру общения по телефону? Способны ли вы превратить покупателя, позвонившего вам с претензией, в постоянного клиента не только тем, что помогли ему решить проблему, но и тем, как вы это сделали?

Фреды всегда ищут способы, незначительные и серьезные, для улучшения качества их работы и взаимодействия с окружающими.

Принцип 9. Удивляйте

После того как мы с женой организовали День рождения нашего трехлетнего сына для большой компании детей и их родителей, мы чувствовали себя абсолютно вымотанными. Всей семьей, включая бабушку, дружно загрузились в автомобиль и поехали куда-нибудь перекусить. В первых двух ресторанах не оказалось свободных мест, и мы попали только в Perkins, воплощающий понятие «обычный». Старое здание, несовременный интерьер, простейшее меню. Но зато нас приятно удивило обслуживание.

Официанткой оказалась приветливая молодая женщина. Принимая заказ, она обратила внимание на то, что взрослые выглядят очень уставшими, а Хантер жалуется на голод, и пообещала принести заказ как можно быстрее.

Через несколько минут она вернулась с мягкой игрушкой в руках. Это была обезьянка Любопытный Джордж¹⁰, которую наш сын просто обожает. «Я получила эту мягкую игрушку в качестве приза, но мне она ни к чему, — пояснила официантка. — Я подумала, вдруг она понравится вашему сыну».

Хантер просиял, принимая неожиданный подарок. Мы поблагодарили девушку и сказали, что у Хантера сегодня День рождения. «Что ж, тогда с Днем рождения!» — ответила она и пошла за нашим заказом.

Еда оказалась довольно неплохой, счет средним. А вот оставленные нами чаевые были исключительными, и наша официантка их заслужила (хотя я не думаю, что она старалась только ради денег). Проявление внимания этого милого человека стало приятным сюрпризом и подняло нам настроение.

Принцип 10. Развлекайте

«Все-все-все! Подходите поближе! Смотрите и учитесь! — зывал молодой человек за большим столом. — Я король помадки!» Следующие несколько минут он рассказывал о производственном процессе и одновременно готовил партию свежей сливочной помадки, усиленно помешивая сладкую массу длинной палкой. Аромат был просто волшебным, а демонстрация информативной. Но изначально наше внимание привлекло именно развлечение от «короля помадки».

Если бы кто-нибудь предложил мне пойти посмотреть, как делают сливочную помадку, признаюсь честно, я бы отказался. Но мастер помадки знал о человеческом поведении то, что и все фреды: люди любят, когда их развлекают. Я имею в виду не пустые развлечения. У «короля помадки»

имелась веская причина, чтобы организовать представление: он хотел продать больше помадки. И ему это удалось.

Сотворите немного волшебства

Чтобы стать алхимиком, вам нужны самые обычные ингредиенты: часы и минуты каждого дня. Их стоимость зависит от использования. Большинство считает, что на создание ценности нужно потратить деньги. Однако фреды знают, что требуется лишь немного воображения.

Попробуйте применить на практике техники и принципы из этой главы. И тогда, подобно Фреду, вы превратитесь в современного алхимика, способного трансформировать повседневные моменты в чистое золото.

Глава 7

Переосмысление себя

Печальный сотрудник уволился с места, где проработал долгие годы. Каждый его день был похож на предыдущий.

Коллеги не то чтобы его не любили, но скучать по нему точно не будут.

Зарабатывал он прилично, но все равно чувствовал себя бедняком.

Он всегда делал то, за что ему платили, и не больше.

Работа не доставляла ему особого удовольствия.

Он работал так же, как жил:

Он выполнял ее, как и все остальные.

Марк Санборн

Не все изменения к лучшему, но в том, чтобы не меняться совсем, тоже мало хорошего. Как говорится, разница между колеей и могилой лишь в глубине.

Фреды знают, что самая удивительная вещь в жизни — наша способность ежедневно переосмысливать себя и каждое утро начинать действовать заново. Неважно, что случилось вчера, сегодня — новый день. Мы не можем игнорировать сложности и препятствия, но они не должны нас останавливать.

Говорите, вы никогда не были фредом? Это уже давно в прошлом! Это было вчера. Сегодня вы в силах пойти по пути, чтобы стать кем хотите. Если вы желаете расти как личность и двигаться вперед, вам просто необходимо воспользоваться возможностью изменить себя. Добиться этого реально, каждый день совершая поступки — большие и маленькие, — демонстрирующие ваше твердое намерение измениться в лучшую сторону. В противном случае у вас нет шансов на успех в нашем конкурентном мире.

Растите над собой, повышайте свою ценность

Лучший способ повысить свою ценность для окружающих — заняться личностным ростом. Впитывайте идеи как губка. Найдите время, чтобы серьезно задуматься над своими поступками и задачами. Мы слишком часто проживаем жизнь на автопилоте, не в состоянии различить, между тем, что значит действовать и достигать цели.

Чем стремительнее вы развиваетесь как личность, тем большим вы способны поделиться с остальными. Воспринимайте личностный рост как модельную глину для перевоплощения. Чем больше глины, тем детальнее получится скульптура. Чем лучше вы учитесь, причем получаете не абстрактные знания, а практическое образование, тем больше окажется в вашем распоряжении материала, чтобы вылепить личный шедевр.

Ваш статус и ценность повышаются по мере обогащения интеллектуальных, духовных и физических способностей. Кроме того, так вы знакомитесь с людьми и получаете новые идеи, поднимающие ценностную планку до максимального уровня.

Руководствуйтесь вескими причинами

Вам не слишком поможет, если кто-то станет подталкивать вас к изменениям. Следование чьим-то убеждениям предполагает почти нездоровое принуждение делать что-то, потому что должен, а не потому, что есть желание. Действовать из чувства долга — поведение антифредов.

Мой почтальон Фред выполняет работу исключительно потому, что ему это нравится. Откуда мне это известно? Я вижу по его улыбке и по всей манере поведения. Он действует как счастливый человек. Для него работа — не набор рутинных обязанностей, она доставляет ему удовольствие.

Если вы поставите перед собой задачу походить на Фреда в своей работе, это не мотивирует вас. Вас должна подпитывать веская причина, такая как глобальная цель или страсть, пробуждающая лучшее в вас. Вот несколько примеров таких причин: позитивный эффект, оказанный вами на других; радость от выполнения исключительной работы; превращение для кого-то в пример для подражания.

Опирайтесь на жизненный опыт

Наверняка в вашей жизни случались удивительные вещи. И скорее всего, вы не забыли их полностью, но редко вспоминаете и не используете полученные знания с максимальной эффективностью.

Если вы хотите переосмыслить себя и в будущем стать лучше, уделите некоторое время анализу прошлого. Какие самые важные уроки вы выучили? Чего вы очень хотели добиться, но при этом даже не сделали попытки? Кто сильнее всего повлиял на вас? Кем вы больше всего восхищаетесь? Какие качества и черты характера, присущие этим людям, вы хотели бы развить в себе?

Купите небольшой блокнот. Внесите в него ответы на перечисленные вопросы. И каждый день записывайте туда новые мысли. Вылавливайте и развивайте идеи, которые чаще всего прячутся в богатых чертогах вашего разума.

Повышайте IQ

Отличные идеи бесполезны, если вы ничего с ними не делаете.

Ваша способность стать фредом зависит от IQ. Не стоит отчаиваться, если по данному показателю вы не попали в одну категорию с Эйнштейном. Под IQ я подразумеваю не коэффициент интеллекта (intelligence quotient), а коэффициент реализации (implementation quotient), представляющий собой разницу между тем, чтобы иметь хорошую идею, и тем, чтобы воплотить ее в жизнь.

