



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*

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Марк Санборн

# **Практика малых дел**

Каждый человек  
может что-то изменить

Перевод с английского Юлии Константиновой

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 174.4  
ББК 88.571.5  
С18

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

*На русском языке публикуется впервые*

**Санборн, Марк**

С18 Практика малых дел. Каждый человек может что-то изменить / Марк Санборн ; пер. с англ. Ю. Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 192 с.

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.

УДК 174.4  
ББК 88.571.5

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».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-495-9

- © 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

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# Оглавление

Предисловие к российскому изданию .....	9
Предисловие .....	12
Часть I. Кто такой Фред? .....	17
Глава 1. Первый Фред .....	18
Глава 2. Принципы Фреда .....	26
Глава 3. Идентификация фреда .....	38
Часть II. Стать фредом .....	53
Глава 4. Каждый может что-то изменить .....	59
Глава 5. Отношения — путь к успеху .....	72
Глава 6. Создание ценности для других людей .....	85
Глава 7. Переосмысление себя .....	104
Часть III. Как сделать человека фредом .....	117
Глава 8. Найти .....	122
Глава 9. Наградить .....	129
Глава 10. Научить .....	136
Глава 11. Показать .....	143
Часть IV. Из любви к Фреду .....	153
Глава 12. Фред сегодня .....	154
Глава 13. Дух фреда .....	163
Приложение. Система контроля фактора Фреда .....	168
Благодарности .....	174
Об авторе .....	176

## 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 Смит\* 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

---

\* Фред Смит — американский предприниматель и писатель, основатель и руководитель компании FedEx, первой в истории бизнеса службы экспресс-доставки. *Прим. перев.*

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, приносящей 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, опасаящихся 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.