

Саймон Синек

Лидеры едят последними (Часть 2)

Часть 5. Проблема абстракции

Глава 13. Абстракция убивает

«Выпустите меня отсюда! Выпустите! Выпустите!» — кричал он. Он находился в маленькой комнатке без окон. Он начал стучать по стене, чтобы привлечь внимание. Он вопил: «У вас нет никакого права держать меня здесь!»

Выступавший в роли помощника человек сидел за пультом управления. Он начинал нервничать. Он слышал приглушенные крики мольбы, доносившиеся из другой комнаты. Он посмотрел на своего руководителя и, словно это не было и так очевидно, сказал: «Ему больно».

Но руководитель не проявил никаких эмоций. Абсолютно никаких. Он сказал только одно: «Эксперимент требует, чтобы ты продолжал». Тогда мужчина повернулся обратно к пульту управления, бормоча себе под нос: «Нужно продолжать. Нужно продолжать». Он щелкнул выключателем и снова пустил электрический ток по телу незнакомца в другой комнате.

Незнакомец снова закричал: «У вас нет никакого права держать меня здесь!» Но ему никто не ответил, эксперимент продолжался. Мужчина продолжил истерично кричать: «Выпустите меня! У меня болит сердце! Выпустите меня!» Потом вдруг крик оборвался. Эксперимент закончился.

Когда Вторая мировая война уже подходила к концу, главным архитекторам нацистского движения – Адольфу Гитлеру, Генриху Гиммлеру и Йозефу Геббельсу – удалось избежать заключения, покончив жизнь самоубийством. Однако другим нацистам не удалось избежать правосудия. Они были схвачены и преданы суду за участие в геноциде. Преступления против человечности – одно из многих обвинений, выдвинутых против двадцати четырех самых высокопоставленных нацистов, взятых в плен, большинство из которых были признаны виновными. Но был один человек, отсутствовавший во время Нюрнбергского процесса.

Нацистский оберштурмбанфюрер СС или подполковник Адольф Эйхман играл значительную роль в организации холокоста. Он отвечал за окружение и массовую депортацию евреев и других нежелательных групп людей в гетто и концентрационные лагеря по всей Восточной Европе. Именно он контролировал процесс ссылки невинных мужчин, женщин и детей, молодых

и старых, в лагеря смерти. Но после войны он подделал документы и уехал по ним из Германии в Аргентину. На протяжении пятнадцати лет Эйхман жил сравнительно нормальной загородной жизнью под именем Рикардо Клемент, пока его в 1960 году не поймали израильские агенты и не отправили в Иерусалим, где он должен был предстать перед судом.

С поимкой Эйхмана возобновились дебаты на тему того, как вообще мог случиться холокост. Ведь невозможно, чтобы всего лишь несколько извращенных умов устроили геноцид в таком огромном масштабе. Тот объем планирования, организации и технического обеспечения требовал помощи тысяч, если не миллионов, людей. Для этого требовалось участие в реальных преступлениях солдат всех уровней и молчаливого согласия миллионов рядовых немцев.

Некоторые полагали, что это было коллективным намерением, что все население Германии растеряло гуманность и чувство морали. Другие смотрели на это иначе. После войны нацисты говорили: «У нас не было выбора. Мы всего лишь выполняли приказы». Это было как заклинание. Будь то старшие должностные лица, привлеченные к ответственности за свои деяния, или рядовые солдаты и гражданские лица, они отказывались от груза ответственности, перекладывая его на своих начальников. И своим внукам они тоже, наверное, скажут: «Мы просто выполняли приказы».

Профессор психологии Йельского университета Стэнли Милгрэм пытался получше в этом разобраться. Неужели если кто-то, обладающий большей властью, чем у нас, приказал нам сделать то, что противоречит нашему моральному кодексу и нашему пониманию добра и зла, мы бы повиновались? Конечно, это возможно в небольших масштабах, но чтобы в таком массовом?

Поэтому в 1961 году, всего через несколько месяцев после начала судебного процесса над Адольфом Эйхманом в Иерусалиме, Милгрэм придумал эксперимент, чтобы понять уровень нашего подчинения власти. Эксперимент был сравнительно прост. В каждом действии должны были принять участие два добровольца. Один должен был играть роль учителя, а второй – роль студента. На самом деле человек, игравший роль студента, был ученым, привлеченным для участия в эксперименте. Чтобы распределить роли, добровольца просили достать бумажку из шляпы. На самом деле на двух свернутых бумажках было написано «учитель», что создавало иллюзию, будто роли распределяются случайным образом.

Добровольцы, игравшие роль учителей, были на самом деле наняты, им сказали, что они примут участие в исследовании памяти и обучения, и посадили за пульт управления со множеством выключателей. Каждому сказали, что студенту будет задан ряд вопросов. Если студент отвечает на вопрос неправильно или отказывается отвечать, учитель должен повернуть переключатель на пульте управления, чтобы студент испытал на себе действие электрического тока. На самом деле во время всего эксперимента применялся довольно слабый ток всего лишь в пятнадцать вольт, чтобы учителя могли почувствовать, что это такое и каково это по ощущениям.

На пульте управления было 30 переключателей, обозначенных как заряды от 15 вольт до 450. Каждому учителю дали ясно понять, что с каждым новым переключателем электрический ток будет становиться все сильнее и сильнее. Для этого на панели управления были определенные надписи. Например, диапазон напряжения от 15 до 75 вольт был обозначен как «Легкий электрошок». Над диапазоном в 75–120 вольт было написано «Умеренный электрошок», над диапазоном в 135–180 вольт – «Сильный электрошок». Дальше следовали «Очень сильный электрошок», «Интенсивный электрошок» и «Сверхинтенсивный электрошок», вплоть до диапазона 375–420 вольт с пометкой «Опасность: сильнейший электрошок» и последнего диапазона в 435–450 вольт с красной пометкой «XXX». Не могло быть никаких сомнений относительно значения каждого из переключателей.

В итоге через этот эксперимент в четырех его вариациях прошло 160 добровольцев, по 40 добровольцев на каждую вариацию. В одном варианте ученый, игравший роль студента, сидел прямо возле учителя. В другом варианте студент находился в одной комнате с учителем. Учитель мог видеть и слышать реакцию студента на каждый удар электрошока.

В другом варианте студента держали в отдельной комнате. И хотя учитель не мог видеть эффект от удара электрошока, он мог четко слышать крики и протесты студента через стену. Во всех этих вариациях учитель слышал, как ученый, игравший роль студента, сначала изображал дискомфорт, а потом кричал и умолял закончить эксперимент. Он кричал: «Остановитесь! Мне больно!» И еще в одной вариации студент находился в другой комнате, откуда учитель не мог ни видеть, ни слышать его, он мог слышать только глухие удары об стену.

Как и ожидалось, все добровольцы были крайне обеспокоены. Когда они осознавали, что причиняют боль студенту, они смотрели на ученого, стоящего

рядом в белом лабораторном халате с планшетом в руке, и спрашивали, действительно ли они должны продолжать. В первый раз, когда доброволец выражал свое желание прекратить эксперимент или отказывался принимать в нем участие, ученый говорил: «Пожалуйста, продолжайте». Если доброволец вновь выражал желание прекратить, ученый говорил: «Эксперимент требует, чтобы вы продолжали».

По мере продолжения эксперимента и перехода к новым переключателям некоторые из добровольцев начинали нервничать. Очень нервничать. Они начинали потеть и трястись. И хотя они чувствовали себя ужасно некомфортно, большинство продолжали эксперимент. Когда они в третий раз просили остановить эксперимент, ученый сухо отвечал: «Крайне важно, чтобы вы продолжили». После четвертого протеста ученый отвечал: «У вас нет выбора, вы должны продолжить». Если протесты продолжались, эксперимент останавливали.

Как вы думаете, насколько далеко бы вы смогли зайти? Сколько боли вы могли бы причинить кому-то, прежде чем остановиться? Большинство из нас ответят, что не зашли бы далеко, что прекратили бы эксперимент еще до того, как нанесли бы кому-то серьезный ущерб. И ученые ожидали того же. Еще до начала эксперимента они предполагали, что всего лишь 2–3 % испытуемых дойдут до конца и что это будут люди с психопатическими наклонностями. Но результаты оказались шокирующими.

Когда добровольцы должны были физически поместить руку студента на источник электрошока, 70 % из них отказывались продолжать эксперимент, не заходя слишком далеко. Когда добровольцы находились в той же комнате, но не должны были дотрагиваться до студента, цифра уменьшалась, уже 60 % отказывались продолжать. Но когда они не могли ни видеть, как корчится от боли студент, ни слышать его криков, всего лишь 35 % отказывались продолжать эксперимент. Это означает, что 65 % добровольцев смогли пройти эксперимент до конца, нажать финальный переключатель и фактически убить человека.

Этот эксперимент многие критиковали за неэтичность, и правильно делали. Примерно 80 % участников эксперимента, проснувшись тем утром с ощущением, что они хорошие люди, вернулись домой с ощущением, что могли бы убить человека. И хотя они проявляли беспокойство, хотя они нервничали, хотя у них и было чувство, что их действия могут иметь плохие

последствия, даже очень серьезные последствия, большинство все равно продолжали участвовать в эксперименте.

После завершения эксперимента, несмотря на то что студенту могло быть плохо или того хуже, добровольцы были обеспокоены собственной виной, настаивая, что они не должны нести за свои действия личную ответственность. Ни один доброволец не проявил беспокойства о благополучии студента. Никто не попросил заглянуть в другую комнату. Их в большей степени беспокоила их собственная шкура.

В конце концов добровольцев опросили и показали, что ученый, игравший роль студента, был цел и невредим. Их заверили, что не было никакого электрического тока и что студент не ощущал никакой боли. Некоторые из тех, кто дошел до самого конца эксперимента, теперь чувствовали раскаяние за то, что они сделали. У них появилось чувство личной ответственности. Другие, наоборот, пытались оправдать свои действия, обвиняя ученых. Они рассуждали так, что, если бы у этого эксперимента были какие-либо последствия, они бы предпочли свалить ответственность на организаторов. В конце концов, они просто выполняли то, что им говорили. Некоторые даже зашли настолько далеко, что начали обвинять студента. Как сказал один из добровольцев, пытаясь как-то оправдать свои действия: «Он был такой глупый и упрямый, он заслужил удара электрошоком».

Любопытно, что практически все добровольцы, отказавшиеся участвовать в эксперименте, узнав, что должны будут причинять боль другому человеку, чувствовали свою ответственность и моральный долг. Некоторые были религиозны, но все они чувствовали ответственность перед некой высшей властью.

Реальность такова, что эксперимент Милгрэма проводился каждый день в офисах по всей стране и по всему миру. Степень абстракции, свойственной современному капиталистическому миру, легче рассмотреть, если шире взглянуть на выводы опыта Милгрэма. Абстракция больше не ограничивается физическим пространством. Чем больше становятся наши компании, тем больше становится физическая дистанция между нами, между нами и нашими подчиненными, между нами и нашими покупателями. Когда дело доходит до таких масштабов, мы больше не можем просто ходить по проходам магазина и считать количество банок с супом на полках. Теперь мы полагаемся на документы, описывающие, сколько товаров мы продали, а сколько произвели. Когда мы через числовые абстракции отстраняемся от человеческих качеств,

мы становимся, как добровольцы в эксперименте Милгрэма, способны на бесчеловечное поведение. Как условия, созданные в эксперименте Милгрэма, физическое разделение между нами и теми, на кого влияют принимаемые нами решения, может оказывать существенное влияние на жизни... жизни людей, которых мы не видим и не слышим. Чем более абстрактными становятся взаимоотношения между людьми, тем больше вреда мы можем причинить друг другу.

Глава 14. Современная абстракция

Открытия Милгрэма оживают

В 2009 году газета *New York Times*, как и практически все крупные средства массовой информации того времени, опубликовала статью о вспышке сальмонеллеза, которым заразились более семисот человек и от которого уже тогда умерли девять человек. Вспышка вируса послужила спусковым механизмом для начала крупнейшего в истории Америки продовольственного кризиса. След заражения шел от продукции более трехсот компаний, использовавших арахис и арахисовую муку, предоставленные американской арахисовой корпорацией Peanut Corporation of America (PCA) в Линчбурге, штат Вирджиния. Сделал ли глава корпорации PCA все, что было в его силах, чтобы убедиться, что доверяющие ему люди и его компания в безопасности? К сожалению, нет.

Сотрудники управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов пришли к выводу, что корпорация PCA сознательно распространила испорченные продукты. Трудно игнорировать большое количество данных, подтверждающих, что руководители компании оказывали огромное давление на своих сотрудников для достижения поставленных целей. Согласно судебным документам, Стюарт Парнелл, президент корпорации PCA, послал электронное сообщение одному из руководителей завода с жалобой, что положительный тест на сальмонеллез «стоил нам огромных \$\$\$\$\$\$, что послужило причиной большой задержки процесса от сбора арахиса до выписки счет-фактуры». Через четыре года, когда книга готовилась к печати, федеральные прокуроры возбудили уголовное дело на мистера Парнелла и его команду. В 2009 году компания прекратила свою деятельность. Когда наши отношения с клиентами или сотрудниками становятся абстрактными, мы естественным образом следуем за показателями. Лидеры, ставящие в списке приоритетов показатели и цифры выше человеческих жизней, чаще всего физически отстранены от своих людей.

Забудем о мистере Парнелле, как же все работники компании, просто выполнявшие указания? В слабой корпоративной культуре сотрудники относятся к своему начальнику как к ученому из эксперимента Милгрэма –

как к непререкаемому авторитету. В слабой корпоративной культуре лидер не вкладывает средства в программы построения доверия у своих людей, чтобы они поступали правильно. Вместо этого руководство создает системы, в которых люди будут чаще делать так, как правильно для них. В такой культуре процветает неопределенность, она идет вразрез с понятием Круга безопасности – усиливает напряжение и негативно влияет на способность формировать взаимоотношения.

Все, что отделяет нас от влияния наших слов и действий на других людей, потенциально ведет нас по очень опасному пути. Как показал нам Милгрэм, когда мы не видим результата своих решений, когда жизни людей становятся для нас чем-то абстрактным, 65 % из нас потенциально готовы убить человека. Когда мы не видим или не слышим людей, которых заставляем страдать, основными факторами при принятии решений становятся страх попасть в неприятности, получить плохие показатели или потерять работу. И, как немецкие солдаты, оправдывавшие свои действия тем, что они «просто выполняли приказы», или те, кто в эксперименте Милгрэма бормотал себе под нос «эксперимент должен продолжаться», так и у нас есть свои современные заклинания, чтобы оправдать себя или переложить ответственность на кого-то другого, если наши решения приносят вред. Мы работаем, чтобы «обеспечить акционерную стоимость» или «выполнить обязанности доверенного лица», все время доказывая, что действуем «в рамках закона», или утверждая, что принятые нами решения были вне нашей компетенции.

Как-то на одном ужине у меня случился спор с одним инвестиционным банкиром. Со своим новым пониманием проблемы я давил на него, говоря о его личной ответственности перед людьми, на которых влияют его решения. Я был ошеломлен тем, насколько он повторял слова добровольцев из эксперимента Милгрэма. Защищаясь, он говорил мне: «У меня нет полномочий принимать такого рода решения. Это не входит в мои полномочия. Моя обязанность – предлагать клиентам лучшую цену». Когда мы не чувствуем себя в безопасности в своей рабочей среде, наши инстинкты заставляют нас защищаться любой ценой вместо того, чтобы брать на себя ответственность за свои поступки.

Как «палачи» в эксперименте Милгрэма, пытающиеся дистанцироваться от того вреда, который они принесли и даже обвиняющие студента, так и некоторые банкиры зашли настолько далеко, что стали обвинять

американских домовладельцев в их собственных бедах. Джеймс Даймон, генеральный директор компании JPMorgan Chase, в 2010 году сказал своим акционерам: «Мы не вытягиваем силой людей, достойных остаться в своем доме».