Сколько ценных идей пропали из-за вашего бездействия? Существует огромная разница между тем, чтобы знать, что вы могли бы сделать чей-то день лучше, и тем, чтобы фактически воплотить эти идеи.

Один из способов повысить IQ — отмечать хорошие идеи в блокноте, а затем включать их в список дел. Иногда невыполнение чего-то может стать следствием плохой памяти, а записанное легче запоминается, так что окажется проще и предпринять конкретные действия.

Совершенствуйтесь на основе лучшего

Хорошие идеи витают вокруг вас. Ищите самые лучшие примеры того, что делают другие. Наблюдайте и учитесь. А затем адаптируйте и применяйте.

Последняя фраза — ключевая. Если вы только копируете поступки достойных людей, вы сделаете это так же хорошо, но не более. Настоящая ценность в том, чтобы применить заимствованные идеи на практике со своими коррективами.

Учитесь у всех фредов: у людей из других отделов, организаций, отраслей, стран. Вероятно, наблюдаемые действия не подойдут вам идеально, но слегка изменив, вы не просто скопируете их, а придадите им новизну.

Один исключительный поступок каждый день

У меня отличные новости: вы не должны делать необычным образом абсолютно всё. Если вы вдруг захотите это попробовать, то увязнете в своем решении еще до выхода из дома.

Лучше выбрать какое-то одно действие и превратить его в неординарное. Даже если вы будете совершать один исключительный поступок ежедневно, на работе или дома, но семь дней в неделю, пятьдесят две недели в году (включая отпуск), вскоре ваша жизнь наполнится необычным.

Один исключительный поступок в день — звучит вполне реально, правда? Десяток таких поступков за 24 часа? Невозможно. Но всего один? Каждый способен на это! Начните с того, с чем вы точно справитесь. По мере переосмысления себя дополняйте вашу стратегию.

Итак, вот всё, что от вас требуется ежедневно:

- одно проявление внимания к своему близкому для укрепления отношений;
- один исключительный поступок на работе для привлечения внимания руководителя (разумеется, в положительном контексте);
- один неожиданный поступок в отношении другого человека, добавляющий ему позитива.

Со временем принцип одного исключительного поступка в день превратит рутину в необычную жизнь как для вас, так и для окружающих.

Конкурируйте с... самим собой!

Людям свойственно сравнивать себя с другими. Нам хочется знать, какое место мы занимаем по сравнению с ними. Мы хуже или лучше, быстрее или медленнее, более квалифицированы или менее опытные? В этом нет ничего плохого, но иногда такие мысли сводят с ума. Реальность в том, что всегда найдутся люди, достигнувшие большего, и такие, кто добился меньшего. Процесс сравнения легко свести к нужным результатам, если правильно выбрать объекты сравнения.

Гораздо эффективнее и веселее проводить сравнение и конкурировать с самим собой. Ваша цель — постоянное совершенствование. Переосмысление себя — это позитивные изменения. Отметьте ориентиры: где вы находитесь, как далеко продвинулись и чего хотите достигнуть.

Определите базовую линию для попыток стать фредом. Отслеживайте (но не ведите счет) те обычные вещи, которые вы стараетесь делать необычным образом, а также конечные результаты. Постоянно ищите варианты, как подняться на новый уровень.

Волновой эффект

Я только что завершил свое выступление на стадионе Georgia Dome в Атланте. Это место арендовал организатор — компания IBM. Кажется, участникам, почти сотне талантливых веб-дизайнеров, мое выступление понравилось.

В конце мероприятия ко мне подошел человек, с начала стоявший у входа. Он протянул мне руку и произнес: «Я один из водителей автобусов. Вообще-то нас не приглашали на ваше выступление, но я все равно слушал. Мне нравится узнавать что-то новое. И вы по-настоящему меня вдохновили. Видите ли, я изобретатель. Я придумал новый тип подушки для сидений для использования при посещении различных событий на стадионах, вроде сегодняшнего. И вы воодушевили продолжать меня заниматься этим».

В IBM остались очень довольны моей презентацией. Но самой большой наградой стал именно положительный отзыв человека, оказавшегося там случайно.

Возможно ли производить сильное впечатление на окружающих и не осознавать этого? Мы должны отдавать себе отчет не только в непосредственном результате наших действий, но и в их волновом эффекте, охватывающем и тех, кто не входит в наш близкий круг.

Никогда не знаешь, кто смотрит на тебя и слушает. Шекспир сказал: «Вся наша жизнь — театр, а люди в ней — актеры».

Фреды всегда удовлетворяют свое стремление быть значимыми. Они оценивают себя не по достижению цели, а по оказанному на других влиянию.

Боб Бринер, бывший президент компании ProServe и автор нескольких книг, всегда интересовался у клиентов, друзей и коллег, чем он может им помочь. И это были не пустые слова: он действительно делал всё возможное, чтобы оказывать поддержку окружающим.

Всего за несколько дней до того, как Боб умер от рака, его навестил музыкант Майкл Смит. Несмотря на свою слабость и болезнь, Боб задал посетителю последний вопрос: «Чем я могу быть полезен тебе?» Боб Бринер был настоящим фредом.

Независимо от занимаемого положения, будь они руководителями, предпринимателями, рядовыми сотрудниками, членами семьи или друзьями, фреды оказывают значительное влияние на остальных своим примером. Их усилия вдохновляют — как непосредственно, так и косвенным образом. По моему мнению, это одна из самых важных причин постоянного переосмысления себя.

Часть III

Как сделать человека фредом

* * *

В десяти минутах ходьбы от моего дома расположены два крупных магазина, специализирующихся на продаже товаров для ремонта и строительства по низким ценам. Каждый из них может похвастаться огромным ассортиментом, но качество обслуживания там самое обычное. Поэтому я редко туда захожу.

Недалеко от моего дома есть еще один такой же магазин, но гораздо меньшего размера. И я никогда не ожидаю, что найду там самые низкие цены.

Но меня это не особо заботит, потому что там работают настоящие фреды.

Не скажу, что с ремонтом я на «ты». Когда иду в строительный магазин, я не ищу детали для системы пожаротушения или прокладки для труб; скорее, мне нужны решения бытовых проблем.

У дверей магазина вас встречают компетентные сотрудники, готовые помочь. Если они не знают ответа на вопрос, то посоветуют разбирающегося в теме человека. Они не говорят вам, где найти нужные вещи, просто провожают вас до этого места. И обычно ведут диалог таким образом, чтобы убедиться: то, что вы собираетесь купить, действительно подходит для решения вашей проблемы.

Вероятно, один из главных секретов успешной конкуренции, хранящийся в тайне ото всех, заключается в следующем: необходимо, чтобы на каждом уровне вашей организации работали фреды.

Но как их найти? В современных условиях высокой текучки персонала и резкого снижения лояльности покупателей приоритетом для любой компании должно стать привлечение и удержание фредов или «воспитание» таких сотрудников внутри компании. Если ваши руководители и коллеги — фреды, у вас имеются все шансы завоевать репутацию действительно исключительной компании.

Все организации располагают примерно равным доступом к одинаковой информации, консультантам, обучающим программам, системам компенсации, льгот и бонусов. Так почему же одним удается добиться успеха, а другие терпят сокрушительное поражение? Разница не в процессе, функциях или структуре, а в людях. Невоодушевленные сотрудники редко выполняют свою работу с энтузиазмом.