Ответственность бизнеса

«Существует только одна социальная ответственность бизнеса. Она заключается в том, чтобы использовать ресурсы и участвовать в деятельности, направленной на увеличение прибыли, пока это все находится в рамках правил игры», – сказал Милтон Фридман в 1970 году, за шесть лет до того, как получил Нобелевскую премию по экономике. Мне кажется, под «правилами» Фридман понимал закон, придуманный из лучших побуждений, но не являющийся совершенным набором принципов. Зачастую законы наполнены случайными, а иногда и политическими лазейками.

Слова Фридмана, кажется, стали стандартом для современного американского капитализма. Вновь и вновь компании отдают предпочтение букве закона в целях получения прибыли, не задумываясь о своей моральной ответственности перед людьми, страной или сферой экономики, в которой они работают. Если перевести это на эксперимент Милгрэма, слишком многие руководители компаний предпочитают подчиниться ученому, ведущему эксперимент, нежели высшему моральному авторитету. Они могут оправдать свои действия тем, что действуют в рамках закона, игнорируя моральный посыл, стоящий за тем законом, который они пытаются отстаивать.

Корпорации Apple удалось уклониться от уплаты налогов в десятки миллиардов долларов путем создания дочерних компаний в Ирландии, где компании облагаются налогом в зависимости от того, где они зарегистрированы (Apple зарегистрирована в США). Тогда как налоговый кодекс США рассчитывает налог в зависимости от того, где компания зарабатывает или хранит свои капиталы (Apple хранила все свои деньги в Азии и Европе – Ирландии). Это различие позволило Apple просочиться между трещинами в налоговых системах двух стран и, таким образом, с 2009 по 2012 года не уплатить налог в размере 74 миллиардов долларов. Это факт, который не отрицает сама компания. Будучи одним из величайших новаторов нашего времени, Apple первой стала проводить свою прибыль через дочерние компании Ирландии и Нидерландов, затем через Карибское море,

чтобы избежать американского налогообложения, эту технику потом копировали многие другие компании. Но по мнению Фридмана, Apple не нарушает никаких правил.

У людей есть абсолютная необходимость в формировании уз доверия. От этого зависит наше выживание. Для этого наш примитивный мозг постоянно оценивает слова и поведение компаний, точно так же как он оценивает слова и поведение людей. На биологическом уровне доверие есть доверие, не важно к кому оно вызвано. Если кто-то говорит или делает что-то, от чего мы чувствуем, что не доверили бы ему свою жизнь, мы предпочитаем соблюдать дистанцию. Поскольку мы являемся социальными животными, вопросы морали для нас крайне важны. Наше личное (или корпоративное) чувство правильного и неправильного, независимо от буквы закона, важно на социальном уровне. Это лежит в самой основе гражданского общества.

Генеральный директор Apple Тим Кук поднял вопрос ответственности на слушаниях в конгрессе, где он заявил: «К сожалению, налоговый кодекс не соответствует нашей цифровой эпохе». Несет ли ответственность за закрытие всех лазеек в законе руководящий орган или компании тоже? Является ли подталкивание правительства к тому, чтобы добиться большего, актом гражданского неповиновения со стороны компании Apple? Apple – это хорошая компания, которая делает хорошие вещи, например предоставляет возможность обучения, но из-за того, что большинство людей этого не знают, когда они слышат об уходе компании от налогообложения, это может повлиять на степень их доверия. Однако проблема гораздо шире. Кажется, что это стало стандартом ведения современного бизнеса – использовать «законные» лазейки в законодательстве, пока правила нас не прижмут к стенке. И если это так, то ни у кого не должно возникать вопросов относительно действий Oceanic Steam Navigation Company.

В рамках закона

Крупнейшими судами в период до XX века были в основном паромы. Они перевозили огромное число людей из одного места в другое в непосредственной близости от берега. Положения, описывавшие обязанности судовладельцев, основывались на том, как именно корабли использовались в то время – как паромы. Однако к моменту отплытия «Титаника» в 1912 году эти правила еще не были обновлены и не отражали назначения нового поколения океанских судов (подобно «цифровой эпохе» Тима Кука). На «Титанике» было столько спасательных шлюпок, сколько требовалось по закону, то есть шестнадцать. Проблема заключалась в том, что «Титаник» был в четыре раза больше самого крупного корабля того времени.

Компания-владелец «Титаника» The Oceanic Steam Navigation Company решила придерживаться старых правил (хотя на самом деле они взяли еще четыре дополнительных надувных плота). К сожалению, как все мы знаем, 14 апреля 1912 года, всего через четыре дня после выхода из порта в свое первое плавание, «Титаник» столкнулся с айсбергом вдали от береговой линии. Спасательных шлюпок было недостаточно, в результате чего 1500 из 2224 пассажиров и экипажа судна погибли. На корабле, который был в четыре раза больше самого крупного из судов того времени, была всего четверть необходимых спасательных шлюпок. Поэтому неудивительно, что в тот день выжили лишь чуть больше четверти пассажиров и экипажа судна.

Вся судостроительная промышленность была уверена, что устаревшие правила скоро обновят. На самом деле на борту палубы «Титаника» было специальное дополнительное пространство для спасательных шлюпок. Но спасательные шлюпки дорогие. Они требуют ухода и могут повлиять на устойчивость судна, поэтому руководители The Oceanic Steam Navigation Company решили не добавлять их до тех пор, пока об этом не напишут в правилах. И хотя на «Титанике» не хватало спасательных шлюпок для всех пассажиров, компания сделала все, чтобы корабль внешне соответствовал всем действующим нормам.

Взаимосвязь между аргументами Apple против уплаты налогов и решением владельцев «Титаника» не брать дополнительных спасательных шлюпок на этом не заканчивается. Как судостроительная промышленность, активно выступавшая против изменений правил в начале XX века, утверждала, что

наличие стольких спасательных шлюпок, расположенных на палубе, то есть на видном месте, негативно скажется на бизнесе, поскольку люди будут думать, что их судно небезопасно, так Apple и другие компании полагают, что оплата фактического налога негативно скажется на их конкурентоспособности. Кстати, этот же аргумент использовали в 1950-х годах производители автомобилей, когда рассматривался вопрос обязательного использования ремня безопасности. Они боялись, что наличие ремня безопасности заставит людей думать, что их машины небезопасны.

Стоит также отметить, что, по сообщению бюджетного управления конгресса, в 2011 году американские налогоплательщики заплатили правительству 1,1 триллиона долларов, в то время как корпоративные налоги составили всего 181 миллиард долларов. И хотя в этой жульнической игре, в которую играют многие компании, жизнь не может быть поставлена на карту, строго на биологическом уровне такое поведение усложняет для нас возможность доверия. Быть компанией с высокими моральными качествами – это то же самое, что быть человеком с высокими моральными качествами, это стандарт, который сложно определить законом, но легко почувствовать.

Учитывая масштаб работы многих современных компаний, кажется справедливым, что у их руководителей просто нет другого выбора, кроме управления бизнесом путем таблиц и экранов, зачастую вдали от людей, на которых их решения непосредственно влияют. Но если вернуться к цифрам Милгрэма, это будет означать, что руководители 650 компаний из списка Fortune 1000 самых крупных и успешных компаний Америки способны принимать решения, не учитывая их влияния на жизни других людей.

Это возвращает нас к условиям, в которых мы лучше всего функционируем. Если мы хотим уменьшить разрушительное влияние абстракции на принятие решений, основываясь на эксперименте Милгрэма, можно сказать, что чрезвычайно важно и необходимо чувство высшего авторитета – бога, благородного дела, видения будущего или некоторых других нравственных норм, а не акционера, потребителя или потребностей рынка. Когда наши руководители предлагают нам быть частью чего-то благородного, предоставляют убедительную цель или причину, по которой мы должны приходить на работу, это дает нам силу принимать правильные решения, когда от нас этого просят, даже если в результате мы должны будем пожертвовать своим комфортом. И когда лидер берет на себя ответственность заботиться о людях, а не о цифрах в отчете, люди следуют за

ним, решают проблемы и следят, чтобы видение их вождя воплощалось в жизнь самым правильным и стабильным способом, а не самым целесообразным.

И дело не в том, хорошие люди или плохие. Как добровольцы в эксперименте Милгрэма, многие из нас работают, не видя людей, на которых наши решения непосредственно влияют. Это означает, что мы работаем в очень невыгодном положении, если хотим поступать правильно (что вовсе не равно поступать законно). Невольно вспоминается Джонни Браво, который, будучи над облаками и не имея визуального контакта с силами специального назначения внизу, счел необходимым спуститься, просто чтобы видеть тех, кого он должен был защищать. Если мы принимаем решение остаться над облаками, полагаясь только на доходящую до нас информацию, вместо того чтобы спуститься и увидеть все своими глазами, нам не только сложно принять правильное нравственное решение, но и взять на себя ответственность за то, чего мы не сделали. Но есть и хорошая новость: есть нечто, способное помочь нам справиться с абстракцией и сохранить наши Круги безопасности.

Глава 15. Управляя абстракцией

Количество людей – это не люди, это всего лишь их количество

Как говорил Иосиф Сталин: «Смерть одного человека – это трагедия. Смерть миллиона людей – это статистика». Сталин хорошо понимал статистику. Как генеральный секретарь коммунистической партии Советского союза с 1922 по 1952 год он несет ответственность за смерть миллионов людей, большинство из которых были советскими гражданами. Как и у многих диктаторов, у него был культ личности, он действовал с особой жестокостью, доверял лишь немногим и был настоящим параноиком. Но он был абсолютно прав относительно нашего восприятия трагедии, случившейся с одним человеком или с сотней, тысячей и даже миллионом человек.

Чтобы показать вам, что я имею в виду, расскажу вам две истории. Обе абсолютно правдивы.

ИСТОРИЯ № 1

Когда я писал эту книгу, Сирию на части разрывала гражданская война. Вдохновленные пронесшейся по региону Арабской весной сирийцы восстали против диктатуры Башара аль-Асада, взявшего контроль над страной в свои руки в 2000 году, после смерти его отца Хафеза аль-Асада (жестокو правившего страной на протяжении двадцати девяти лет). На протяжении сорока лет два поколения сирийцев жило при жестоком режиме Асадов. Средства массовой информации и правительство Сирии пытались не пропускать новости о восстаниях в соседних государствах. Но в отличие от мирного восстания в Тунисе участники протестов в Сирии столкнулись с крайней жестокостью со стороны правительства.

Мировое сообщество ничего не сделало, чтобы повлиять на режим Асада, даже когда со стороны армии наносились удары по разрозненным и плохо организованным народным группировкам. По оценкам ООН, на момент написания книги более ста тысяч жителей было убито сирийскими военными, почти тысяча пятьсот из них были убиты в результате химической атаки. Среди погибших было немало невинных граждан.

ИСТОРИЯ № 2

Восемнадцатилетняя девушка лежала посреди улицы в Сан-Клементе штата Калифорния. Ее сбила машина, за рулем которой была девочка семнадцати лет. Она лежала там без сознания со сломанной ногой, согнутой под неестественным углом, состояние было нестабильно. Случайно проезжавшая мимо Ками Йодер, солдат запаса, остановилась, чтобы посмотреть, может ли она чем-то помочь. Опустившись на колени около раненой девушки, Ками начала проверять ее внутренние органы. Девушка не дышала, пульс был крайне слабым. Ками немедленно начала делать искусственное дыхание и реанимацию рот в рот, пытаясь вернуть девушку к жизни. Через какое-то время приехала «Скорая», и пострадавшей занялись медики. Они стабилизировали состояние девушки и отвезли ее в больницу.

Спустя несколько дней Ками решила поинтересоваться, как поживает та девушка. Ей удалось найти информацию в Интернете. Она умерла. Эта девочка и вся ее жизнь канули в Лету.

Какая из историй вызывает у вас более сильные чувства: первая или вторая? История о том, как десятки тысяч человек были разгромлены собственной армией, когда решили восстать ради благородной цели, не производит на нас такого эмоционального эффекта, как история о гибели ни в чем не повинной девушки. Мы скорбим по поводу смерти всего одного человека и, кажется, не способны скорбеть по тысячам женщин и детей, погибших так бессмысленно и жестоко.

Это один из недостатков использования чисел для представления числа людей. В определенный момент числа теряют связь с людьми и становятся просто числами, лишенными смысла. Мы являемся визуальным ориентированным видом. Мы следуем за тем, что видим. Если это человек, находящийся в нужде, мы можем броситься к нему на помощь. Если мы ясно видим свое будущее, которое гораздо ярче и лучше того, что мы имеем сегодня, мы будем работать, чтобы добиться его. И если это показатель, который мы должны улучшить, мы тоже можем это сделать. Но когда мы

видим только числа, наша способность воспринимать отдаленные последствия наших решений нарушается.

У больших чисел одна роль – представлять деньги или товары. Но когда большие числа начинают представлять людей, как говорил Сталин, наша способность сопереживать притупляется. Если ваша сестра, основной кормилец в своей семье, потеряет работу, это существенно повлияет на жизнь ваших племянников. И эта потеря работы тяжелым эмоциональным бременем ляжет на вашу сестру, ее семью и, вероятно, даже на вас. Но решение уволить четыре тысячи человек в какой-то крупной корпорации, принятое при помощи таблиц с показателями, теряет свою осязаемость и становится просто чем-то, что необходимо сделать для достижения определенных целей. Числа больше не представляют людей, заботящихся о своих семьях, они представляют лишь некие абстракции, которые необходимо рассчитать.

Будь то политик или просто работник компании, пожалуй, самое ценное, что мы можем сделать, если действительно хотим заботиться о наших избирателях или клиентах, – это знать их лично. Конечно же, невозможно знать их всех, но знать имя и некоторые подробности из жизни того, кому мы стараемся помочь нашим товаром, услугой или политикой, – это уже большое достижение. Момент, который мы можем сделать осязаемым, то, что ранее было всего лишь исследованием или диаграммой, тот момент, когда статистика или опрос превращаются в настоящего живого человека, когда приходит понимание, что абстрактные понятия непосредственно влияют на живого человека, – это момент, когда улучшается наша способность решать проблемы и вводить инновации.

Правило № 1. Будь собой – объединяй людей

А если абстрактных качеств цифр и масштаба недостаточно для управления организацией, то в современном мире есть еще и дополнительная сложность – виртуальный мир. Интернет внушает прямо-таки благоговейный ужас. Он дает нам власть распространять идеи, будь то малый бизнес или общественное движение. Он дает нам возможность легче находить людей, общаться с ними. И это невероятно ускоряет темпы заключения коммерческих сделок. Все это прекрасно. Но как деньги были придуманы, чтобы ускорить и упростить операции, позволить проводить оплату без бартерной сделки, так и мы часто используем Интернет как средство ускорения и упрощения общения и взаимоотношений, которые мы формируем. И как любовь нельзя купить за деньги, так и глубокие, доверительные отношения невозможно построить через Интернет. Однако отношения, которые мы создаем в виртуальном мире, ощущаются как настоящие, и это делает утверждение выше запутанным и противоречивым.

Мы можем, конечно, испытать всплеск серотонина, когда кто-то ставит лайк под нашей фотографией, страницей или постом или когда мы видим, что поднимаемся в рейтинге (вы знаете, сколько серотонина вырабатывается в этот момент). Чувство восхищения, которое мы получаем от виртуальных лайков или от количества подписчиков, – это не то же самое чувство восхищения, что мы получаем от своих детей или что игроки испытывают к своему тренеру. Это лишь публичное выражение симпатии без какой-либо жертвы – новый символ положения в обществе, если угодно. Проще говоря, даже если любовь может ощущаться как реальная, отношения все равно остаются виртуальными. Конечно, отношения могут начаться в Интернете, но они становятся реальными лишь при личной встрече.

Проанализируйте, как влияет Facebook и другие средства общения в Интернете на издевательства среди подростков. Четверть всех американских подростков заявили, что сталкивались с «киберзапугиванием» или издевательством в Интернете. Мы уже знаем, что абстракция может повлиять на человеческое поведение, сделать его отвратительным, заставить его действовать так, будто он не несет никакой ответственности за свои поступки. Онлайн-сообщество дает шанс скромным людям быть услышанными, но, с другой стороны, оно позволяет некоторым действовать так, как они,

возможно, не стали бы действовать в реальной жизни. В Интернете люди говорят друг другу ужасные вещи, то, что они, возможно, никогда бы не смогли сказать человеку в лицо. Возможность сохранять дистанцию, даже полную анонимность, упростила задачу – люди перестали вести себя так, как следует людям, – гуманно. И, несмотря на положительные эмоции, которые мы можем испытывать при общении в Интернете, в отличие от настоящей дружбы, основанной на любви и доверии, те чувства, которые мы испытываем благодаря Интернету, не длятся слишком долго, они редко проходят испытание временем.

Независимо от того, насколько хороши социальные сети, они не столь эффективны для построения крепких уз доверия, как реальный контакт с людьми. Любители социальных сетей будут рассказывать мне, сколько знакомств они приобрели благодаря Интернету. Но если социальные сети – это конец и начало всего, тогда почему более тридцати тысяч блогеров и подкастеров каждый год собираются в Лас-Вегасе на крупную конференцию под названием BlogWorld? Почему они не устраивают онлайн-встречу? Потому что для таких социальных животных, коими мы являемся, ничто не может заменить личных встреч. Живой концерт лучше, чем DVD, а поход на бейсбол не сравнится с просмотром его по телевизору, даже если по телевизору все видно гораздо лучше. Нам нравится быть в кругу людей, похожих на нас. Это дает нам чувство принадлежности. По этой же причине видеоконференция никогда не заменит командировки. Доверие не формируется через экран, оно формируется за столом. Чтобы связать людей, нужно рукопожатие... и ни одна технология не может этого заменить. Нет такого понятия, как виртуальное доверие.

На сайте NMХ (официальное название встречи BlogWorld) есть рекламный видеоролик, в котором люди говорят, чем их привлекает идея участия в конференции. Часто люди говорят об «обмене идеями». «Возможность встретить столько разных людей», «собраться всем вместе» и «встретиться с людьми, занимающимися тем же, что и я, с которыми нам по пути», – все это очень распространенные ответы. И мой любимый ответ: «На конференции нужно пожимать друг другу руки, это так здорово!» Даже блогеры собираются вместе в реальном мире, чтобы лично познакомиться и обменяться идеями относительно превосходства блогосферы.

Реальное, живое человеческое общение – это когда мы чувствуем себя частью чего-то, развиваем доверие и способность сочувствовать другим. Так

мы что-то меняем. Вот почему работающие на дому никогда по-настоящему не почувствуют, что являются частью команды, по крайней мере так как те, кто ходит на работу каждый день. Не важно, сколько электронных писем они посылают или получают, насколько они информированы, они упускают социальные контакты, промежутки между работой, нюансы... ощущение окружения другими людьми. Но что мы делаем в трудные времена, когда больше всего нам нужны хорошие идеи? Мы сокращаем количество конференций и командировок, потому что видеоконференции и вебинары дешевле. Возможно. Но лишь в краткосрочной перспективе. Учитывая относительную новизну социальных сетей, нами в полной мере еще не осознана возможность обезчеловечивания в долгосрочной перспективе. Так же как мы сегодня ощущаем влияние политики и практики 1980–1990-х годов, когда приоритет отдавался прибыли, а не людям, мы должны будем пережить еще одно поколение, прежде чем почувствуем в полной мере действие современных тенденций, когда реальное взаимодействие заменится виртуальным.

Правило № 2. Держите все под контролем – подчинитесь числу Данбара

В 1958 году Билл Гор ушел с работы в DuPont из-за веры в возможности полимера политетрафторэтилена (ПТФЭ), известного как тефлон. В этом же году они со своей женой Виев в подвале своего дома организовали компанию W.L.Gore & Associates. Это было крайне дружелюбное место, где все друг друга знали. Их сын Боб открыл новый полимер – пористый ПТФЭ, – и это навсегда поменяло курс развития компании Билла и Виев. Пористый ПТФЭ, известный как гортекс, имел практически не ограниченные возможности использования в медицине, на промышленных и тканевых рынках. Теперь было только вопросом времени, когда скромная семейная компания перерастет свою штаб-квартиру в подвале и переедет на завод. Бизнес был на подъеме, и по мере возрастания спроса рос завод и число работающих на нем человек.

Рассказывают, что однажды Билл Гор пришел на свой завод и понял, что многих людей он просто не знает. Бизнес так быстро рос, что он просто-напросто больше не знал, кто на него работает. Что-то подсказывало ему, что это не очень хорошо и для него, и для сотрудников, и для компании в целом. После некоторых подсчетов Гор пришел к выводу, что для поддержания чувства товарищества и взаимодействия, по его ощущениям, очень важного для завода, необходимо всего около ста пятидесяти человек. Это было волшебное число.

Вместо того чтобы увеличить эффективность завода путем увеличения его размера, Гор построил абсолютно новый завод по соседству со старым. Каждый завод был рассчитан на сто пятьдесят человек. Казалось, что Билл Гор заиклился. Однако при этой модели бизнес продолжал успешно развиваться, и, что важно, взаимоотношения между работниками были крепкие и согласованные. Сегодня эта по-прежнему частная компания осуществляет ежегодные продажи на сумму 3,2 миллиарда долларов и насчитывает более десяти тысяч сотрудников по всему миру, и она по-прежнему старается организовать свои заводы и представительства таким образом, чтобы рабочие группы состояли из ста пятидесяти человек.

И хотя Билл Гор доверял своей интуиции, он вовсе не случайно выбрал именно это число. Робин Данбар, британский антрополог и профессор кафедры экспериментальной психологии Оксфорда, пришел к тому же

выводу. Профессор Данбар вычислил, что люди просто не могут поддерживать больше примерно ста пятидесяти близких отношений. Как он любит говорить: «Иными словами, это число людей, с которыми вы бы не чувствовали себя неловко при случайной встрече в баре, если они предлагают вам присоединиться и выпить с ними».

Самые ранние группы *homo sapiens* жили в охотничьих/собираТЕЛЬСКИХ племенах, насчитывали примерно 100–150 человек. Сообщества амишей и хаттеритов насчитывают примерно 150 человек. Бушмены Южной Африки и индейцы тоже живут в группах по 150 человек. Даже рота морской пехоты насчитывает примерно 150 человек. Это магическое число – число близких отношений, которые мы способны поддерживать. Большее количество человек вызывает разделение. Именно по этой причине высшее руководство должно доверять руководителям среднего звена, поскольку ни один человек не может эффективно управлять большим числом людей так, чтобы сохранялось сильное чувство доверия и сотрудничества.

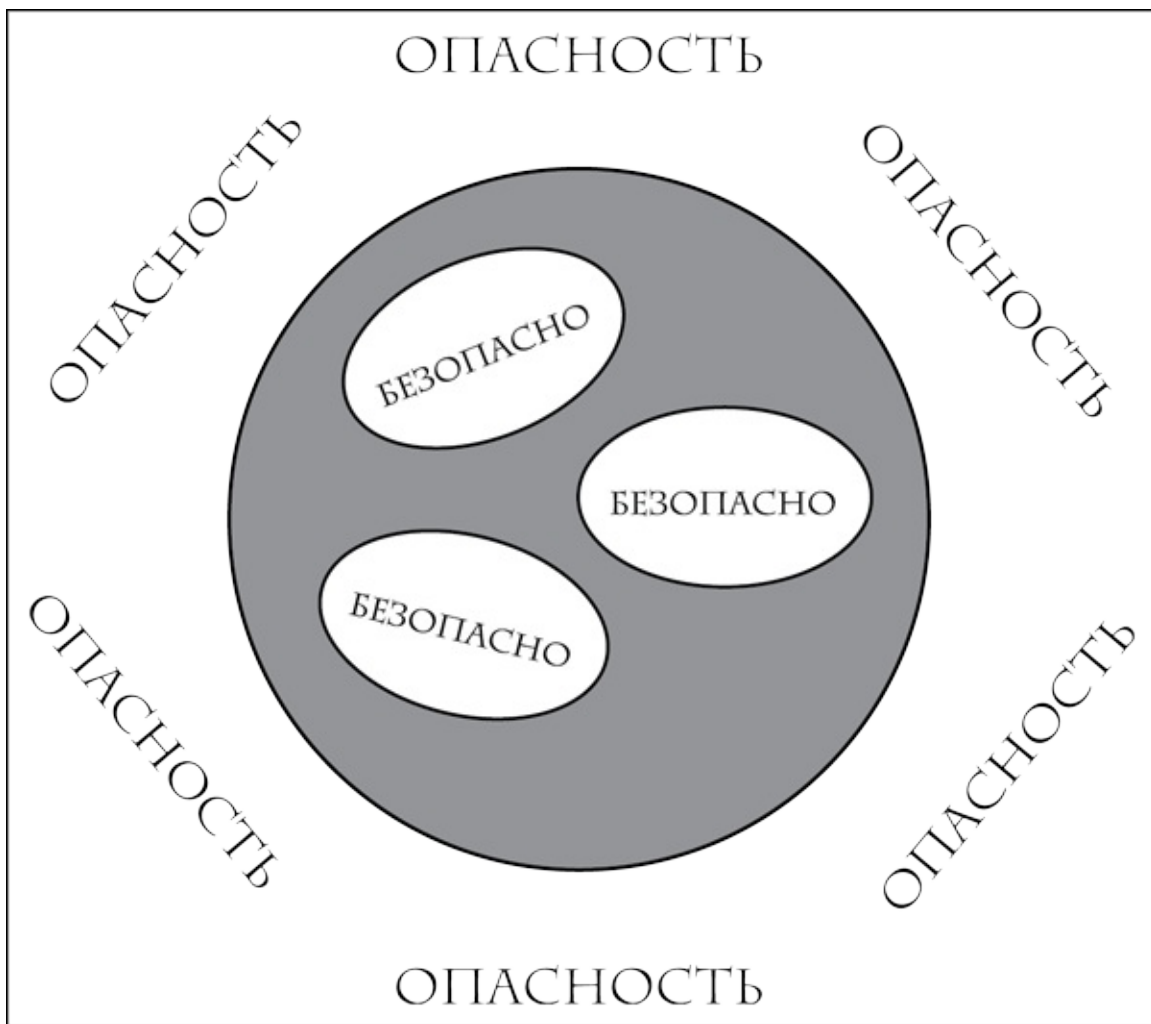
При внимательном рассмотрении становится понятно, что наилучшим образом группы функционируют, когда они состоят из примерно ста пятидесяти человек. Первой причиной этого является время. Время неизменно – в сутках всего двадцать четыре часа. Если бы мы уделяли всего по две минуты всем, кого знаем, мы бы вряд ли хорошо их узнали и вряд ли построили бы доверительные отношения. Другая причина – это возможности нашего мозга. Мы просто не можем запомнить всех. Именно поэтому число Данбара – это примерно 150, некоторые могут запомнить больше, некоторые – меньше. Вдобавок, как заметил Данбар в процессе своего исследования, когда группа состоит из большего числа людей, люди склонны работать менее усердно и в меньшей степени склонны друг другу помогать. Это довольно важное открытие, поскольку многие компании в начале своего пути ориентируются на повышение экономической эффективности, игнорируя эффективность человеческих взаимоотношений. В конечном счете именно прочность последних способна помочь компании оставаться на высоком уровне в условиях роста.

Многие думали, что с приходом Интернета число Данбара устареет. Возможность общаться с огромным числом людей станет более эффективной, давая нам возможность поддерживать больше связей. Но все оказалось не так. Наша антропология вновь победила. Вы можете иметь хоть восемьсот друзей на Facebook, однако велики шансы, что лично вы друг друга не знаете.

Если бы вам нужно было попробовать связаться с ними всеми, о чем писал, например, журналист Рик Лекс на сайте wired.com, вы бы быстро поняли, что и здесь число Данбара побеждает. Лекс был крайне удивлен, как мало людей из его двух тысяч «друзей» он на самом деле знал и как мало из них знали его.

В маленьких организациях, где у нас есть возможность знать всех лично, нам гораздо проще заботиться друг о друге. Очевидно, что мы склонны заботиться о людях, которых знаем лично. Если работник завода знает бухгалтера, а бухгалтер знает работников у станка, они в большей степени готовы помочь друг другу в случае необходимости.

Когда лидер лично знает всех членов своей группы, его ответственность за них становится личной. Он начинает видеть в них свою семью. И наоборот, члены группы начинают выражать преданность своему лидеру. Например, во взводе из сорока человек к командиру часто обращаются «наш» полковник. В то время как при более отдаленных отношениях и большем числе людей к нему обращаются просто «полковник». Когда это чувство взаимной принадлежности между лидером и его командой начинает ломаться, когда неформальность заменяется формальностью, это может быть верным признаком того, что группа стала слишком большой, чтобы ею можно было эффективно управлять.



Для более крупных организаций это означает, что единственным способом справиться с растущим масштабом и удержать Круг безопасности является положиться на иерархию. Генеральный директор может абстрактно «заботиться» о своих людях, но пока эта забота является абстрактной, она не может быть реальной. Единственный способ действительно справляться с растущим масштабом – это расширять возможности различных уровней управления. Их больше нельзя рассматривать как менеджеров, управляющих людьми. Вместо этого они должны стать полноценными лидерами, то есть они должны брать на себя ответственность по заботе и защите своих подчиненных и быть при этом уверенными, что их начальство будет так же заботиться о них.

Профессор Данбар выяснил, что в крупных компаниях с сотнями или тысячами сотрудников, не распределенных на группы по сто пятьдесят

человек, сотрудники склонны иметь больше друзей за пределами работы. Чем больше группа, в которой мы работаем, тем меньше мы склонны к построению доверительных отношений внутри нее.

Я имел возможность попасть на экскурсию в старый офис крупной компании, занимающейся социальными сетями, в Северной Калифорнии. Я не могу сказать, что именно эта компания была, поскольку каждый посетитель должен был перед входом подписать соглашение о неразглашении информации. Офис представлял собой огромное открытое пространство в стиле лофт, где много людей работали вместе. Целью открытого пространства было подтолкнуть людей к общению и взаимному обмену идеями. Менеджер, проводивший экскурсию, сделал интересный, на мой взгляд, комментарий.

Он сказал, что компания процветает отчасти за счет своей удивительной культуры сотрудничества, обмена опытом и открытого общения. В компании считали, что она многим обязана открытой планировке. И по мере ее роста открытая планировка сохранялась. Но по каким-то причинам, которые они не могли объяснить, по мере роста компании сотрудничество и открытое общение не улучшались. На самом деле, как признался мой гид, оно стало только хуже. И снова Данбар оказался прав.

Правило № 3. Встречайтесь с людьми, которым помогаете

В 2010 году Адам Грант, профессор менеджмента Уортонской школы бизнеса в Пенсильванском университете и автор книги *«Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений»*, задался целью изучить эффективность департамента сбора средств в его колледже, чтобы понять, что эффективно, а что нет. Задание было простым: сотрудники звонили выпускникам колледжа и пытались убедить их пожертвовать деньги в фонд стипендий для одаренных студентов, чьи семьи не могли позволить себе оплачивать обучение. Сборщикам денег было поручено описывать тяжелое финансовое положение университета, а также впечатляющие успехи потенциальных получателей денег. Выпускники должны были услышать, как университет нуждается в увеличении инвестиций в области компьютерных наук или, скажем, бизнес-администрирования, насколько бы это помогло в формировании нового поколения руководителей. В конце концов, это будущая рабочая сила новой экономики. Судя по всему, этот подход был крайне впечатляющим.

Однако, как бы сильно ни старались сборщики средств, успех был крайне скромным. Суммы сборов не увеличились даже из-за слов о сокращении университетского бюджета. Более того, это задание имело все характерные черты обычной работы – повторяющиеся задачи, многочасовое сидение на одном месте и порой грубые клиенты. Тогда Гранту в голову пришла идея повысить эффективность работы сборщиков средств... и это заняло всего пять минут.