Совсем другое дело пассионарные люди в компании. Они выполняют самые обычные задачи на удивление хорошо. Даже если некоторые из их идей среднего уровня, они все равно полезны.

У клиентов не бывает отношений с компаниями — у них выстраиваются взаимодействия с сотрудниками. Увлеченные своим делом специалисты

постоянно демонстрируют приверженность покупателям. Они выражают это через искренний интерес к своему занятию. В результате фреды эффективнее справляются с проблемой ограниченных ресурсов и способны добиться большего, чем их безразличные коллеги.

Неудивительно, что фреды в целом более счастливы: люди, хорошо справляющиеся с работой, чувствуют себя хорошо, а отлично делающие ее сотрудники чувствуют себя — вы правы — исключительными. Удовлетворенность в значительной степени формируется благодаря достижениям.

Как сделать из своих сотрудников фредов? Вот четыре этапа, которым посвящены четыре следующие главы:

- F — find («найти»);
- R — reward («наградить»);
- E — educate («научить»);
- D — demonstrate («показать»).

Просто? Да. Легко? Нет.

Но кто сказал, что исключительным человеком быть легко? Или что легко найти исключительного человека? Или сделать его таковым?

Глава 8

Найти

Есть качество, гораздо более редкое и ценное, чем способности. Это способность разглядеть способности.

*Элберт Хаббард*¹¹

Как вы считаете, фредами рождаются или становятся?

Несомненно, некоторые появляются на свет с предрасположенностью превратиться во фреда. У других это может быть приобретенным качеством, которому они научились со временем. А есть те, кто усиливает природную склонность сознательными действиями.

Как бы там ни было, чем больше фредов вам удастся привлечь в свою команду, тем выше ваши шансы на успех. Прежде чем я перейду к тому, как помочь людям стать фредами, давайте посмотрим, как найти уже «готовых» фредов.

Существует три основных метода поиска фредов как внутри вашей организации, так и вне ее.

Способ 1. Позвольте фредам найти вас

Притягивает ли ваша компания фредов? Если вы действительно хотите выйти на мировой уровень, станьте магнитом для них.

Как утверждает Дейл Даутен, автор книги *The Gifted Boss* («Одаренный босс»), люди хотят работать там, где руководители поощряют изменения. Именно это ищет большинство фредов.

Но вот в чем проблема: если у вас еще нет настоящих фредов, вряд ли вашу компанию будут воспринимать как желанное место работы. Если ваши сотрудники и коллеги, возвращаясь вечером домой, не рассказывают с восторгом семье и друзьям о замечательной организации, даже не надейтесь, что сарафанное радио принесет вам лавину резюме фредов, жаждущих попасть к вам. Иногда исключительные люди могут перейти к вам из другого отдела в поисках места, где можно развить свои навыки и таланты. Подобное случается, если фреды ощущали, что их ограничивал предыдущий босс или ситуация в целом.

Пусть ваш отдел станет оазисом фредов. Хорошие руководители часто делятся со мной, что их лучшие сотрудники пришли из других подразделений, где их не слишком ценили.

Способ 2. Откройте «скрытых» фредов

Иногда найти фреда — то же, что обнаружить скрытый талант в тех, кто уже у вас работает.

Помните период массовых увольнений? Конечно, в некоторых случаях данный шаг был вынужденной необходимостью, но мне казалось, что по большей части это стало стремлением к быстрому избавлению от проблемы. Управленцы считали, что легче позволить сотруднику уволиться, чем пытаться раскрыть его потенциал. А что если бы руководители уделили время реализации того потенциального вклада, который могли бы внести сотрудники?

Многих в обязательном порядке призывают к выполнению повседневных обязанностей исключительным образом, но никто пока не понял, как привести систему в движение, выражаясь образно, как спустить курок.

Однако обнаружить талант иногда довольно просто. Дайте людям время — самый ценный актив, — чтобы они сумели проявить способности, и вы увидите, как много фредов в вашей компании.

Имеются ли какие-то техники для определения потенциальных фредов? В теории каждый в силах превратить рутинное в необычное. Но сейчас я говорю о людях, которые осознанно приняли данную модель поведения. Практическая рекомендация такая: обратите на них внимание. Наблюдайте за людьми, работающими с огоньком (и не путайте это с попыткой привлечь внимание к своей персоне). Исключительно выполненный проект, плодотворно проведенная встреча с клиентом, рациональное предложение — вот возможные знаки того, что «скрытый» фред находится прямо перед вами.

Способ 3. Нанимайте фредов

Когда вы исчерпали все альтернативы найти фреда в родных корпоративных стенах, вам следует знать, как определить потенциального фреда на собеседовании. Для этого задайтесь следующими вопросами:

- Кто является вашим героем? Почему?
- Почему кто-то должен делать больше, чем необходимо?
- Какие три вещи, по вашему мнению, больше всего порадовали бы покупателей/клиентов/потребителей?
- Какое самое потрясающее событие произошло с вами в роли покупателя?
- Что такое обслуживание?

А вот несколько вопросов о личности фреда:

- Что мне больше всего запомнилось в этом человеке?
- Какая самая необычная вещь, которую он совершил в жизни?
- Насколько сильно будет заметно отсутствие этого человека, если он уволится с занимаемой должности?

Создайте свою команду фредов

Как вы считаете, что лучше: обычная команда под руководством фреда или команда фредов под руководством обычного человека?

Согласен, вопрос сложный! Мой ответ — ни то ни другое. Мне нужна команда фредов под руководством фреда. Только если руководитель и его подчиненные разделяют одни и те же ценности и убеждения, компании удастся по-настоящему максимизировать потенциал фактора Фреда.

На современном рынке присутствует масса фредов. Сложность в том, чтобы их найти. Необходимо определить их, привлечь и нанять. Эти три задачи требуют немного разных стратегий, но каждая дополняет остальные. Со временем вы создадите свою команду мечты — компанию фредов.

Глава 9

Наградить

Ни один человек не сможет стать богатым без того, чтобы обогатить других.

Эндрю Карнеги

Доктор Майкл ЛеБеф в своей глубокой книге *The Greatest Management Principle in the World* («Самый великий принцип менеджмента в мире») весьма точно резюмирует, что мы не получаем того поведения, которое просим или требуем. Мы получаем действия, которые мы поощряем

ЛеБеф подробно объясняет, что очень важно поощрять правильное поведение при помощи хорошей награды.

Далее приведено несколько примеров того, как это работает.

Уборщик посуды из Атланты

Этой поучительной и трогательной историей со мной поделился Джим Кэткорт, автор книги *The Acorn Principle* («Принцип желудя») и руководитель Института Кэткорта, занимающегося мотивационным тренингом.

«Несколько лет назад, оказавшись в аэропорту Атланты, я отправился перекусить в зону ресторанного дворика. Но тысячи других путешествующих тоже хотели позавтракать, поэтому абсолютно все столики не только были заняты, но возле каждого стоял в ожидании кто-нибудь, готовый моментально занять место, как только оно освободится.

Неспешно потягивая кофе, я заметил мальчика, убиравшего грязную посуду. Его плечи были опущены, и выглядел он довольно унылым. Он медленно переходил от стола к столу и протирал столешницы тряпкой. Он старался ни с кем не встречаться взглядом, и от одного его вида меня самого охватила вселенская печаль.

Я взял себя в руки и сказал себе: «Кто-то должен что-то с этим сделать». Отставив поднос, я подошел к мальчику и слегка похлопал его по плечу (при этом он взвился, как пружина, словно я застучал его на месте преступления).