Профессор Грант попросил студентов, получивших стипендии, приехать в офис и потратить всего пять минут на описание сборщикам средств того, как стипендия изменила их жизнь. Студенты говорили, как они ценят тяжелую работу департамента по сбору средств. И, хотя они провели там совсем мало времени, результаты были поразительными. За следующий месяц сборщикам средств удалось увеличить свой средний еженедельный доход больше чем на 400 %. В другом аналогичном исследовании сборщикам удалось увеличить количество времени разговора по телефону на 142 %, а сумму поступивших средств на 171 %.

Поскольку мы являемся социальными животными, для нас крайне важно видеть реальный осязаемый результат нашей работы, чтобы она имела для

нас смысл, тогда мы мотивированы и способны выполнять ее еще лучше. Когда мы физически можем видеть позитивный результат наших действий или решений, мы не только чувствуем, что оно того стоило, но это вдохновляет нас работать еще усердней.

Контрольная группа, которую не посетили студенты, не показала никакого улучшения в продажах или во времени телефонных разговоров. Третья группа, просто прослушавшая, как менеджер описывает важность стипендии для студентов, также не продемонстрировала прогресса. Другими словами, начальники, говорящие нам, как важна наша работа, далеко не так убедительны, как те, кто нам это демонстрирует наглядно.

Ссудный отдел банковской компании Wells Fargo провел похожий эксперимент. Когда они пригласили клиента в банк и попросили его описать, как ссуда изменила его жизнь (как благодаря ей он купил дом или выплатил долг), это оказало существенное влияние на мотивацию сотрудников банка, вдохновило их помогать людям. Они могли своими глазами видеть влияние своей работы на чью-то жизнь. Это стало результатом значительного сдвига в восприятии сотрудниками своей работы, и это основополагающий момент – видеть цель своей работы. Многие сотрудники перестали приходить на работу, просто чтобы продать ссуды, а стали приходить, чтобы в первую очередь помочь людям. Еще одним доказательством того, насколько улучшится качество нашей работы, если мы сможем увидеть результаты, является исследование, выявившее, что, если просто показать рентгенологам фотографию пациента, это может привести к улучшению точности диагностических исследований.

Адам Грант провел еще один эксперимент на спасателях в центре отдыха. Одной группе спасателей предложили прочитать письма от других спасателей о том, как эта работа помогла им в достижении личных целей. Второй группе предложили отчеты спасателей, действительно спасших жизни людей. Те, кто прочитал о спасении жизней, получили гораздо больше мотивации и уделяли больше времени помощи пловцам, чем те, кто прочитал о том, как эта работа может помочь им в личных делах.

Многие из нас скажут, что не удивлены. В конце концов это кажется достаточно очевидным. Или нет? Грант опросил несколько тысяч руководителей, чтобы выяснить, насколько для них важно чувствовать, что их работу ценят. И вот результаты: всего 1 % руководителей заявили, что менеджеры должны показывать сотрудникам, что их работа имеет смысл.

Если уж на то пошло, многие компании пытаются объяснить нам, как работа скажется на нашей собственной жизни, какие преимущества мы получим, если достигнем цели вместо того, чтобы объяснять, какие преимущества получают другие люди. Но помните о нашей биологии: по природе мы являемся согласованно действующими животными, которые биологически более вдохновлены и мотивированы, когда знают, что помогают другим.

Это одна из причин, почему мне так нравится благотворительная организация, занимающаяся водой. Если вы совершаете пожертвование (вы можете сделать его на сайте charitywater.org), помимо того что все 100 % от пожертвования идут на обеспечение чистой питьевой водой семисот миллионов человек, у которых ее нет, они еще и отправляют вам фотографию и GPS-координаты того места, куда отправились ваши деньги. И хотя поехать в Африку и лично встретиться с людьми, которым вы помогли, гораздо лучше, даже это дает вам возможность увидеть результат вашего пожертвования.

К сожалению, большинство из нас никогда не видели людей, чьи жизни затронули. Большинство из нас могут «увидеть» результаты своей работы лишь по числам в таблицах или прочитать о том, что услуга понравилась клиентам в отчете. Если линия в графике идет вверх, нас хвалят и нам следует гордиться тем, чего мы достигли. Ожидается, что мы должны, глядя на эти показатели, думать о людях. Однако наше желание вкладывать больше времени и сил во что-либо биологически привязано к обратному – видеть людей и только тогда думать о цифрах.

Правило № 4. Предоставьте им не только деньги, но и время

Допустим, вы переезжаете в новый дом. Чтобы помочь вам, один из друзей платит за вас компании по перевозке вещей пять тысяч долларов, очень щедрое предложение. Другой помогает вам упаковать коробки, загрузить их в грузовик, едет с вами в новый дом, выгружает и распаковывает коробки. Через две недели обоим друзьям одновременно понадобилась ваша помощь. Кому вам больше захочется помочь: тому, кто выписал чек, или тому, кто потратил свое время и силы?

Деньги – это некая абстракция материальных ресурсов или человеческих усилий. Это долговая расписка о будущих товарах и услугах. Для нашего примитивного мозга, оценивающего еду и кров или поведение других по уровню защиты и безопасности, которые они нам предлагают, деньги не представляют никакой «реальной» ценности. Тот, кто дает нам много денег, по восприятию нашего мозга необязательно столь ценен для нашей защиты, как тот, кто тратит на нас свое время и силы.

Учитывая нашу навязчивую необходимость чувствовать себя в безопасности среди членов нашего племени (наших сообществ и компаний), мы по своей природе отдаем предпочтение тем, кто тратит на нас свои силы и время. Тогда как ценность денег относительна (например, 100\$ – это много для студента колледжа и мало для миллионера), время и затраченные усилия имеют абсолютную ценность. Не важно, насколько человек богат или беден, где и когда он родился, у всех у нас 24 часа в сутках и 365 дней в году. Если кто-то хочет дать нам что-то, имеющее фиксированную цену, абсолютно не подлежащий выкупу товар, мы воспринимаем его как большую ценность. Деньги всегда можно заработать. Но у всех у нас были моменты, когда мы сидели на встрече или смотрели фильм... или, может быть, читали книгу... и думали про себя: «Это время больше никогда не вернуть». Вы можете сэкономить время, если прямо сейчас перестанете читать, но я уже не могу вернуть вам потраченное время. Извините.

И такая ситуация обстоит не только со временем. Силы и энергия, которые мы тратим, также важны. Если родитель идет на футбольный матч ребенка, но отрывает глаза от планшета только тогда, когда слышит радостные крики, он может тратить свое время, но он не тратит никакой энергии. Ребенок будет высматривать родителя и видеть его постоянно опущенную голову, как он

напряженно пишет письма и занят исключительно своим планшетом. Независимо от намерений такого родителя отсутствие внимания делает это время потраченным впустую как для него, так и для ребенка. То же самое касается и работы, когда мы разговариваем с кем-то, параллельно читая электронные письма, или сидим на встрече, постоянно поглядывая на телефон. Мы можем слышать все, что говорят, но у говорящего не сложится ощущения, что вы слушаете его, а возможность построения доверительных отношений или создания впечатления заботливого лидера рассеется.

Как родитель никогда не купит любовь детей за подарки, так и компания не может купить преданность сотрудников при помощи зарплат и бонусов. Что же порождает преданность, это иррациональное желание оставаться в организации, даже если вам предлагают больше денег в другом месте? Преданность порождает ощущение, что лидеры компании будут готовы в случае надобности пожертвовать своим временем и силами, чтобы помочь вам. Мы будем больше ценить начальника, готового тратить свое время, чтобы помочь нам, чем того, кто просто предложит нам бонус за то, что мы достигли определенной цели.

Если один из коллег скажет вам, что за выходные он отдал пятьсот долларов на благотворительность, что вы о нем подумаете? Вы подумаете, что это мило, но нас, возможно, насторожит, зачем он это рассказывает. Он хочет получить за это медаль или что? Если другой коллега скажет нам, что за выходные он в качестве волонтера потратил свое время на покраску школы, что вы о нем подумаете? Вы подумаете: «Как здорово, мне нужно тоже что-то такое сделать». Просто услышав о том, что кто-то жертвует своим временем и силами ради других, мы вдохновляемся этим (вспомните об окситоцине).

И хотя мы можем ощутить всплеск химического вещества, заставляющий нас почувствовать себя хорошо, когда мы даем кому-то деньги, он длится недолго и не влияет на то, как нас воспринимают другие люди. Тот, кто участвует в благотворительном марафоне, ощущает удовлетворение и делает больше для повышения своего статуса, чем тот, кто просто пожертвовал своими деньгами. По этой причине генеральный директор с плохой репутацией не может оправдать свои действия выписыванием чеков на благотворительность. Это не то поведение, которое мы посчитали бы ценным для племени. По этой же причине мы более терпимы к оплошностям и случайным неправильным решениям директора, в чье искреннее желание защищать людей мы верим.

Лидер организации не может просто платить менеджерам, чтобы они заботились о своих подчиненных. Но лидер может предложить свое время и силы им, чтобы они, в свою очередь, с большим желанием отдавали свои силы и время подчиненным. Тогда их подчиненные, в свою очередь, будут более склонны тратить свое время и силы на тех, кто находится под их опекой. И в конце этой цепочки люди, чья работа связана с внешними связями компании, будут лучше обращаться с клиентами. Это просто биология. Окситоцин и серотонин заставляют нас чувствовать себя хорошо, когда нам предлагают свое время и силы, это вдохновляет нас на ответные действия. Бизнес – это человеческое предприятие. Поэтому мы и называем бизнес «компанией», потому что это совокупность людей, находящихся в компании друг друга. Именно группа людей, компания, имеет значение.

Правило № 5. Будьте терпеливы – правило семи дней и семи лет

Недавно у меня было свидание, первое свидание с этой девушкой. Это было изумительное первое свидание. Мы провели вместе почти восемь часов. Мы вместе позавтракали и гуляли по городу. Мы ходили в музей, потом пообедали. Мы все время говорили. Мы оба улыбались, хихикали, мы даже начали держаться за руки. В результате после этого замечательного первого свидания мы решили пожениться. Само собой разумеется, что мы очень этому рады.

Вы немного вздрогнули, когда дочитали до конца, не правда ли? Это нормально. Когда мы слышим подобные истории, наша мгновенная реакция следующая: «Это сумасшествие». Но вы не были на том свидании вместе со мной. Мы любим друг друга... я клянусь.

Факт в том, что инстинктивно мы понимаем, что крепкие доверительные отношения нельзя построить за одно свидание или даже за неделю. Напротив, если бы я рассказал вам, что мы встречались с этой женщиной семь лет и до сих пор не поженились, вы бы подумали: «Так в чем же проблема?»

Сильное чувство, которое мы можем испытать после великолепного первого свидания или даже прекрасного собеседования, это не любовь и не доверие. Это чувство, будто мы нашли то, что искали, вызвано преимущественно всплеском допамина. Из-за того, насколько прекрасно мы себя при этом ощущаем, мы можем иногда перепутать его с чем-то более стабильным, даже если обе стороны это ощущают. Это помогает нам понять, как эта любовь с первого взгляда может вскоре разрушиться. Это помогает нам понять, почему тот, кто так понравился нам на собеседовании, по прошествии нескольких месяцев, оказывается, не слишком подходит для организации. Все потому, что мы не потратили достаточно времени, чтобы понять, можем ли мы положиться на этого человека. Прыжок в неизвестность, даже если вы ощущаете, что «это правильно», ничем не отличается от азартных игр. Все может получиться, но шансов не так уж много. Это так же плохо, как если мы слишком долго не чувствуем принадлежности. Если мы работали на одной и той же работе на протяжении семи лет и до сих пор не чувствуем принадлежности... ну... может, пришло время идти дальше.

Наши внутренние системы пытаются помочь нам ориентироваться в социальном мире, чтобы мы могли найти людей, в большей степени готовых жертвовать собой и помогать нам, способных войти в наш Круг безопасности. Для того чтобы узнать кого-то поближе, построить доверительные отношения, поддерживать с ним личные или профессиональные связи, необходимо время.

Мы живем в мире нетерпеливости, в мире мгновенного вознаграждения, в мире, которым правит допамин. Google может мгновенно ответить практически на любой наш вопрос. Мы можем, не теряя времени, купить в Интернете то, что нам вдруг захотелось. Мы можем мгновенно отправлять и получать информацию. Нам не нужно ждать неделю, чтобы посмотреть наше любимое шоу, мы можем посмотреть его прямо сейчас. Мы привыкли получать что хотим и когда хотим. Все это прекрасно для просмотра фильмов в Интернете и онлайн-шопинга, но не слишком эффективно для построения крепких доверительных отношений. Это требует времени, и нет такого приложения, которое могло бы ускорить этот процесс.

У меня нет данных относительно того, сколько именно времени должно пройти, прежде чем мы почувствуем, что можем доверять человеку. Я знаю, что это требует больше семи дней и меньше семи лет. Я знаю, что для кого-то этот процесс проходит быстрее, а для кого-то – медленней. Никто не знает, сколько времени это займет, но это совершенно точно требует терпения.

Глава 16. Дисбаланс

Поскольку мы были предназначены для жизни и работы в условиях нехватки ресурсов, их избыток может вызвать некоторые проблемы для сил, влияющих на наше поведение. На протяжении сорока тысяч лет мы жили за счет экономики типа натурального хозяйства. У нас редко было значительно больше, чем нужно. И только примерно десять тысяч лет назад, когда мы впервые стали фермерами, а не охотниками и собирателями, только тогда мы стали двигаться в сторону экономики перепроизводства. Когда мы стали способны производить больше, чем было необходимо, наша популяция переросла сто пятьдесят человек. Отныне мы могли торговать излишками. Мы могли позволить себе тратить больше, чем казалось благоразумным раньше. И мы могли позволить себе иметь постоянную армию, интеллигенцию и правящий класс.

Всякий раз, когда группа переходит от натурального хозяйства к перепроизводству и правящим классам, тем, кто усердней всего работает на шаблонное общество, тяжелей всего соответствовать его ожиданиям. Вопрос в том, используют ли они излишки во благо обществу или самим себе? Неудивительно, что самые богатые компании так усердно пытаются воздействовать на законодателей, чтобы они внесли (или исключили) какое-то положение, удовлетворяющее их интересам. У них больше ресурсов для использования, защиты и дальнейшего накопления. И без должного управления корпоративной культурой они могут лишиться баланса.

«Разрушительное изобилие» – так я называю результат этого дисбаланса. Вот что происходит, когда эгоистичные действия находятся в дисбалансе с бескорыстными, когда мотивированное допамином поведение подавляет социальную защиту, предоставляемую другими химическими веществами. Когда защита результатов становится приоритетней защиты тех, кто добивается этих результатов. Разрушительное изобилие случается тогда, когда игроки полностью концентрируются на счете и забывают о том, почему они вообще играют.

Для всех организаций, пострадавших от разрушительного изобилия, есть одна типичная особенность, которая может стать уроком для всех нас. Практически во всех этих организациях осуществлялось неправильное управление корпоративной культурой. Практически всегда в таких организациях есть лидер, который не берет на себя ответственность, не принимает свои обязанности близко к сердцу. Когда в организации воцаряются разрушительные силы изобилия, нарушается целостность, а сотрудничество сменяется политикой, и так до тех пор, пока сами люди не превратятся в очередной предмет потребления, как счет за электричество.

Разрушительное изобилие практически всегда наступает тогда, когда испытание заменяется искушением.