«То, что ты делаешь, — это, несомненно, важно», — сказал я.

«М-м?» — промямлил он.

Я повторил сказанное и добавил: «Если бы ты не делал это, уже через пять минут здесь всё было бы заставлено грязными подносами и больше никто из посетителей сюда бы даже не заглянул. То, чем ты занимаешься,

имеет огромное значение, и я просто хотел сказать тебе спасибо”. Затем я ушел.

Мальчик был в шоке. (Вероятно, никто никогда не говорил ему таких вещей.) Я отошел метра на три и обернулся, чтобы взглянуть на него. Клянусь, за это время он вырос сантиметров на пятнадцать! Он стоял прямо, почти улыбаясь и даже не стесняясь встречаться взглядом с посетителями. В его положении ничего не изменилось. Просто он больше не выглядел подавленным и стал работать чуть эффективнее.

По большому счету я совершил вполне тривиальный поступок. Мои слова не изменили мир... или изменили? Просто отметив влияние действий мальчика-уборщика на окружающих, я придал его работе достоинство и смысл. Признание его ценности подняло мальчику самооценку».

Мне очень понравилась история, рассказанная Джимом, который поступил как настоящий фред, потому что она иллюстрирует основной принцип: когда вы не видите особого смысла в своих действиях, вы не сможете добавить им ценности.

Джим помог мальчику-уборщику увидеть в перспективе значимость его работы. Но это было не всё. В течение того дня мальчик, вероятно, косвенным образом взаимодействовал с несколькими сотнями людей, каждый из которых общался с другими. Без сомнений, повысившееся чувство самооценки мальчика передалось окружающим и распространилось дальше, в самые дальние уголки. Вот что происходит, когда практика малых дел включается на полную мощность: даже небольшой поступок делает мир лучше.

Намерения тоже считаются

Награждать фреда за хорошие намерения так же значимо, как за выдающийся результат. Конечно, никто не любит провалов, но для сотрудника гораздо важнее осознавать, что за свою попытку сделать что-то правильно он получит поощрение, а не наказание. Рекорды бьют не ежедневно. Когда люди чувствуют, что их вклад не ценится, они перестают стараться, и тогда об инновациях можно забыть.

Реализуйте стратегию поощрения

Внимательно взгляните на те области компании, где вы имеете влияние. Поощрять других не так уж и сложно. Вот всё, что вам нужно делать на постоянной основе.

- Убедитесь, что все члены команды знают, что они вносят важный вклад в общее дело или обладают потенциалом делать это.
- Расскажите им, какие именно изменения происходят в результате их деятельности. Будьте конкретны. Приведите цифры повысившегося объема производства, продаж, положительные отзывы клиентов, качественные предложения, упомяните о возросшей мотивации и энтузиазме — обо всем, что применимо к конкретной ситуации.
- Убедитесь, что положительная обратная связь относительно усилий сотрудников стала для компании правилом, а не исключением.
- Учредите специальную награду. Придумайте памятный подарок, именную табличку или даже установите небольшую денежную премию. Однако вознаграждение не должно быть слишком дорогим, чтобы оно не выглядело как попытка подкупить фреда. Процесс материального признания нужно сделать веселым и приятным для всех. Предусмотрите возможность вручения не одной награды ежемесячно, если несколько человек оказались достойны ее.
- Убедите руководство компании в необходимости персонально отмечать заслуги фредов. Попросите руководителя направлять благодарственное письмо или лично звонить отличившимся сотрудникам, чтобы они знали: их вклад заметили и оценили.

Запомните формулу поощрения и активно ее применяйте: признавайте внесенный вклад, усиливайте его позитивный эффект и повторяйте процесс. И не забудьте, что искренняя похвала за попытку — в письменной или устной форме, высказанная публично или частным образом, — одна из лучших наград.

Глава 10

Научить

Чем больше у вас способностей, тем большему вам надо научиться.

Дон Херольд¹²

Когда речь идет об образовании сотрудников в вашей компании, чему их учат и насколько хорошо?

Если только тривиальным навыкам, то они узнают лишь, как быть обычными. В современном мире каждая организация должна учить своих сотрудников исключительности.

Руководители обычно используют концепции, на которые я опирался при написании книги, или, по крайней мере, они так говорят. Однако любопытно, как редко мне встречаются руководители, пытающиеся обучать принципам Фреда!

Частью философии практики малых дел является удовольствие от обязанностей. Именно оно превращает работу в интересный и увлекательный процесс не только для человека, ее выполняющего, но и для его клиентов и коллег.

С этой точки зрения настоящую главу можно было бы назвать «Фредообразование». Конечно, оно бы нарушило акроним FRED, но я предлагаю осознанно и последовательно учить людей думать и действовать, как Фред.

Дополнительный бонус от обучения состоит в том, что вы сами станете лучше и как руководитель в частности, и как человек в целом. Вы усовершенствуете свое «фредообразование» — ваш набор навыков — в процессе. Вот как это сделать.

Способ 1. Ищите примеры везде

На что вы обращаете внимание в отпуске? Если вы фотограф, вероятно, вы везде видите возможность сделать удачный снимок. Если музыкант, то, скорее всего, обращаете внимание на музыку. Я хочу сказать, что интересы фокусируют ваше внимание.

Если вы зададитесь целью развивать в себе и других способность действовать необычно, то начнете замечать всё больше примеров такого поведения вокруг. При этом увидите не только скромные вещи, которые делаются исключительно хорошо, и людей, прикладывающих для этого

дополнительные усилия, но и примеры антифредов. Вы будете ловить себя на мысли: «Это хорошая иллюстрация того, как делать не надо!»

Записывайте все образцы и идеи. Если они встретились вам при чтении книги, выделите их. Вырезайте газетные статьи. Собирайте всю информацию в отдельную папку, и вскоре у вас будут самые лучшие конкретные примеры для обучения. Ничто так не вдохновляет людей, как опыт, полученный лично или косвенным образом, но касающийся реальной жизни.

Предложите сотрудникам тоже коллекционировать подобные случаи. Начинайте или завершайте деловые встречи вопросом: «У кого есть пример фреда?» Превратите это в дружеское соревнование с номинальным призом. Выбирайте историю из категории «фред недели» и знакомьте с ней всех сотрудников.

Способ 2. Анализируйте

Как правило, позитивные изменения происходят только в том случае, когда мы понимаем механизм их работы. Даже эффект самых успешных примеров легко свести к минимуму, если мы не уделим время их анализу.

Предварительная оценка и обсуждение результатов — отличные способы достигнуть следующих вещей:

- определить конкретную идею, лежащую в основе определенного примера;
- адаптировать ее к вашей ситуации;
- попробовать найти способ ее улучшения;
- обнаружить возможности ее применения.

Весь процесс выглядит так:

- *Хорошая идея.* Что вы по этому поводу чувствуете? Что делает пример таким уникальным? Или почему он иллюстрирует, как делать не надо? В чем его основная идея?
- *Адаптация идеи к вашей ситуации.* Насколько полезен для вас пример? Как он мог бы сработать в вашем случае? Что вы должны сделать или каким образом по-другому выполнить работу, чтобы извлечь максимальную пользу?
- *Попытка улучшить идею.* Что вам необходимо изменить? Что заставит ваших покупателей или клиентов еще больше оценить данную идею?

- *Возможности применения.* Когда вы сумели бы применить идею? Где? С кем? Когда вы начнете ее использовать?