Испытания и искушения

Часть 6. Разрушительное изобилие

Глава 17. Урок лидерства № 1: Какая культура, такая и компания

Культура приносится в жертву

«Долгоиграющая жадность». Это слова, которые использовал бы Густав «Гус» Леви, почтенный глава коммерческого банка Goldman Sachs, для описания деятельности компании. На дворе был 1970 год, Goldman представляла собой «джентльменскую» организацию, верившую в сотрудничество и делающую все возможное для своих клиентов и фирмы. Учитывая ее сегодняшнюю репутацию, это звучит довольно забавно, но банкиры Goldman были известны как «бойскауты-миллиардеры» из-за своего притворного желания угодить клиентам. «Долгоиграющая жадность» означала, что иногда, чтобы помочь клиенту, стоило принимать краткосрочные точечные решения, поскольку вызванные при этом чувства доверия и преданности со временем окупались бы.

Как и многие другие организации с сильной корпоративной культурой, Goldman Sachs росла, пока ее конкуренты боролись и проигрывали. Компания была основана в 1970-х годах, она проработала до 1990-х, и казалось, что Goldman не может сделать ничего плохого или неверного. Как пишет журналист и автор книги *«В погоне за Goldman Sachs»* Сьюзен МакГи: «Вплоть до 1990-х годов репутация компании была внушительной».

И хотя мы должны быть осторожны и воздержаться от излишней романтизации корпоративной культуры Goldman (как и не должны идеализировать «величайшее поколение»), компания, без сомнения, считалась золотым стандартом Уолл-стрит. И как во все сильные культуры, в нее было сложно попасть. И я не имею в виду академические стандарты, я имею в виду нечто еще более сложное. Было время, когда даже самые квалифицированные кандидаты не могли рассчитывать на место в Goldman. Они должны были удовлетворять требованиям корпоративной культуры компании. Они должны были ставить интересы компании превыше своих. Коллеги должны были чувствовать, что могут доверять друг другу. Goldman прекрасно справлялась с трудными временами, потому что корпоративная культура компании была построена на таких высоких стандартах. Пока

другие экипажи были заняты собственным спасением, иногда даже бросая корабль тонуть, сотрудники Goldman собирались вместе, чтобы их корабль мог выстоять против бури.

Но потом что-то произошло. В 1999 году, когда компания стала государственной, партнерская культура начала разваливаться. Настало время, когда компанией Goldman завладело новое мышление. Как писал в своей колонке для CNN.com профессор права Гарвардского университета Лоуренс Лессиг: «Правила, регулировавшие финансовую часть, исчезли. Смелые (а иногда и отчаянные) эксперименты (финансовые инновации) создали невероятные возможности для получения прибыли».

В этой атмосфере быстро расширявшаяся фирма начала применять новый вид торговой деятельности, гораздо более агрессивной, чем раньше. Стандарты принятия новых сотрудников поставили академическую родословную и успех на первое место в ущерб соответствию корпоративной культуре.

Приход нового типа брокера вызывал возмущение среди тех, кто гордился компанией, которую они построили, и культурой, которой посвятили свою жизнь, стараясь защищать и отстаивать ее. И компания разделилась на два лагеря: старые работники Goldman и новые работники. Одна культура строилась на преданности и долгоиграющей жадности, другая – на показателях и краткосрочных целях. Одна строилась на балансе социальных химических веществ, другая – на дисбалансе в результате перевеса в сторону допамина.

Чем больше компания впускала в себя людей, нацеленных на улучшение собственного благосостояния и повышения статуса иногда в ущерб компании или долгосрочным преимуществам клиентов, тем больше вреда она наносила своей корпоративной культуре, репутации и решениям.

Уильям Коэн освещает это в своей книге *«Деньги и власть: Как Goldman Sachs захватил власть в финансовом мире»*. Коэн пишет: «Первый раз в компании Goldman начались сокращения из-за неудачного года (а не по причинам индивидуальной производительности сотрудников) в начале 1990-х годов, и это очень травмировало компанию». Подумайте об этом. До 1990-х годов Goldman Sachs не привлекала идея сокращений. Что-то явно изменилось.

К 2010 году из-за роли Goldman Sachs в кризисе ипотечных ценных бумаг в сочетании с огромными бонусами, которые компания начала выдавать

всего через несколько месяцев после получения государственной финансовой помощи, ее и так подпорченная репутация оказалась совсем на дне. Это была уже не пользующаяся доверием Уолл-стрит компания, а символ жадности и излишества. Ее генеральный директор Ллойд Бланкфейн даже опубликовал официальное извинение: «Мы совершали неверные поступки, нам есть о чем сожалеть и за что извиняться», – сказал он в ноябре 2009 года. Но было слишком поздно (и многие это чувствовали в глубине души). Лидеров Goldman Sachs перестали называть бойскаутами, теперь их больше ассоциировали с мошенниками. И эта история, произошедшая с Goldman Sachs, не уникальна. Я привел в качестве примера Goldman для того, чтобы проиллюстрировать, что происходит повсеместно во множестве компаний и отраслей.

У каждой культуры есть своя история, традиции, языки и символы. Когда мы отождествляем себя с какой-то культурой, мы выражаем свою принадлежность к определенной группе, разделяем ее ценности и убеждения. В частности, мы можем идентифицировать себя по принадлежности к какой-то стране (например, я американец) или организации (например, я морской пехотинец). Это не значит, что мы ежедневно думаем о своей культурной идентичности. Но когда мы находимся вне своей группы или нашему племени угрожает внешняя опасность, культурная идентичность становится для нас очень важной. Она может даже стать основной сферой нашей деятельности. Помните, как сплотилась страна после событий 11 сентября?

В сильных корпоративных культурах наблюдается та же тенденция. Сотрудники идентифицируют себя с компанией. Сотрудники компании WestJet, мятежной популистской канадской авиакомпании сродни America's Southwest Airlines, не говорят, что работают на WestJet, – это бы превратило их деятельность в работу. Они называют себя «вестджеттерцы» (Westjetters). А это уже идентичность. Когда у нас нет чувства принадлежности, мы спим в футболке с логотипом своей компании или красим в ней дом. Тогда как при наличии чувства принадлежности мы носим сувенирную продукцию своей компании прилюдно и с гордостью.

Когда культурные стандарты смещаются от характера, ценностей или убеждений в сторону производительности, чисел и других безличных измерений, движимых допамином, химические вещества, влияющие на наше поведение, приходят в дисбаланс, а наше желание доверять и сотрудничать

пропадает. Как при добавлении воды в стакан с молоком культура становится столь разбавленной, что теряет то, что делало ее здоровой, и тогда жидкость в стакане лишь смутно напоминает молоко. Мы теряем свое чувство истории, ответственности за прошлое и за общие традиции. Мы меньше заботимся о чувстве принадлежности. В такого рода слабой культуре мы уклоняемся от выполнения «правильных вещей» в пользу «того, что правильно лично для нас».

Когда-то работа на Goldman Sachs значила нечто большее. Это было не просто место работы. Для тех, кто был частью этой корпоративной культуры, это было нечто, говорившее об их идентичности. Для внешнего мира это было показателем того, что от них можно ожидать. Человек мог гордиться тем, что ассоциировался со своей компанией. Но лидеры компании не защитили то, что так долго строили.

Как резюмировал в свое время великий мыслитель девятнадцатого века Гете: «Можно легко судить о характере человека по тому, как он обращается с теми, кто ничем не может быть ему полезен». Если характер отражает, как человек думает и действует, тогда корпоративная культура отражает характер группы людей и то, как они думают и действуют как коллектив. В компании с сильным характером будет культура, способствующая тому, чтобы люди относились хорошо ко всем, а не только к тем, кто им платит, или к тем, кто зарабатывает для них деньги. В компании с сильным характером сотрудники чувствуют защиту своих лидеров и коллег. В компании со слабым характером люди будут чувствовать, что любая защита исходит в первую очередь от их собственной способности вести политику, продвигать собственные успехи и прикрывать свой тыл (хотя некоторым из них повезет встретить несколько коллег, готовых помочь в случае необходимости). Как наш характер определяет нашу ценность для друзей, так и корпоративная культура определяет свою значимость для тех, кто к ней относится. Производительность и эффективность могут улучшаться или ухудшаться, сила культуры – это единственное, на что можно действительно положиться.

В слабой культуре мы уклоняемся от выполнения «правильных вещей» и делаем «то, что правильно лично для нас».

Всегда интересно обращать внимание на то, какие слова люди выбирают для описания своего отношения к работе. Такие слова, как «любовь» и

«гордость», вызваны окситоцином и серотонином, соответственно. Или, как в случае с Goldman Sachs, с их отсутствием. «Я не чувствую себя в безопасности. Я могу потерять работу в любой момент. У Goldman нет сердца», – сказала мне как-то сотрудница фирмы. То, что она сказала про отсутствие у компании «сердца», говорит об отсутствии в корпоративной культуре сопереживания. А когда нет сопереживания, начинают доминировать такие разрушительные чувства, как агрессия или страх.

Бывший сотрудник компании, работавший в Goldman в 2000-х годах, заставший культурную трансформацию, описывал атмосферу жестокости, в которой менеджеры стравливали одну группу консультантов с другой, вынуждая их бороться за проект или клиента. Он описывал атмосферу отсутствия доверия, взаимного уважения и главным образом безответственности, если что-то вдруг шло не так. Это была атмосфера, где все стремились победить любой ценой, даже если это означало «расплющивание» коллеги (не говоря уже о клиенте). Неудивительно, что, несмотря на статус, получаемый при работе в Goldman (заработанный в результате удачных лет компании), бывший сотрудник и практически все его коллеги разошлись по другим компаниям в течение двух лет после подобных перемен. Это было слишком для терпения человека, если он хотел сохранить свое психическое здоровье и просто быть счастливым. Но лидеры позволили этой культуре функционировать.

14 марта 2012 года газета *New York Times* опубликовала редакционную статью Грега Смита, который в то время был главным директором Goldman Sachs, в которой он объявил о своем немедленном уходе из компании, где он проработал двенадцать лет. В этой статье он писал о «токсичной» корпоративной культуре:

«Культура была секретным ингредиентом, делавшим это место прекрасным и позволявшим нам на протяжении ста сорока трех лет завоевывать доверие наших клиентов. Это было не просто зарабатывание денег, на одном этом фирма не продержалась бы так долго. Это было связано с гордостью и верой в организацию. Мне грустно говорить, но сегодня я оглядываюсь и не вижу следов той культуры, которая заставила меня любить работу в этой компании на протяжении долгих лет. Я больше не испытываю гордости или веры. Раньше лидерство основывалось на идеях, примере и совершении

правильных поступков. Сегодня, если вы приносите компании достаточно денег (и не являетесь бывшим убийцей), вас могут назначить на высокую должность, подразумевающую наличие власти... И когда будут писать историю Goldman Sachs, могут решить, что нынешний генеральный директор Ллойд Бланкфейн и президент компании Гэри Коэн упустили корпоративную культуру».

Когда мы определяем, что мы «чувствуем» по отношению к своей работе, мы очень часто основываемся на атмосфере, в которой работаем. И это не только работа, которую мы выполняем. И когда культура превращается из места, в котором люди любят работать, в место, где они работают лишь для собственной выгоды, палец сам указывает на руководителей компании. Люди будут реагировать на среду, в которой работают. И именно лидеры компании решают, какого рода среда это будет. Создадут ли они узкий круг наиболее приближенных к ним лиц или расширят Круг безопасности до внешних краев организации?

Огромное число людей, работающих в Goldman Sachs, как бы ни хотелось в это верить некоторым критикам, неплохие и незлые люди. Однако созданная их лидерами рабочая среда делает возможными их плохие или злые поступки. На наше поведение очень сильно влияет среда, в которой мы работаем... как бы там ни было.

В ноябре 2008 года вооруженные террористы атаковали различные районы Мумбаи (Индия), убив более ста шестидесяти человек. В частности, отель «Тадж-Махал Палас». Однако, что выделяет историю отеля из множества других, его сотрудники рисковали своими жизнями, чтобы спасти посетителей.

Существуют рассказы о телефонных операторах, которые, уже выбравшись в безопасное место, бежали обратно в отель, чтобы помочь выбраться гостям. Есть также истории о кухонном персонале, сформировавшем «живой щит», чтобы защитить гостей от кровавой бойни. Из тридцати одного человека, погибшего в отеле в тот день, около половины были сотрудниками отеля.

Рохит Дешпанде (Rohit Deshpande), гарвардский профессор бизнеса, исследующий события, подобные «Тадж-Махал», узнал от главного менеджера отеля, что он не может объяснить, почему их сотрудники повели себя так храбро. Однако причина не такая уж неуловимая – это результат особой корпоративной культуры. Один из лучших отелей мира, «Тадж-Махал

Палас» настаивает на том, чтобы его сотрудники ставили интересы гостей превыше интересов компании. На самом деле их часто за это награждают.

В отличие от сегодняшней культуры Goldman Sachs в отеле «Тадж-Махал Палас» звания и происхождение играют меньшую роль при выборе кандидатов. Например, выпускники бизнес-школ второго эшелона часто относятся к другим лучше, чем выпускники бизнес-школ высшего эшелона... и поэтому они предпочитают нанимать первых. Уважение и сопереживание ценятся превыше таланта, опыта или мотивации для личного роста. У единожды нанятого персонала подобные наклонности только усиливаются, что, в свою очередь, создает устойчивую культуру, в которой людям можно доверить импровизировать, а не делать все по инструкции. Руководство «Тадж-Махал Палас» знает, что их люди «все сделают правильно», а не будут действовать только ради личной выгоды. Какая культура, такие и люди.

Меня всегда поражает, как руководитель крупного инвестиционного банка удивляется, когда в компании заводится неконтролируемый биржевой маклер, который в погоне за личной выгодой или славой принимает решения, наносящие вред компании. Что еще нам следует ожидать от культуры, которая укрепляет и поощряет корыстное поведение? В таких условиях генеральный директор крайне рискует, рассчитывая, что его люди «поступят правильно». Ведь курс задают не сотрудники, а лидеры.

Плохие лидеры порождают плохую культуру

Ким Стюарт была одним из многих работников, пострадавших из-за «токсичной» рабочей среды. Еще в свой первый рабочий день в Citigroup она знала, что с корпоративной культурой что-то не так. Как она рассказывала: «Я помню, что приходила домой и говорила мужу: «Мне нужно ограничить количество умных вещей, которые я говорю». И проблема заключалась не в том, что она считала своего начальника или своих коллег глупыми, а в том, что они были напуганы (абсолютно нормальное ощущение в организации со слабым Кругом безопасности). Казалось, что воздух был пропитан подозрением и недоверием.

По воспоминаниям Стюарт, когда в 2007 году она впервые пришла работать в инвестиционно-банковское подразделение, она немедленно поняла, как именно компания заключает сделки определенного типа. Она пошла к боссу и попросила его подтвердить ее понимание процесса. Так почему же ее первая сделка была такой неловкой катастрофой? Позже Стюарт выяснила, что ее начальник, обеспокоенный тем, что ее успех может угрожать его собственному статусу, специально умолчал про ключевую часть заключения сделки, чтобы подставить ее. Это выглядело так, будто он хотел, чтобы она провалилась, чтобы он выгодней выглядел на ее фоне.

По словам Стюарт: «В компании Citigroup мне не хотелось, чтобы кто-либо понимал, сколько всего я знаю, потому что иначе мной пользовались». Такое поведение необходимо исключительно для самозащиты. Это классический симптом небезопасной, богатой кортизолом культуры, где ценная информация скрывается для продвижения или защиты человека или небольшой группы лиц, хотя ее совместное использование могло бы принести пользу как другим членам группы, так и организации в целом. По воспоминаниям Стюарт, все боялись, что кто-то из коллег их обойдет. Никто не чувствовал себя в безопасности. И дело было даже не в сокращениях, просто корпоративная культура была такой.

В итоге компания могла понести колоссальные финансовые потери в значительной степени из-за атмосферы накопления информации, а не ее распределения.

Конечно, со временем начались сокращения. В ноябре 2008 года компания столкнулась с крупнейшим в истории любой отрасли масштабom увольнений.

В один день компания Citi выдала 52 000 извещений об увольнении, примерно 20 % своих работников. Отдел Стюарт сократили больше чем наполовину, со ста девяноста человек до девяноста пяти, а бонусную систему упразднили.