Способ 3. Учите творить чудеса

Мой друг и коллега Дон Хатсон¹³ как-то высказал интересную идею по поводу «чудесных» поступков, которые компании и отдельные личности способны совершать для других. Он задал вопрос: когда обычно происходят удивительные вещи? Ответ прост: в кризисных ситуациях. Верно, мало что так же эффективно привлекает наше внимание и заставляет действовать на грани возможностей (или даже за ней), как кризис.

Но суть не в этом. Более важным становится принцип от обратного: не ждите кризиса! Творите чудеса на регулярной основе. Дон верно подметил, что большинство «чудес» создается равнодушными людьми с большим сердцем, и что интересно, данное описание полностью соответствует понимающим фактор Фреда.

Как вы считаете: чудеса должны происходить постоянно или их лучше оставить на черный день? Научите сотрудников практике малых дел как принципу сотворения чуда в ежедневном формате. (Масштаб «чуда» менее важен, чем его частота.)

Способ 4. Убеждайте, а не заставляйте

Вы не в силах приказать кому-то стать фредом. Вы не вправе требовать, чтобы кто-то начал реализовывать на практике фактор Фреда. Нет, разумеется, попробовать вы можете. Но это не сработает. Принуждение разрушает саму суть фактора Фреда, основывающегося на возможности, а не на обязанности.

Вот что вы способны сделать: пригласите людей присоединиться к вам. Иными словами, тяните, а не толкайте. Пусть других привлечет ваш энтузиазм. Самый действенный инструмент для распространения фактора Фреда — ваше собственное поведение и влияние на окружающих.

Чтобы «фредообразовывать», нужно самому быть фредом, привнося собственные убеждения в процесс развития других. В конце концов, как сказал Джон Максвелл: «Вы учите тому, что знаете, но воспроизводите того, кем являетесь».

Глава 11

Показать

Ваша проповедь будет гораздо лучше, если ее расскажет ваша жизнь, а не ваши губы.

Оливер Голдсмит¹⁴

У вас есть приятель, вдохновляющий своим примером?

Один из моих друзей живет в городе, куда мы с женой часто отправляемся навестить родственников. Он само воплощение джентльмена. Успешный предприниматель с идеальным чувством стиля, владелец и пилот собственного самолета, хозяин безупречного дома с шикарным интерьером. Но несмотря на всю внешнюю атрибутику успеха, он самый скромный и искренний человек на свете.

Бывая в тех краях, я каждый раз стараюсь встретиться с ним за обедом. Узнав, что я приезжаю, он всегда интересуется, может ли он что-то сделать для меня.

Не это ли главный вопрос, который задают фреды всего мира, вслух или молча, своим знакомым, которым они хотят быть полезны?

Для некоторых данная формулировка — обычная формальность, но, зная характер своего друга, я смело утверждаю, что для него это не пустые слова. Скажи я, что мне нужен автомобиль на время пребывания в городе, я уверен, он предложил бы мне взять одну из его машин или нашел бы другой выход. Такой он человек.

Но мой друг не только старается сделать мою поездку более приятной. Он вдохновляет меня на то, чтобы я стремился стать таким же, как он. Он не проводит для меня тренингов и не консультирует по вопросам, как приносить пользу окружающим или как стать фредом, но он пробуждает во мне это желание.

Он воодушевляет меня собственным примером.

Волшебный вопрос

Что вы способны предпринять, чтобы показать пример и вдохновить ваших сотрудников эффективнее взаимодействовать с клиентами, поставщиками и коллегами?

Вот четыре простых совета.

Совет 1. Вдохновляйте, но не подавляйте

Когда во время выступлений я рассказываю историю почтальона Фреда, больше всего меня радует такая реакция: «Круто! Я тоже так мог бы!»

Если бы Фред оказался супергероем с врожденными уникальными способностями, он не вдохновлял бы людей, он бы их подавлял. Фред «зажигает» окружающих, потому что он самый обычный парень, работающий исключительно хорошо.

Ваш пример должен быть реальным и выполнимым. Если бы для первоклассного выполнения обязанностей требовалась генетическая предрасположенность, то все, кому кажется, что у них отсутствует нужный ген, не стали бы даже пытаться.

Совет 2. Вовлекайте

Подумайте над тем, чтобы создать команду фредов. Нет правила, гласившего бы, что команда не способна получить преимущество от фактора Фреда.

Много лет назад один мой друг узнал о семье, которая не могла себе позволить приготовить хороший семейный ужин на День благодарения. Тогда он купил всё необходимое для праздника и привез им накануне.

На следующий День благодарения он предложил мне присоединиться к нему и сделать что-то приятное для других. Это оказалось очень интересно, и с тех пор я сам неоднократно приглашал кого-нибудь помочь мне в проведении подобного рода мероприятий.

Вот она, сила вовлечения, более эффективная, чем просьба или предложение.

А что вы сделаете, чтобы вовлечь других в похожую деятельность?

Совет 3. Иницируйте

Не ждите подходящего момента — он никогда не наступит. Не ждите, пока кто-то другой сделает первый шаг, — это маловероятно. Не ждите идеальных обстоятельств — просто используйте любую возможность и превращайте ее в максимально идеальную.

Вы можете задать планку для исключительного качества работы в вашей компании, но только проявив инициативу. Вы должны действовать. Решительно и быстро.

Пусть скромными окажутся ваши мотивы, а не ваш пример. Поступайте как Фред — не для того, чтобы добиться признания, а чтобы привлечь к участию. Вы искра, способная «зажечь» остальных.

Совет 4. Импровизируйте

Если бы я хотел дать вам домашнее задание на развитие фактора Фреда, я порекомендовал бы сходить на импровизированное комедийное шоу. Его прелесть в доказательстве того, что в смешном свете можно выставить практически любую ситуацию. Всё как в жизни: итоговый результат зависит не от исходных обстоятельств, а от участников.

Берите то, что дает вам жизнь. Вы способны стать позитивным примером не благодаря ситуации, а вопреки ей!

Может, у вас самая бесперспективная работа на свете, но это не должно помешать вам переосмыслить себя и свои обязанности. В процессе импровизации — когда вы пробуете разные варианты, чтобы узнать, какой из них увенчается успехом, — вам удастся улучшить или работу, или отношения, или ситуацию. И в конце концов, даже если у вас ничего не выйдет, вам хотя бы не придется скучать!

Забудьте глупую поговорку: тот, кто может, делает, а тот, кто не может, учит. Она не только оскорбляет профессионалов, посвятивших себя системе образования, но, за несколькими исключениями, попросту не отражает действительность.

Как всё происходит на самом деле? Тот, кто что-то делает лучше всех, учит этому лучше всех. Человек, объясняющий что-то на собственном примере, оказывает самое сильное влияние.

Когда знающие люди способны показать это, учащиеся растут и развиваются. Именно в этом суть качественного «фредообразования».

Поощряйте фредов

Теперь, когда, как мне кажется, вы пришли к выводу, что сами хотите быть фредом, остановимся еще на трех способах, как этого добиться.

Способ 1. Осознайте, с кем из фредов вы сталкиваетесь в своей жизни

Проанализируйте свою жизнь. Есть ли в ней фреды: родственники, учителя, друзья и другие люди, изменившие вашу жизнь? Может быть, это кто-то, кого вы встретили вчера по работе. Кто бы это ни был и когда бы это ни произошло, не воспринимайте поверхностно необыкновенные вещи, которые совершили и продолжают делать для вас.

Способ 2. Признайте старания фреда и его вклад

Поняв, кто в вашей жизни является фредом, дайте этим людям знать, насколько вы цените их усилия. Напишите каждому из них письмо. Отправьте маленький подарок. Напишите о них статью и обязательно отправьте им копии. Номинируйте их на награду имени Фреда. Убедитесь, что они знают, как вы их цените.