Рабочая атмосфера испортилась. Стюарт вспоминает, что в конце 2011 года, спустя несколько лет после кризиса, новый руководитель Citi приехал в компанию, чтобы представиться ее сотрудникам. Он сказал им, что его интересует всего три вещи: доход, чистая прибыль и расходы. А потом он добавил лично Стюарт: «Если вы думаете, что я собираюсь быть вашим наставником и давать вам советы по продвижению в карьере, вы глубоко ошибаетесь». Какое лидерство, такая и культура.

Культура под защитой

Большинство людей знакомы с бумагой для записок. Но многие не знают, как она появилась. В отличие от многих компаний, разрабатывающих свои продукты, придумывая их и пытаясь воплотить в жизнь, компания 3M обязана развитием бумаги для записок, как и многих других своих продуктов, одной простой вещи – культуре обмена.

Спенсер Сильвер, ученый, которому частично приписывают создание торговой марки Post-it, работал в своей лаборатории в Миннесоте над созданием сильного клея. К сожалению, его старания не увенчались успехом. То, что он случайно произвел, был очень слабый клей. Если основываться на его обязанностях, он не выполнил своей работы. Но Сильвер не отбросил свое «неудавшееся» изобретение в корзину. Он не утаил своей ошибки, боясь потерять работу или надеясь в один прекрасный день нажать на ней. Он поделился своим нечаянным изобретением с другими сотрудниками компании... просто чтобы посмотреть, вдруг кто-то придумает ему достойное применение.

Так оно и случилось. Через несколько лет Арт Фрай, другой ученый, работавший в той же фирме, будучи на репетиции церковного хора, расстроился, что не может сделать закладки, чтобы иметь возможность быстро возвращаться к нужному месту и чтобы они при этом не выпадали из книги, заставляя его прерываться и поднимать их с пола. Тогда он вспомнил слабый клей Сильвера и понял, что его можно использовать для создания отличных закладок! И это было рождением того, что впоследствии станет

одним из самых узнаваемых брендов в истории, продаваемым в более ста странах мира.

Инновация, созданная в 3M, была не просто результатом образования или профессиональной компетенции, но еще и результатом корпоративной культуры сотрудничества и обмена опытом. В отличие от некоторых руководителей инвестиционных банков компания 3M понимает, что люди лучше выполняют свою работу, когда работают вместе, делятся своими идеями и свободно заимствуют их друг у друга для использования в собственных проектах. Нет такого понятия, как «мой».

В другой компании, возможно, неудачная формула Сильвера так бы и не дошла до Фрая. Но только не в 3M. Говорят, что Фрай говорил: «В 3M мы являемся пучком идей. Мы никогда не отбрасываем идеи, поскольку никогда не знаем, кому она может понадобиться». Взаимное обогащение идеями привело к общей атмосфере сотрудничества, что сделало компанию 3M местом, где работники чувствовали свою значимость. Один из любимых девизов компании: «Инновация в результате взаимодействия». Сотрудникам предлагают высказывать свои идеи на внутренних технических форумах и регулярных собраниях сотрудников из разных отделов.

Этот тип корпоративной культуры никак не связан с отраслью, в которой работает 3M. Даже менее располагающая возможностью к сотрудничеству отрасль (в силу особенностей ее товаров и услуг) может выиграть от обмена опытом и идеями. Можно добиться огромных изменений к лучшему, всего лишь взглянув свежим взглядом на свою работу. Если один человек услышит, как решил свою проблему другой, это может помочь ему в решении собственной проблемы. Не эта ли идея стоит за обучением – передавать наши знания другим?

Взгляните на разрабатываемые компанией 3M продукты, вы будете удивлены, как инновации перепрыгивают из одного отдела компании в другой. Ученые лаборатории 3M, разрабатывающие продукты для автомобильной промышленности, решили создать вещество, чтобы кузовным мастерским было легче смешивать наполнитель, который они используют для устранения вмятин. Технология, которую они применили, пришла из лаборатории компании, занимавшейся созданием стоматологической продукции, она была основана на веществе, которое стоматологи используют для создания смеси для шлифовки стоматологических слепков. Вот вам другой пример: технологию 3M, применявшуюся для осветления дорожных

знаков на шоссе, позже применили в процессе изобретения «бляшек микроиглы», позволивших безболезненно проводить инъекции. Взаимное обогащение идеями поднимает инновации до головокружительного уровня.

У компании *3M* более двадцати тысяч патентов, из которых более пятисот были вручены только в 2012 году. В 2009 году, в середине тяжелого экономического периода, когда другие компании резко сокращали свой бюджет, чтобы сэкономить, *3M* удавалось по-прежнему выпускать более тысячи новых продуктов. Продукты компании *3M* повсеместны, хоть, как правило, незаметны и почти всегда воспринимаются как должное. Если бы каждый повседневный товар компании имел стикер «*3M inside*», как у компьютеров есть стикер «*Intel inside*», вы бы наблюдали его шестьдесят-семьдесят раз в день. Компания преуспела не потому, что нанимала лучших и самых ярких сотрудников (хотя я уверен, что они бы именно так и сказали), но потому что у нее есть корпоративная культура, поощряющая людей помогать друг другу и делиться своими знаниями. И хотя у компании, безусловно, есть свои проблемы и бюрократия, ее руководители усердно работают, поощряя сотрудничество.

Внутри Круга безопасности, когда люди доверяют друг другу, делятся своими успехами и неудачами, своими знаниями и незнаниями, в результате рождается инновация. Это естественный процесс.

Глава 18. Урок лидерства № 2: Какой лидер, такая и культура

«Я» перед «ты». «Меня» перед «Нас»

Он хотел быть за главного. Он хотел быть лидером. И никто не собирался вставать у него на пути... даже действующий лидер. Так Саддам Хусейн пришел к власти в Ираке. Еще до прихода к власти он сформировал стратегические альянсы, чтобы укрепить свое положение. А придя к власти, он дал своим союзникам богатство и положение, чтобы сохранить их «преданность». Он утверждал, что стоит на стороне народа. Но на самом деле это было не так. Он пришел к власти ради себя самого, ради славы, известности, власти и богатства. И все его обещания служить народу были лишь частью стратегии, он желал заполучить власть.

Проблема таких переходов заключается в том, что они способствуют созданию культуры недоверия и паранойи. И хотя все может функционировать, пока диктатор находится у власти, как только он уходит, страна на долгие годы остается в шаткой почве. Такого рода истории не уникальны в нестабильных нациях. Зачастую подобные ситуации разыгрываются и в современных корпорациях. Повышение Стэнли О'Нила в банке Merrill Lynch в 2001 году всего лишь один из примеров.

Родившийся в разгар периода беби-бум в маленьком городке Ведови (Wedowee) на востоке штата Алабама, О'Нил, внук бывшего раба, на стипендию, полученную от General Motors, поступил в Гарвардскую школу бизнеса. Позже он получил в General Motors работу и быстро поднялся по карьерной лестнице инвестиционного отдела фирмы. Но он мечтал о других вещах, более важных. Так, несмотря на отсутствие интереса или опыта в сфере брокерского дела, он пошел работать на Уолл-стрит. Будучи одним из немногих афроамериканцев, достигших вершины цепочки в банковской сфере, О'Нил получил возможность стать одним из величайших лидеров нашего времени, символом того, чего возможно добиться в Америке. Но он выбрал другой путь.

В 1986 году он начал работать в банке Merrill Lynch и всего за несколько лет стал главой отдела бросовых облигаций (который по иронии судьбы под его руководством стал крупнейшим отделом бросовых облигаций после того, как в 1990 году банк Drexel Burnham Lambert's Michael Milken обвинили в

мошенничестве с ценными бумагами). Позже О'Нил возглавил огромный брокерский отдел банка Merrill, а со временем стал финансовым директором фирмы. Когда в конце 1990-х годов начал развиваться Интернет, он быстро уволил тысячи сотрудников. Таким образом, он поразил смелостью своего босса (тогда генеральным директором банка был Дэвид Комански) и утвердил свою растущую репутацию безжалостного менеджера. В середине 2001 года вместе с Комански О'Нил отстранил некоторых других претендентов на пост президента компании. Но он хотел большего.

О'Нил хотел искоренить в Merrill Lynch ориентированную на сотрудников культуру, в которой он видел преграду. Ласково называемая «мамочка Merrill» (отсылка к тем дням, когда корпоративная культура была более сбалансированной и человечной), компания Merrill Lynch была прекрасным местом работы. Однако всем было известно, что О'Нил презирал такую культуру, видя в ней лишь мягкотелость и несосредоточенность, нечто, стоящее у него на пути. Не заинтересованный в развитии какой-либо конкретной здоровой корпоративной культуры, О'Нил создал бизнес, который строится на конкуренции и конкурентной среде. В созданной им культуре сотрудники Merrill не соревновались с конкурентами, они активно соревновались друг с другом.

Опять же в организации всегда именно лидер задает тон, О'Нил задал тон, поставив себя перед другими. Террористический акт 11 сентября глубоко затронул компанию Merrill, сотни сотрудников пострадали и три человека погибли. Однако спустя год после этого трагического события, после этого эмоционального потрясения, как и другие фирмы Уолл-стрит, О'Нил уволил тысячи сотрудников и закрыл офисы фирмы.

К 2002 году шахматная игра О'Нила была завершена: совет компании Merrill принудил его старого друга Комански досрочно уйти на пенсию и сделал О'Нила председателем и генеральным директором фирмы. После ухода коммуникабельного Комански культурная трансформация была почти завершена. И хотя Комански был неидеален, он хотя бы иногда спускался в общее кафе, чтобы перекусить и пообщаться с сотрудниками. О'Нил не видел в этом никакого смысла. Он был абсолютно не заинтересован в общении с сотрудниками. Вместо этого он даже использовал личный лифт, чтобы подняться в свой офис на 32-м этаже. Сотрудникам было велено не разговаривать с ним в коридорах и уходить с его пути, если он вдруг шел им навстречу. Ни одна дополнительная привилегия не давалась просто так, по

выходным О'Нил использовал корпоративный самолет, чтобы летать к себе домой на остров Мартас-Виньярд.

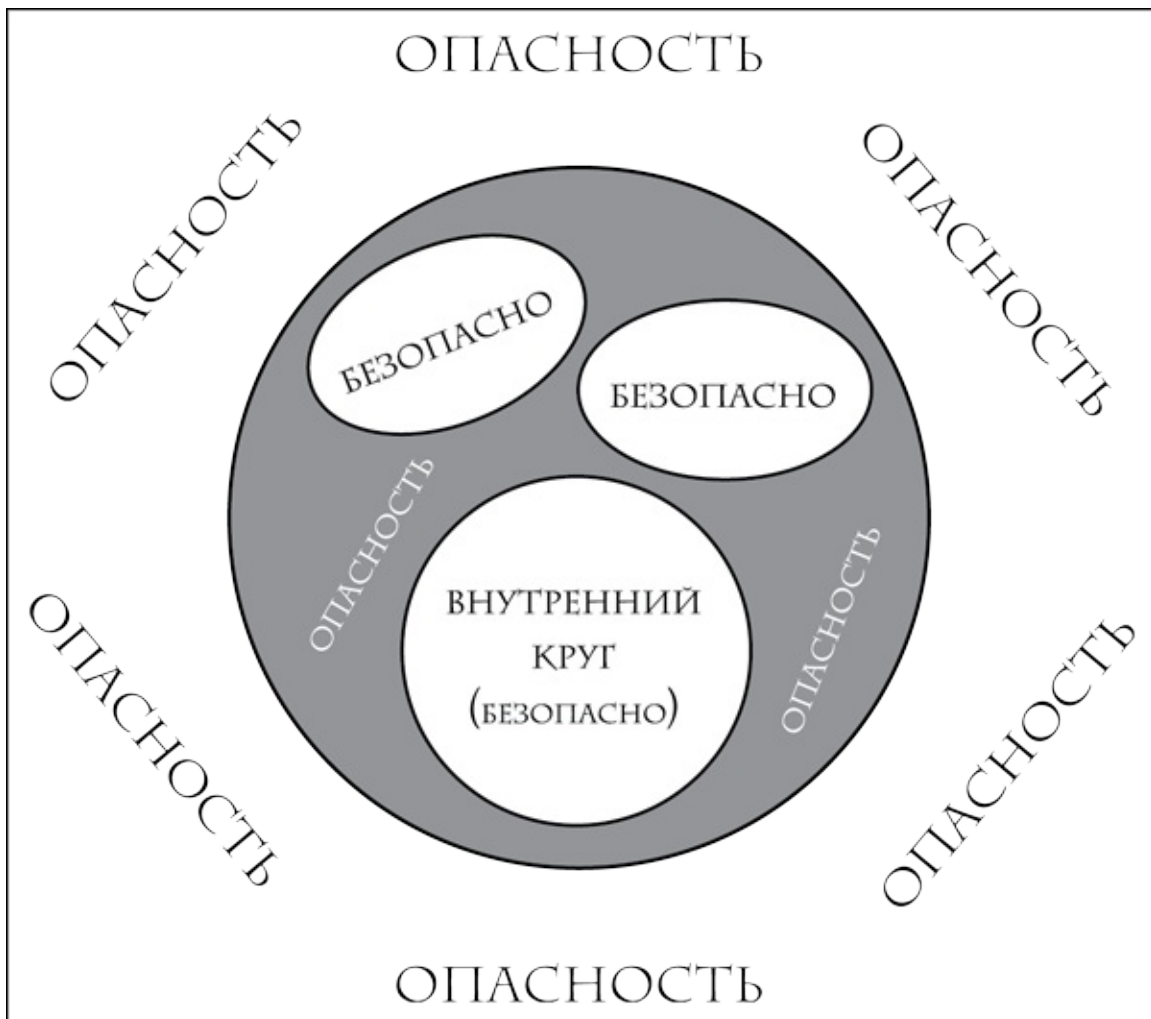
Мы работаем, чтобы продвигать мнение вдохновляющего нас лидера и чтобы подрывать власть диктатора, пытающегося нами управлять. Неудивительно, что по мере того как исчезает доверие, главной угрозой для О'Нила, как и в случае любой диктатуры, становится угроза изнутри. В Кругу безопасности люди работают, защищая своего лидера в ответ на то, что он защищает их. Однако в ситуации с О'Нилом все было не так. Его непосредственные подчиненные начали действовать за его спиной, пытаясь оказать давление на совет Merrill, чтобы его сместили. Однако О'Нил узнал об этом и быстро расправился со всей оппозицией. Прошло совсем немного времени, и О'Нилу удалось полностью изолировать себя во главе компании, позволив культуре Merrill жить под действием опьяняющего дофамина и вызывающего паранойю кортизола. Дни «мамочки Merrill» были сочтены.

С этого момента внимание руководства фирмы было направлено на выпуск бросовых облигаций, что могло бы способствовать росту и обвалу рынка ипотечных кредитов. Стоит ли удивляться, что компания была не в том положении, чтобы отогнать близившуюся беду? Летом 2006 года глава инвестиционного отдела Джефф Кронтал предупредил О'Нила о грозящей компании опасности. Однако вместо того чтобы сотрудничать с Кронталом или принять какие-то меры предосторожности во благо компании, О'Нил уволил его. Он был убежден, что, если и есть какая-то опасность, только он может с ней справиться, поэтому он еще больше усилил хватку, чтобы держать под контролем все, что только возможно.

В октябре 2007 года компания объявила, что потеряла более двух миллиардов долларов в третьем квартале и вложила восемь с лишним миллиардов долларов в неудачные инвестиционные проекты. Так, правлению О'Нила пришел внезапный и бесславный конец. Он успешно изолировался от своих сотрудников и совета фирмы, что закончилось решением о слиянии с банковской сетью Wachovia без предварительного обсуждения с директорами фирмы. Любая поддержка, которую он в принципе мог бы получить, была невозможна. Чего ему стоила эта власть? О'Нил покинул Merrill Lynch, получив выходное пособие в 160 миллионов долларов.