Способ 3. Отплатите фреду добром

Единственное, что может быть лучше признания, — это действие. Сделайте что-то необычное и посвятите это вдохновившему вас человеку. Самый лучший вариант, как говорится в популярной книге и одноименном фильме, — это «заплатить другому».

Почтальон Фред уже запустил цепную реакцию, повлияв на сотни людей, если не на тысячи. Но подумайте о тех, кто оказал позитивное влияние на него! Эта цепная реакция пошла задолго до того, как Фред начал разносить почту на моей улице.

Фактор Фреда не излечит даже обычную простуду и не принесет мира во всем мире, но он многих согреет и создаст спокойствие в вашем уголке.

Разве не здорово знать, что у вас есть возможность показать другим, как сделать обычное необыкновенным?

Часть IV
Из любви к Фреду

Глава 12

Фред сегодня

Мы то, что мы постоянно делаем. Таким образом, совершенство не действие, а привычка.

Аристотель

Меня часто спрашивают о Фреде — где он сейчас, чем занимается?

На момент написания этой книги Фред, как обычно, исключительно ответственно выполнял свои профессиональные обязанности по доставке почты в Денвере. Недавно Почтовая служба США выразила ему официальную благодарность за многолетний труд и организовала церемонию в его честь. Я был горд выступить с речью перед коллегами Фреда.

Фред присутствовал со своей женой Кэти и другими членами семьи. Коллеги Фреда очень гордились им. После стольких лет, что я рассказывал разным людям о Фреде, мне наконец довелось увидеть признание его руководством, давно им заслуженное.

Для освещения такого события приехало местное телевидение, и сюжет о Фреде пустили в эфир вечерних новостей. Камера показала Фреда, совершающего свой обычный маршрут по доставке писем, а в коротких интервью его клиенты в один голос восхищались им.

Благодаря телесюжету зрители узнали, что я профессиональный спикер, рассказываю о факторе Фреда и практике малых дел и пишу об этом книгу. В итоге мне начали звонить и присылать о нем письма. Чаще всего тема была одна: «Я тоже знаю Фреда, и вы абсолютно правы — он потрясающий!»

Одна мать-одиночка, которой Фред доставлял почту, рассказала мне следующую историю. Она много лет жила в Парке Вашингтон, и ее дочь выросла на глазах у Фреда.

Однажды к женщине приехала погостить ее мама. Как это часто случается, у нее имелся собственный взгляд на методы воспитания взрослой внучки, который она незамедлительно озвучила. Женщину это крайне расстроило, и, когда в тот день на пороге появился Фред с письмами, она поделилась своей проблемой, чтобы немного выпустить пар.

Фред выслушал ее и твердо заявил: «Я видел, как вы растили свою дочь, и вы всегда были замечательной мамой! Ваша дочь стала хорошим

человеком, и вам не за что себя винить. Вы должны гордиться собой и проделанной работой».

Этих слов хватило, чтобы день женщины полностью изменился. Она перестала корить себя — потребовались лишь поддержка и ободрение от человека, которому она доверяла. И им стал ее почтальон Фред.

Для Фреда женщина была не просто клиенткой. За годы работы он выстроил с ней уважительные взаимоотношения. В нужный момент Фред оказался рядом и помог ей справиться с неприятной ситуацией.

Я также узнал больше и о самом Фреде. В восемь лет он начал заниматься музыкой, а впоследствии был барабанщиком в музыкальной группе. С Кэти он познакомился на одном из выступлений.

Благодаря интересу к музыке у Фреда имелось соответствующее хобби: он ремонтировал старые барабаны и дарил их школам. Всё началось со звонка учителя музыки из соседней школы, который организовал там группу и жаловался, что от него уходят ударники. Фред выяснил, что им просто очень быстро становилось неинтересно из-за наличия всего одного малого барабана.

Именно это подтолкнуло Фреда к восстановлению старых барабанов. Он проводил в школе два часа вечером трижды в неделю, работая с ребятами и собирая для них барабанную установку. А вы ожидали от Фреда чего-то иного?

Почему Фред — это фред?

Теперь самое время разобраться, почему Фред ведет себя как фред.

За все долгие годы нашего знакомства мне не приходило в голову задать ему этот вопрос. Исключительная работа в качестве почтальона не сделала Фреда богатым или знаменитым.

Поэтому я все-таки поинтересовался у Фреда о причинах. Его ответы были лаконичны, но тщательно взвешенны. Фред относится к числу очень целеустремленных людей. Он четко знает свои желания и мотивы. Вот краткое резюме его ответов:

- *Совершайте хорошие поступки, и будете чувствовать себя хорошо.* «Я хочу гордиться собой каждый день, и я добиваюсь этого, помогая другим», — говорит Фред. Он получает удовольствие от содействия окружающим. Одно лишь стремление чувствовать себя хорошо ни к чему не приведет. Философы и теологи уже давно узнали простую истину: помощь другим не только правильна, но и приносит удовлетворение тем, кто ее оказывает.

- *Нет предела совершенству.* «Я свой самый суровый критик. Мне говорят, что я перфекционист. Но мне непременно нужно ежедневно выполнять всё возможное наилучшим образом. Я помогаю людям, которые не всегда даже понимают, что я для них делаю. Но даже если бы моей работы не замечал ни один человек, я все равно не менял бы подхода. Это мое личное убеждение. И знаете что? На это не требуется дополнительного времени или усилий». Фред — наглядный пример благородства и доброго сердца. Если бы он был просто перфекционистом, он не оказывал бы такого влияния на окружающих. Но Фред не только стремится хорошо выполнять обязанности, но в такой же степени искренне интересуется своими клиентами. Именно поэтому ему удается чуть-чуть улучшать наш мир.
- *Относитесь к клиентам и другим людям как к друзьям.* Никто не оспорит тот факт, что Фред обеспечивает клиентам первоклассное обслуживание. По иронии судьбы он не относится к своей работе как к «обслуживанию клиентов». «Возвращаясь домой каждый вечер, я хочу чувствовать себя так, словно весь день провел, помогая близким мне людям, — поясняет Фред. — Я не отношусь к ним как к клиентам. Для меня они друзья, ценящие меня за то, что я облегчаю им жизнь». Разнося почту, Фред убирает рекламные листовки, которые просовывают в двери, и разбросанные по тротуарам газеты бесплатных объявлений. Он даже передвигает контейнеры с мусором в менее заметные места. Так участки выглядят аккуратнее, а для грабителей и хулиганов одним признаком того, что дома никого нет, меньше. «Думаю, что я сам себя назначил патрулировать нашу территорию», — улыбается Фред.
- *Оказанный вами эффект на окружающих — сам по себе награда.* Возможно, вы думаете, что Фред надеялся на признание. Уверю вас, только не Фред. Когда речь заходит о настоящей книге или о любом внимании к нему, Фред переживает: «Для меня это слишком». Он не стремится к похвалам. Он поступает подобным образом по той простой причине, что считает это правильным. Ни вы, ни я, в отличие от самого Фреда, не удивлены, что исключительное качество его работы привлекло к нему огромное внимание. Поощрения для него — лишь приятный бонус, вишенка на торте. А сам «торт» — хорошо выполнять обязанности и быть полезным другим. «Не нужно много времени, чтобы заставить кого-то

улыбнуться. И если благодаря мне кто-то улыбается, я уже чувствую себя награжденным», — признается Фред.