Меня забавляет недовольство директоров, которые верят в возможность создания внутри компании стимулирующей модели «оплаты по результатам работы», а потом ожидают огромных выплат, когда оставляют компанию в

руинах. Почему акционеры и совет директоров не внесут в свои контракты запрет на любое выходное пособие, если генеральный директор с позором покидает компанию? Разве это не логично и не соответствовало бы интересам компании и ее акционеров? Но я отвлекся от темы.



О'Нил представлял экстремальный образ мышления, захвативший Уолл-стрит и в конце концов послуживший его гибели. Он изолировался от людей, которых вел за собой, и, хуже того, он столь успешно способствовал созданию внутренней конкуренции, что совсем не удивительно, что люди, бывшие когда-то в его команде, восстали против него. Как я уже продемонстрировал, проблема не в том, как компания занимается

предпринимательской деятельностью, а в качестве взаимоотношений внутри организации, начиная с ее лидера.

Чем больше внимания лидер уделяет собственному благосостоянию или власти, тем меньше он действует как лидер и тем больше походит на тирана. Марк Боуден написал замечательную статью о Саддаме Хусейне в литературном журнале *Atlantic Monthly*. В ней он описывает, как этот лидер-тиран «занят только сохранением богатства и власти». И в этом заключается проблема. Как объясняет Боуден: «Власть постепенно заслоняет тирана от остального мира». И, как мы уже знаем, когда возникает дистанция, возникает абстракция и вскоре после этого паранойя. Тирану кажется, что весь мир настроен против него, в результате чего он пытается исключить из своего круга все больше людей. Тогда тиран создает все более жесткие механизмы контроля своего внутреннего круга. По мере того как увеличивается изоляция, страдает организация.

В отсутствии какой бы то ни было помощи со стороны руководства те, кто находится внутри организации, менее склонны к сотрудничеству. Вместо этого лучшим способом преуспеть становится соперничество друг с другом. И когда это происходит, успех отдельных лиц в группе встречает не радость, а зависть. Если лидер нам неприятен и мы понимаем, что нет никакого шанса попасть в его внутренний круг, зарождаются семена бунта. Но если существует возможность попасть в этот круг, но мы не уверены, не бросят ли нас на съедение волкам, мы оказываемся скованными. Это как шуршание в траве, страх перед тем, что может в ней скрываться, вызывающий выброс кортизола. Именно кортизол делает нас параноиками и сосредоточенными на самозащите, как и нашего изолированного руководителя. Именно это и делал О'Нил, работая в Merrill. Он заменил культуру, предлагавшую гарантию защиты, на ту, которая не предлагала никакой защиты. Для этого было недостаточно доверия.

Подъем и падение О'Нила – это не просто история того, как амбиции одного человека могут разрушить компанию. В результате в таких условиях страдают все. Такой концентрированный контроль может привести исключительно к одному – к окончательному развалу.

Реальная власть

Дэвид Марке был членом команды подводной лодки. Одним из лучших окончив военно-морское училище, он был довольно умным парнем. На самом деле частично именно благодаря своим мозгам он поднялся по лестнице ВМС США. Зная правильные ответы, он мог отдать правильные приказы. Он был лидером, потому что стоял у руля (по крайней мере именно этому его и учили).

ВМС, как и многие организации, награждают умных, целеустремленных людей признанием и поощрением. И капитана Марке признавали и поощряли. Он усердно работал, чтобы завоевать одну из главных почестей, доступных морскому офицеру, – свою собственную команду. Он должен был стать капитаном военного судна *Olympia*, быстроходной ударной подводной лодки с ядерным двигателем. В ВМС США есть огромные подводные лодки, которые перевозят и осуществляют запуск ядерных ракет. Продуманная игра в кошки-мышки, в которую играют во всех океанах земного шара. И капитан Марке стал в ней ключевым игроком.

Чтобы подготовиться к такой ответственной работе, капитан Марке провел целый год, изучая системы и экипаж *Olympia*. В свойственной ему манере Марке усердно работал, чтобы узнать все мельчайшие детали. Он выучил на судне каждый провод, каждую трубку и каждый выключатель. Он просмотрел личные дела всех членов экипажа. Как многие ответственные люди, он чувствовал, что должен знать чуть ли не больше своего экипажа, чтобы быть для них настоящим лидером. Он вполне осознавал всю важность и почетность своего нового положения.

Меньше чем за две недели до того, как он должен был принять командование *Olympia*, ему поступил неожиданный звонок от вышестоящего начальства. Планы изменились. В общем и целом ему не отдали управление *Olympia*. Вместо этого ему было поручено принять командование над только появившейся подводной лодкой *Santa Fe*. Но была еще одна небольшая деталь – по параметрам ВМС экипаж *Santa Fe* был на последней позиции по готовности и стабильности. Если *Olympia* считалась лучшей из лучших, *Santa Fe* была в самом низу, она была неуклюжим медведем среди атомных подводных лодок. Но капитан Марке был умным парнем и видел в этой перемене испытание. Как многие руководители с сильным «эго» и мозгами,

он видел в себе того, кто может взять ответственность и изменить это судно к лучшему. Если он будет отдавать правильные приказы, он получит хорошее судно. А если он будет отдавать великие приказы, его судно станет великим... по крайней мере таков был его план.

Так, 8 января 1999 года капитан Марке в гавани Перл-Харбор ступил на борт судна, стоившего 2 миллиарда долларов и по размеру бывшего чуть больше футбольного поля, с экипажем из 135 человек, которое отныне должно было стать его домом. Будучи одним из самых новых судов флота, *Santa Fe* было оснащено хорошим оборудованием, отличавшимся от того, что он видел на *Olympia*. Тот, кто привык к самоконтролю в ситуациях, в которых они не очень-то разбираются, могут скрыть, что чего-то не знают из боязни, что кто-то поставит под сомнение их авторитет. И хотя он знал, что ему нужно больше полагаться на экипаж, чтобы заполнить пробелы в своих знаниях, капитан Марке умолчал об этом. Его технические познания лежали в основе его власти как лидера, поэтому он, как и многие лидеры, боялся, что без них он потеряет уважение экипажа.

Как оказалось, старые привычки живут долго. Вместо того чтобы задавать экипажу вопросы, капитан Марке вернулся к тому, в чем лучше всего разбирался, – к управлению и начал раздавать приказы. И казалось, что это сработало. Казалось, что все шло гладко. Экипаж прыгал по его указке, со всех сторон только и раздавалось, что «есть, сэр!», «слушаюсь, сэр!». Вопросы, кто тут главный, даже не возникало. Серотонин вырабатывался в крови капитана Марке, в результате чего он ощущал себя прекрасно.

Однажды капитан решил проверить свой экипаж. На судне был ядерный реактор, отключавшийся вручную. Он хотел посмотреть, как среагирует его экипаж в условиях реальной угрозы. И какое-то время все, казалось, шло хорошо. Экипаж произвел все необходимые проверки и принял все меры предосторожности, работа подводной лодки была переключена на двигатель, действующий от аккумуляторной батареи. Такой двигатель хоть и гораздо менее мощный, чем ядерный реактор, мог обеспечить движение подводной лодки на низкой скорости.

Но на этом капитан не остановился. Он дал дежурному по кораблю, штурману и самому опытному офицеру на борту простое указание: «Вперед на две трети». Это означало, что он хотел, чтобы экипаж запустил электродвигатели на две трети от их максимальной мощности. Благодаря

этому судно бы стало двигаться быстрее, но и батареи быстрее бы сели, что добавило бы ощущения срочности и заставило бы реактор снова заработать.

Дежурный по кораблю отдал капитану честь и громко повторил его приказ, инструктируя штурмана подводной лодки увеличить скорость. «Вперед на две трети», – сказал он рулевому. Но ничего не произошло. Скорость подводной лодки осталась прежней.

Капитан Марке выглянул из-за перископа, чтобы посмотреть на младшего члена экипажа, который должен был исполнить приказ. Молодой матрос, сидевший за штурвалом, извивался в кресле. Тогда капитан Марке крикнул: «Рулевой, в чем дело?» На что молодой матрос ответил: «Сэр, здесь нет возможности установки на две трети». В отличие от других подводных лодок, на которых был капитан Марке, на новой *Santa Fe* не было возможности установить мощность электродвигателя на две трети.

Капитан Марке повернулся к штурману, проработавшему на судне больше двух лет, и спросил его, знал ли он, что установить мощность на две трети невозможно. На что тот ответил ему: «Да, сэр». Тогда ошарашенный капитан спросил его: «Тогда почему вы отдали приказ?»

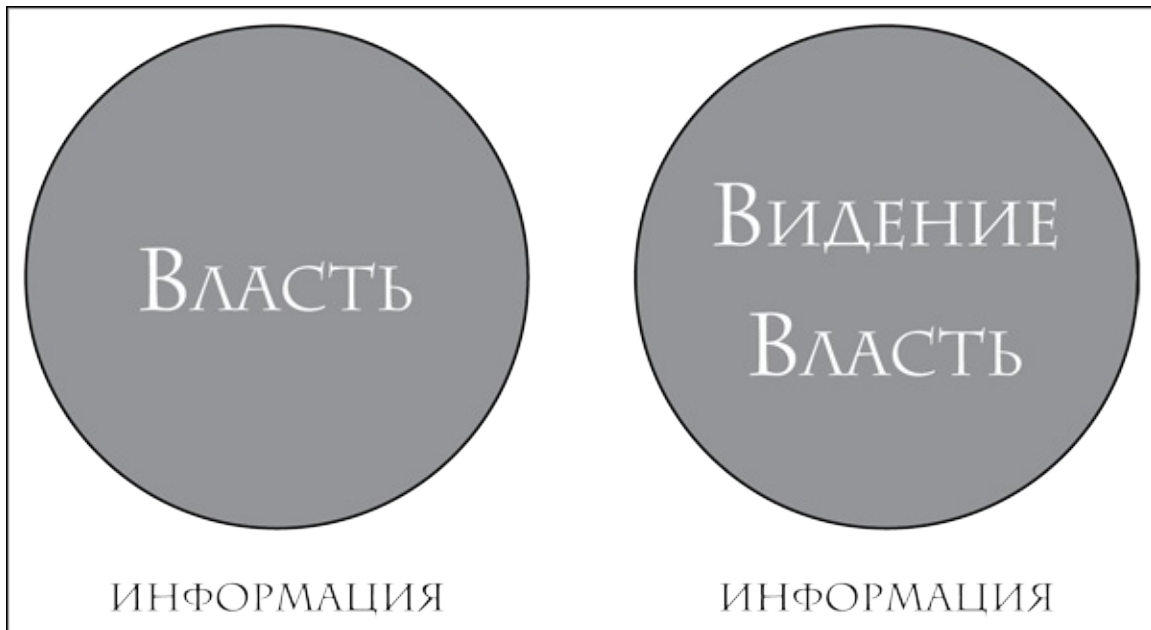
«Потому что вы мне сказали это сделать», – сказал штурман.

Тогда-то капитану Марке пришлось столкнуться лицом к лицу с действительностью: его экипаж был обучен выполнять приказы, а он был обучен работе с другой подводной лодкой. И если все будут слепо следовать его приказам просто потому, что он тут главный, тогда может случиться нечто очень плохое. Как позже напишет капитан Марке: «Что происходит в иерархически организованной культуре, когда лидер не прав? Все упадут с обрыва». Если он хочет добиться успеха, ему нужно научиться доверять своему экипажу больше, чем он доверяет самому себе. У него не было другого выбора.

Атомная подводная лодка – это не компания. В компании нам кажется, что, если все пойдет не так, мы можем просто заменить сотрудников или изменить технологию, чтобы сделать работу более эффективной. Что, если бы нам приказали управлять своей компанией, как капитану Марке приказали управлять подводной лодкой? Он не мог вернуться на берег и попросить экипаж получше или более знакомое ему судно. Именно в этом заключается сложность, с которой столкнулся капитан Марке. Сколько бы он ни знал и каким бы умным ни был, все, что, как ему казалось, он знал о лидерстве, оказалось неправильным. Он больше не мог позволить экипажу слепо

следовать его приказам, иначе последствия могли быть ужасными. Отныне он хотел, чтобы все думали, а не просто делали.

Предоставьте власть тем, кто ближе всего к информации



Как объясняет капитан Марке: «Высшее руководство обладает всей полнотой власти, но не владеет информацией. Тогда как находящиеся внизу иерархической лестницы владеют информацией, но лишены власти. Но пока те, кто не владеет информацией, отказываются от управления, организация просто не может работать лучше, спокойней, быстрее и достигнуть своего максимального потенциала». По словам капитана Марке, проблема заключалась в том, что он «пристрастился» к управлению. А экипаж, как и во многих организациях, неверно интерпретирующего понятие иерархии, был обучен всегда соглашаться с руководством. В организациях, где немногие берут на себя ответственность за собственные действия, в какой-то момент должно произойти нечто плохое. Нечто плохое, что можно было бы предотвратить.

Подумайте еще раз о компаниях, страдающих из-за решений нескольких эгоистично настроенных людей. Ведут ли себя эти люди неэтично, совершили ли они преступление или они просто работают вразрез с интересами организации, ни они сами, ни их лидеры, похоже, не берут на себя ответственность. Вместо этого они ищут виноватых. Когда они что-то не успевают сделать, республиканцы обвиняют демократов, а демократы –

республиканцев. Как в финансовом кризисе 2008 года ипотечные компании и банки обвинили друг друга. Спасибо и на том, что никто из *них* не несет ответственность за атомные подводные лодки.

Капитан Марке усвоил, что роль лидера заключается не в том, чтобы рявкать команды и нести полную ответственность за успех или провал миссии. Роль лидера – брать ответственность за успех каждого члена его экипажа, убедиться в том, что весь экипаж профессионально тренирован и уверенно выполняет свои обязанности. Роль лидера заключается в том, чтобы предоставить экипажу ответственность и поддерживать в них это чувство по мере выполнения миссии. Если капитан задает направление и предоставляет защиту, члены экипажа сделают все для выполнения миссии. В своей книге *«Разверните ваш корабль»* капитан Марке рассматривает конкретные шаги, которые может сделать любая компания, например создать атмосферу, в которой те, кто знает больше, кто непосредственно выполняет работу, уполномочены принимать решения.

Одним из достижений капитана Марке является то, что он изменил культуру разрешения на культуру намерения. На борту *Santa Fe* он в буквальном смысле запретил слово «разрешение».

«Сэр, прошу разрешения затопить судно».

«Разрешение получено».

«Есть, сэр. Топлю судно».

Эта стандартная процедура была заменена на простое: «Сэр, я планирую затопить судно».

Цепь команд осталась нетронутой. Разница заключалась лишь в психологическом сдвиге. Теперь человек, выполняющий действие, отвечал за это действие, а не за поставленную задачу. Когда капитану Марке пришла в голову эта идея с «я намерен», он быстро дал всем понять, что не может передать полномочия другим лишь в трех аспектах. Он сказал: «Я не могу передать другим свою юридическую ответственность, не могу передать ответственность за свои взаимоотношения и не могу передать свои знания. Все остальное я могу доверить другим».

Если говорить о том, что же такого примечательного в такой модели и что важно в этих трех аспектах ответственности, то это то, что, хотя их нельзя передать, их можно разделить с другими. И именно так поступают самые лучшие лидеры. Они делятся своими знаниями, просят помощи в выполнении своих обязанностей у знающих людей и знакомят разных людей, чтобы

сформировать новые взаимоотношения в зависимости от стоящих перед людьми целей. Плохие лидеры ошибочно полагают, что незаменимыми их делают разум, статус или взаимоотношения. Но это не так. В организации с крепким Кругом безопасности не только лидер готов делиться своими знаниями, но и все сотрудники. Опять же лидер задает тон всей компании.