- *Следуйте золотому правилу.* Фред понимает, что его подход к жизни сегодня выглядит скорее как исключение, чем как норма: «Я вижу, что в нашей культуре существует только “я-я-я”. Я стремлюсь к тому, чтобы не быть поводом для беспокойства окружающих. Для меня это так же просто, как следовать золотому правилу: поступать с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой».
- *Не бойся ничего, кроме как упустить момент.* Я спросил Фреда, какой финальный совет он дал бы читателям. Он не колебался ни минуты: «Считайте каждый новый день чистой страницей и старайтесь сделать его лучше предыдущего. Даже когда у меня выходные или отпуск, я всегда ясно вижу цели и знаю, что мне многое необходимо совершить. Если мне кажется, что я потратил свой день впустую, я плохо сплю ночью».

Вот основные принципы жизни Фреда. Он выполняет свою работу определенным образом не с целью увеличить долю рынка, завоевать награды или повысить прибыль, а по причине морального обязательства перед самим собой полноценно проживать каждый день.

Глава 13

Дух фреда

В день Страшного суда нас спросят не о том, что мы прочли, а о том, что мы сделали.

*Фома Кемпийский*¹⁵

В основу книги «Практика малых дел» легла история одного необычного почтальона Фреда.

Конечно, примеры подобных людей на протяжении веков встречались неоднократно. Некоторые из них приобрели широкую известность, и их имена вошли в учебники. О других, напротив, мы ничего не знаем, потому что они просто тихо делали свое дело.

Кого мы помним больше всех? Тех, кто провел свою жизнь в служении другим. Нас поражает не то, что люди приобретают, а то, что они отдают; не то, что завоевывают, а то, какой вклад они вносят. И во всех фредах мы узнаем одну общую черту, присущую человечеству с самого начала, — богатство и щедрость духа.

Сердце фреда

В первый день дошкольных занятий мы с сыном направлялись в школу. Когда мы подошли, Хантер поинтересовался: «Папа, что самое главное из всего?» Я был впечатлен, что мой тогда еще пятилетний ребенок озабочен тем, как ему хорошо учиться. Я на минуту задумался, а затем начал рассказывать, что нужно слушаться учителей, узнавать как можно больше нового и играть с другими детьми. Но Хантер прервал меня.

«Па-а-ап, — протянул он с некоторым раздражением. — Самое главное из всего — это любовь».

Услышав это, я невольно остановился. Я не совсем понял суть вопроса. Хантер просил у меня простого совета, но думал при этом об очень серьезных вещах.

Если бы меня спросили, что самое главное в факторе Фреда, я бы сказал то же самое. Самое главное — любовь к ближнему. Причем не приторная любовь типа «давайте все споем We Are the World¹⁶», а непреклонная, целенаправленная щедрость духа, заставляющая нас делать что-то для окружающих, которых мы знаем, и незнакомцев, потому что мы сами для себя решили, что мы хотим отдавать.

Я осознал, что щедрость духа проявляется также в конкретных действиях. Я способен любить кого-то, кто мне не обязательно нравится. Я могу делать что-то для него, потому что знаю, что так правильно, даже если не получаю особой радости.

Так что мое рабочее определение щедрости духа — это внутреннее обязательство относиться к другому с достоинством и добротой, независимо от вызываемых им чувств.

Гораздо проще относиться хорошо к милым людям. Это доступно практически любому. А попробуйте вести себя так по отношению к неприятным людям в сложных жизненных обстоятельствах.

Мать Тереза ухаживала за прокаженными, нищими и оказавшимися на дне, и мы почитаем ее за святую.

Марва Коллинз для меня навсегда останется женщиной, которая искренне заботилась о своих учениках. Десятилетия назад она организовала образовательную программу в Чикаго под названием Westside Prep для детей, официально признанных необучаемыми в государственных школах, и поклялась, что не позволит им сдать и опустить руки. Я уверен, что некоторые из учеников расстраивали и сердили ее, но она все равно им помогала.

Чем больше вы заботитесь о других, относясь к ним с достоинством и облегчая им жизнь, тем проще вам их полюбить. Когда люди чувствуют любовь, они проявляют ее в ответ.

* * *

Большая часть настоящей книги посвящена тому, *что* такое фактор Фреда и *как* он действует; но если вы не понимаете *почему*, очень скоро вам наскучит это путешествие. Именно «почему» лежит в основе фактора Фреда и практики малых дел, и оно будет поддерживать и направлять вас.

Почтальон Фред искренне заботится о других. Ему важны его клиенты и коллеги, что заметно невооруженным глазом. Ежедневно он выполняет рутинные обязанности с любовью и сопереживанием, что делает его работу необыкновенной. И в истории есть множество других людей, подобных Фреду.

Любое действие становится исключительным, если вы вкладываете в него свое сердце. Любая жизнь становится необыкновенной, если она наполнена любовью.

Вот секрет фактора Фреда.

Приложение

Система контроля фактора Фреда

Измеряйте свой успех.

Вы хотели бы получить способ оценить ваши усилия на пути превращения во Фреда? Для этого я предлагаю вам специальную систему контроля, которая также напомнит о главных элементах фактора Фреда. Используйте ее как позитивное средство сохранения фокуса на процессе.

Способ 1. Осознание

Невежество — не благословение, а слепота. Непонимание мешает целенаправленно сфокусироваться на важном. Осознание же добавляет красок. Те ценности, о которых вы отдаете себе отчет, вероятнее всего, станут теми, что вы воплощаете.

В данном случае осознание подразумевает принятие примера Фреда в качестве ролевой модели вашего поведения. Оно означает полное понимание четырех принципов, представленных во второй главе: каждый человек способен что-то изменить; успех строится на отношениях; вы должны регулярно и совершенно бесплатно создавать ценность для других людей; вы можете постоянно переосмысливать себя.

Способ 2. План действий

Наличие плана действий означает вашу решимость делать значимые, по вашему мнению, вещи. Вы можете что-то знать, но ничего не предпринимать. План заставляет вас перейти от осознания к намерениям.

Взгляните на свой список задач на день. Присутствуют ли в нем такие, которые добавят ценность вашей работе? Пособствуют укреплению взаимоотношений? Изменяют мир к лучшему?

План действий отвечает на вопрос: что вы собираетесь сделать, чтобы стать фредом?

Способ 3. Отношение

Тут возникает интересная дилемма: вы можете делать абсолютно правильные вещи, но, если их причины или отношение к ним неверны, вы обречены на провал.

Не сработает стратегия вести себя как Фред из чувства долга. Необходимо хотеть вести себя как Фред.

Отношение влияет на всё, что мы совершаем в жизни.

Позитивное отношение позволяет воспринимать то, что вы делаете, как возможность, а не как обязанность.

Позитивное отношение демонстрирует обстоятельства с лучшей, а не с худшей стороны.

Позитивное отношение выражается фразой «я могу», а не «я должен».

Позитивное отношение подразумевает надежду, а не пессимизм.

И если вы хотите увидеть, к чему это приведет, перечитайте самое начало — главу «Первый Фред».

Способ 4. Действие

Намерение без конкретных действий — не более чем мечта. В конце концов, значение имеет не то, что мы хотим или планируем совершить, а то, что мы реально делаем.

Насколько велика пропасть между вашим намерением быть фредом и ежедневными действиями?

Способ 5. Достижение

Возможно, вы решили, что действие — заключительная категория системы контроля, но нет, вы ошиблись. Финальная ступень пирамиды — оценка результата.

Почему происходит так, что некоторые люди, совершая то же, что и остальные, добиваются значительно большего? Зачастую существует едва уловимая разница в предпринимаемых шагах.

Оценка достижений дает возможность перенаправить усилия, чтобы получить максимальный результат.

Достигли ли вы того, на что надеялись? Окупаются ли для других время и энергия, которые вы затратили на то, чтобы быть фредом? А для вас?

Если вы ставите себе отметку ниже, чем «отлично», вернитесь к предыдущим ступеням: осознанию, плану действий, отношению и действиям, — чтобы определить, какие у вас имеются альтернативы для улучшения ситуации.

Конечно, хорошие новости заключаются в том, что иногда ваши усилия ведут к огромным положительным изменениям у других, хотя вы сами об этом даже не подозреваете. Так что не судите себя слишком строго. Сам

факт, что вы стараетесь и делаете всё возможное, несомненно, уже влияет на окружающих.

Система контроля фактора Фреда для команды

- Знает ли каждый член вашей команды, что он имеет значение?
- Знает ли каждый, как выстраивать взаимоотношения?
- Знает ли каждый, как создавать ценность?
- Отдают ли себе отчет члены вашей команды, насколько они могли бы изменить себя и компанию благодаря инновациям и увлеченному отношению к делу?

Благодарности

Реально существующий почтальон Фред — Фред Ши — продолжает вдохновлять меня. Я благодарю его за то, что он показал мне пример исключительного клиентского сервиса, и за то, что позволил поделиться его историей.

Команда издательства WaterBrook Press по-настоящему сблизилась со мной. Спасибо Дону Пейпу за то, что он поверил в эту книгу, и Брюсу Найгрону за его помощь в редактировании рукописи.

Мои друзья из National Speakers Association поддерживают меня на протяжении многих лет. То, что я являюсь членом этой замечательной организации, значительно обогатило мою профессиональную и личную жизнь. Я не могу перечислить всех вас поименно, но вы понимаете, к кому я обращаюсь. Пожалуйста, знайте, что я безмерно вам благодарен.

Моя жена Дарла — мой самый преданный поклонник и моя муза. Она корректировала не одну рукопись, выслушала не одну речь и всегда разделяла мой необычный стиль жизни: я вечно в разъездах и путешествиях. Ей — моя бесконечная любовь и благодарность.

Наконец, я выражаю признательность тем, кто ежедневно руководствуется фактором Фреда (некоторых из них я знаю лично, а о других лишь слышал) и делает жизнь других полнее и богаче. Перед всеми вами я снимаю шляпу.

Об авторе

Марк Санборн — популярный автор и один из самых молодых членов, когда-либо включенных в Зал славы спикеров. Он президент компании Sanborn and Associates, занимающейся темой развития лидерских качеств. Марк выступал с презентациями о лидерстве, изменениях, командной работе, клиентском обслуживании и мотивации в каждом штате США, а также в одиннадцати странах мира. Он являлся президентом National Speakers Association — ассоциации экспертов, освещающих различные проблемы.

Более тридцати лет Марк посвятил изучению лидерства и применению полученных знаний на практике. Список его клиентов включает известные компании, университеты, ассоциации, церкви.

Примечания

- 1.** Джон Максвелл — американский писатель, основной темой произведений которого является лидерство. См., например, издания на русском языке: *Максвелл Дж. Лидерство. Советы на каждый день.* Минск : Попурри, 2009 и *Максвелл Дж. Мотивация решает всё.* Минск : Попурри, 2013. *Прим. ред.*
- 2.** Погашение знаков почтовой оплаты (марок) обычно производится посредством штемпеля с датой отправления письма. *Прим. перев.*
- 3.** Фред Смит — американский предприниматель и писатель, основатель и руководитель компании FedEx, первой в истории бизнеса службы экспресс-доставки. *Прим. перев.*
- 4.** День Д — военный термин, обозначающий дату начала какой-либо военной операции. Также День Д — высадка союзных войск в Нормандии 6 июня 1944 года, являющаяся крупнейшей десантной операцией в истории. *Прим. перев.*
- 5.** Morton's The Steakhouse — сеть, состоящая из более чем семидесяти ресторанов, расположенных во многих штатах США и в других странах. *Прим. перев.*
- 6.** Гилберт Кит Честертон — английский христианский мыслитель, журналист и писатель конца XIX — начала XX века. *Прим. перев.*
- 7.** Уильямс М. Плюшевый заяц, или Как игрушки становятся настоящими. М. : Розовый жираф, 2011. *Прим. перев.*
- 8.** Нетворкинг (от англ. *networking*, *net* — сеть и *work* — работать) — социальная и профессиональная деятельность по созданию широкой сети деловых контактов, основанная на доверительных и долгосрочных отношениях и взаимопомощи. *Прим. перев.*
- 9.** Эндрю Карнеги — американский предприниматель, крупный сталепромышленник, мультимиллионер конца XIX — начала XX века. Известен своей благотворительной деятельностью. *Прим. перев.*
- 10.** «Любопытный Джордж» — американский приключенческий мультфильм, одноименный герой которого стал прототипом популярной мягкой игрушки. *Прим. перев.*

- 11.** Элберт Грин Хаббард — американский писатель, философ, издатель, художник второй половины XIX века. *Прим. перев.*
- 12.** Дон Херольд — американский писатель-юморист, иллюстратор, карикатурист первой половины XX века. *Прим. перев.*
- 13.** Дон Хатсон — американский автор бизнес-литературы. См., например, издание на русском языке: *Бланшар К., Хатсон Д., Уиллис И. Одноминутные правила для предпринимателя. Секреты создания и развития успешного бизнеса.* М. : Альпина Паблишер, 2009. *Прим. ред.*
- 14.** Оливер Голдсмит — английский прозаик, поэт и драматург XVIII века. *Прим. перев.*
- 15.** Фома Кемпийский — немецкий католический монах, переписчик, писатель и мистик конца XIV — начала XV века. *Прим. перев.*
- 16.** We Are the World («Мы и есть мир») — композиция, написанная в 1985 году Майклом Джексонем и Лайонелом Ричи и записанная группой известных музыкантов. Средства, собранные от этой записи, в размере 61,8 миллиона долларов были направлены на закупку и доставку медикаментов, продовольствия, оказания медицинской и гуманитарной помощи голодающим в Эфиопии. *Прим. перев.*

Оглавление

[Предисловие к российскому изданию](#)

[Предисловие](#)

[Часть I. Кто такой Фред?](#)

[Глава 1. Первый Фред](#)

[Глава 2. Принципы Фреда](#)

[Глава 3. Идентификация фреда](#)

[Часть II. Стать фредом](#)

[Глава 4. Каждый может что-то изменить](#)

[Глава 5. Отношения — путь к успеху](#)

[Глава 6. Создание ценности для других людей](#)

[Глава 7. Переосмысление себя](#)

[Часть III. Как сделать человека фредом](#)

[Глава 8. Найти](#)

[Глава 9. Наградить](#)

[Глава 10. Научить](#)

[Глава 11. Показать](#)

[Часть IV. Из любви к Фреду](#)

[Глава 12. Фред сегодня](#)

[Глава 13. Дух фреда](#)

[Приложение. Система контроля фактора Фреда](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Над книгой работали

Издано при поддержке международной службы доставки DPD

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственные редакторы *Екатерина Малахова, Ксения Вострухина*

Литературный редактор *Юлия Ремизова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Иллюстрация обложки *Константин Алесян*

Верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Елена Пинчукова, Юлия Молокова*

ООО «Мани, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2015

webkniga.ru