Когда мы замечаем у своих лидеров пробелы в знаниях и ошибки, мы не только готовы помочь им, но и готовы поделиться с ними своими ошибками и неудачами. Внутри Круга безопасности ошибок не нужно бояться. В организациях без такого Круга люди в большей степени склонны скрывать свои ошибки или проблемы из-за инстинкта самосохранения. Проблема в том, что ошибки и проблемы, если их не решать, часто накапливаются и всплывают позже, когда становятся такими большими, что скрыть их просто невозможно.

Это как раз то, что пришлось узнать капитану Марке. Только столкнувшись с неудачной моделью, когда он достиг точки провала или отчаяния, когда понял, что работающие в таких условиях люди никогда не смогут проявить себя наилучшим образом, только тогда он осознал необходимость поменять курс. Капитан Марке сопротивлялся инстинкту взять все под собственный контроль. Теперь он с восторгом передавал свою ответственность и видел, как у людей растет чувство ответственности за то, что им доверили. Взаимоотношения на борту подводной лодки укрепились, а общая культура доверия и сотрудничества значительно улучшилась. На самом деле она настолько улучшилась, что под его руководством экипаж *Santa Fe*, когда-то располагавшийся на низшей ступени в рейтинге судов ВМС США, стал лучшим в истории военно-морского флота.

Как объясняет капитан Марке: «Цель лидера – не отдавать приказы. Лидеры должны задавать направление и цель, а дальше позволить другим выяснять, что делать и как ее достичь». И с этим испытанием сталкивается большинство организаций. Капитан Марке продолжает: «Мы учим людей подчиняться, а не думать». Если люди только подчиняются приказам, от них сложно ожидать ответственности за собственные действия. Структура командования основана на приказах, а не на информации. Ответственность заключается не в исполнении того, что нам говорят, это повиновение. Ответственность заключается в том, чтобы делать так, как считаешь правильным.

Капитан Марке сделал нечто большее, нежели просто поднял свое судно с низшей позиции в рейтинге на высшую. Это само по себе было ограниченным достижением и не имело существенного значения для долгосрочного успеха организации, в которой он служил. Это как сделать квартальный или годовой план, игнорируя последующее десятилетие. Капитан Марке создал среду, в которой химические вещества, влияющие на поведение, были более сбалансированы. Системы, которые он задействовал на борту *Santa Fe*, поощряли доверие и сотрудничество, а не только послушание и достижение. По мере того как уровень окситоцина и серотонина в крови экипажа повышался, повышалось и их чувство гордости и беспокойства за друг друга и успех судна. А в результате выработки социальных химических веществ решать проблемы они тоже стали гораздо продуктивнее.

В отличие от людей в компании Merrill Lynch времен Стэнли О'Нила, экипаж *Santa Fe* перестал жить в ожидании нового приказа и заботиться о собственной шкуре, они стали жертвовать собой ради коллег и работать во благо своего судна. Они не пытались подорвать авторитет своего капитана, они хотели, чтобы он мог ими гордиться. И от этого все получили только пользу.

В среднем из всего экипажа подводной лодки для командования обычно выбирали всего двух из трех офицеров. Тогда как на борту *Santa Fe* девять из четырнадцати офицеров были выбраны для командования. Судно *Santa Fe* не только добилось значительного прогресса, оно породило лидеров.

В физике определением мощности является передача энергии. Мы измеряем мощность лампочки в ваттах. Чем больше ватт, тем больше электричества передается в свет или тепло и тем мощнее лампа. Организации и их лидеры функционируют аналогичным образом. Чем больше энергии передается от высшего руководства компании к непосредственным работникам, тем мощней организация и ее лидер.

Глава 19. Урок лидерства № 3: Прямота имеет значение

Окопный тест

Полковник извинился, что опоздал на встречу. Он улаживал один «инцидент», как он его называл. По своей внушительной фигуре он был вылитый морпех. Прямая осанка. Широкие плечи. Тонкая талия. Его форма сидела на нем идеально, и он носил ее с гордостью. Его голова была высоко поднята, он источал уверенность. Как ответственный офицер морской пехоты в офицерской кандидатской школе в Куантико, штат Вирджиния, он очень серьезно относился к своей сфере ответственности.

И хотя технически школа была нацелена на обучение офицерского корпуса, морпехи вам скажут, что она была для них чем-то большим, чем просто отбором офицеров. Сложно сделать так, чтобы тебя исключили из учебного лагеря для новобранцев (базовая подготовка пехотинцев), но если кто-то из учеников школы не соответствовал стандартам лидера морской пехоты, он не становился офицером. Недостаточно просто хотеть быть лидером и усердно работать. В отличие от частного сектора, где успешная деятельность зачастую вознаграждается позицией лидера, в Корпусе морской пехоты лидерство – это также вопрос характера, а не только сила ума и достижения.

В тот день что-то случилось с одним из кандидатов в офицеры, что потребовало внимания полковника. На самом деле случившееся было настолько серьезно, что рассматривался вопрос исключения кандидата из офицерской кандидатской школы. Я буквально лопался от любопытства, поэтому не удержался и спросил, что же такого наделал кандидат, что могло положить конец его карьере офицера морской пехоты. Это должно было быть нечто действительно серьезное. Мне было интересно, какое преступление он совершил.

На что полковник ответил: «Он заснул на вахте».

«И это все? Да вы, ребята, гораздо строже, чем я думал», – сказал я. Этот парень уснул. Он не был в бою, не подверг ничью жизнь риску. Он заснул в лесах... Вирджинии. И я подумал про себя: «И этого достаточно, чтобы поставить под вопрос всю его будущую карьеру?»

Тогда полковник сказал: «Дело не в том, что он заснул. Когда мы спросили его об этом, он все отрицал. Когда мы снова его спросили, он снова все отрицал. Только когда мы предоставили ему неопровержимые доказательства, он согласился нести ответственность за свои действия. И полковник продолжил: «Проблема в том, что человек должен нести ответственность за свои действия в момент их совершения, а не тогда, когда его поймали на содеянном».

Он продолжил объяснять, что в Корпусе морской пехоты доверие и честность являются вопросом жизни и смерти. Если бы таких горе-лидеров приставили к взводу морских пехотинцев, а те не могли бы быть полностью уверены, что информация, которую они получают от своего офицера, правдива – хорошая она, плохая или нейтральная, – тогда все члены команды начали бы сомневаться в решениях своего офицера или не смогли бы работать вместе как один взвод. И когда это происходит, когда мы не можем доверять тем самым людям, которые вроде как должны нести за нас ответственность, происходят плохие вещи. В случае Корпуса морской пехоты это может привести к гибели людей.

Морпехам приказано слушаться своего офицера. А теперь на секунду представим, что этот офицер будет избегать правды или не будет нести ответственность за свои действия, чтобы скрыть свои собственные ошибки или возвысить себя в глазах окружающих, тогда Круг безопасности сжимается и распадается вся эффективность его группы. Морская пехота преуспевает не потому, что она большая, сильная и бесстрашная. Члены морской пехоты хороши в своем деле, потому что они доверяют и верят друг другу без тени сомнения, они уверены, что пехотинец справа от них и пехотинец слева поступят правильно. Именно поэтому Корпус морской пехоты столь эффективен.

То же самое и в организациях, даже в тех, где от принимаемых решений не зависят жизнь и смерть. Когда мы подозреваем, что руководители компании говорят для того, чтобы они сами или компания выглядела лучше, чем есть на самом деле, чтобы избежать унижения или уйти от ответственности, наша вера в них уменьшается. Это естественная реакция. Наш мозг интерпретирует получаемую информацию из расчета *нашего* выживания. Если мы подозреваем, что наши лидеры искажают правду в пользу своих собственных интересов, наше подсознание предпочитает удерживать нас от того, чтобы лезть за ними в окоп.

Был случай, когда другой пехотинец тоже уснул во время того же задания в офицерской школе. Он сразу же признал свою вину и получил соответствующее наказание. Он совершил ошибку, и это нормально. Он был честен и немедленно взял на себя ответственность за свой поступок. В понимании морской пехоты лидерство не значит всегда быть правым. Лидерство – это не звание, которое носят на воротнике. Это ответственность, практически полностью зависящая от характера. Лидерство – это порядочность, честность и ответственность. Все компоненты доверия. Лидер говорит нам не то, что мы хотим услышать, а то, что нам *необходимо* услышать. Чтобы быть настоящим лидером, чтобы вызывать чувство глубокого доверия и преданности, необходимо начать с привычки всегда говорить правду.

Как не надо строить доверие

Как сказал один директор: «Прямота лежит в нашей основе, это наш фундамент».

Согласно словарю *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, «прямота» означает «сильную приверженность кодексу моральных или художественных ценностей». Это означает, что поступать честно иногда гораздо важнее, чем действовать в рамках закона. Слово «неподкупность» предлагается в качестве синонима. Прямота – это нечто большее, чем просто слово, написанное на стене вместе с другими «ценностями компании», это причина, по которой мы доверяем друг другу, – «фундамент» доверия, если использовать слова директора.

Нам нужно знать, что информация, получаемая нами от других людей, особенно от наших лидеров, хорошая она или плохая, является правдой. Нам нужно быть уверенными, что когда кто-то что-то говорит, он это и подразумевает. Если мы сомневаемся в чьей-то прямоте, мы не сможем доверить этому человеку свою жизнь или жизнь тех, кто нам дорог. Если мы сомневаемся в чьей-то прямоте, мы будем сомневаться, стоит ли прыгать за ним в окоп. В восприятии нашего мозга прямота членов нашего сообщества является вопросом жизни и смерти.

Как социальные животные, мы запрограммированы на постоянную оценку информации, которую нам предоставляют, и действий, совершаемых другими. Этот процесс постоянный и непрерывный. Мы не можем доверять

человеку, сказавшему нам только одну фразу, пусть даже и правду. Доверие возникает лишь тогда, когда мы имеем достаточно доказательств, что человек или организация действительно поступает честно, когда эти доказательства способны удовлетворить наш мозг. По этой причине прямота должна быть постоянной практикой, а не единичным случаем. Прямота – это когда наши слова и действия совпадают с нашими намерениями. Отсутствие прямоты – это в лучшем случае лицемерие, а в худшем – ложь. Наиболее распространенным отображением отсутствия прямоты в сфере бизнеса является ситуация, когда руководитель организации вместо правды говорит людям то, что они хотят услышать.

По этой причине мы не доверяем политикам. И хотя мы согласны с каждым отдельным пунктом их программы, мы все равно не доверяем им, потому что подозреваем, что они не верят в то, что говорят. Мы ведь не всегда соглашаемся со всем тем, что говорят нам наши самые близкие друзья или родственники. Так и политики могут быть честны с нами не до конца.

Во время предвыборной кампании политики тратят время на дорогу, пожимают нам руки и интересуются нашей жизнью. Но если бы они действительно заботились о нас, они бы делали это круглый год, а не только при необходимости. Рон Пол, кандидат в президенты в 2012 году, придерживался мнения, которое было не популярно в стране. Тем не менее он был гораздо больше достоин доверия, чем другие кандидаты, потому что не отказывался от своего мнения, даже понимая, что из-за него он рискует оказаться в аутсайдерах. Более того, это мнение было достаточно последовательным относительно того, что он говорил раньше. Я по многим вопросам не согласен с Роном Полом и не стал бы за него голосовать, однако я был бы в большей степени склонен доверять ему, чем некоторым людям, за которых я на самом деле голосовал. Все по одной и той же причине – из-за его прямоты.

Прямота – это не только быть честным, когда мы согласны друг с другом, но и когда наши взгляды расходятся или, что еще более важно, когда мы совершаем ошибки или оплошности. Опять же в восприятии нашего социального мозга наша потребность в построении доверительных взаимоотношений – это вопрос жизни и смерти или, в случае нашей современной западной жизни, вопрос ощущения себя в безопасности, чувстве защищенности, а не изолированности и уязвимости. Нам нужно, чтобы люди признавали свои ошибки, а не пытались их скрыть или вывернуть

реальность таким образом, чтобы защитить свою репутацию. Любая попытка скрыть действительность – это проявление заботы только о своих интересах, такая эгоистическая мотивация может лишь навредить нашей группе перед лицом опасности. Эта идея не так уж сложна, не правда ли?

Для лидеров прямота особенно важна. Нам нужно верить, что выбранное ими направление действительно наилучшее для всех нас, а не только для них самих. Как члены племени, желающие ощущать свою принадлежность и завоевать защиту и поддержку группы, мы часто слепо следуем за своими лидерами с верой (или надеждой), что это в наших интересах. Это своего рода сделка, которую мы заключаем со своими лидерами. Мы всей группой будем усердно работать, чтобы воплотить в жизнь их видение, а они будут все это время нас защищать, что включает в себя их честные оценки и комментарии. Нам необходимо ощущать, что они действительно заботятся о нас.

Как сказал акционерам Майкл Дьюк, генеральный директор, президент и председатель совета директоров компании Global Compensation Committee, а также председатель исполнительного комитета компании Walmart (да-да, так и звучит его полная должность): «Прямота лежит в основе основ, это наш фундамент. Наша культура – это мы сами. Это не просто слова, написанные на стене главного офиса фирмы или прикрепленные на доске объявлений в подсобном помещении магазина. Наша культура делает нас особенными. Она отличает нас от конкурентов. Она привлекает людей. Поэтому, куда бы мы ни шли и что бы ни делали, мы обязаны сохранять и поддерживать нашу культуру. Я искренне верю, что в будущем продавцы будут уважать людей, ставить клиентов на первое место и стремиться к совершенству».

Я восхищаюсь лидерами, которые верят в важность культуры. Я уважаю лидеров, ставящих других людей на первое место в списке ценностей. И я глубоко предан тем, кто верит, что искренность и прямота являются основой организации. Эти убеждения являются задатком очень сильной культуры, в которой люди преданы друг другу и своей организации. Ориентация в первую очередь на людей и прямоту составляет основу культуры Корпуса морской пехоты США и влияет на принятие решений в компании Barry-Wehmiller (даже если они и не выпускают соответствующие пресс-релизы).

Тогда как мы должны чувствовать себя, когда Дьюк на той же встрече акционеров, где говорил о прямоте, называет своим главным приоритетом «рост компании»? А я думал, что это потребители. Значит ли это, что культура,

определенная как совокупность общих ценностей и убеждений группы людей, – это просто-напросто список вещей, написанных на стене компании?

Согласно заявлению компании Walmart за 2011 год, Дьюк заработал 18,1 миллиона долларов. Однако заявление не отражает, что в компании изменился способ подсчета бонусов Дьюка. Многие годы бонусы генерального директора основывались на продажах магазинов, существующих более года, однако совет директоров при Дьюке изменил критерий оборота по продажам, чтобы облегчить процесс достижения цели. Продажи магазинов, существующих более года, снижались в течение двух лет, что могло негативно повлиять на компенсационные выплаты Дьюка. С изменением правил оценка его «производительности» выгодно рассчитывалась из общей выручки, то есть получилась сумма, которая тяжелым бременем упала на Walmart International.

Джеки Гебель, сотрудница Walmart из города Кеноша в Висконсине, как и Дьюк, получает ежегодный бонус в зависимости от производительности компании. В 2007 году ее бонус, основывавшийся на объеме реализации за счет повторных продаж в том же магазине, составил более 1,1 миллиона долларов. Но в отличие от Дьюка структура получения ее бонуса не была изменена, в результате чего в том году, когда Дьюк получил 18,1 миллиона долларов, мисс Гебель получила 41,18 миллиона долларов. Правила были изменены не в интересах всех сотрудников организации, а только в интересах парня наверху корпоративной лестницы.

Несмотря на то что Майк Дьюк и его совет директоров говорят об одних приоритетах одной группе людей, а другой группе – о других приоритетах, и хотя кажется, что их действия полностью противоположны определению прямоты, это не только их вина. Проблема заключается в том, что они узнают о влиянии своих решений на других только из показателей в таблицах. Это один из побочных эффектов «разрушительного изобилия». Как при такой работе от них можно ожидать расширения Круга безопасности?

Когда наши лидеры действуют в условиях абстракции, они естественным образом будут работать в первую очередь в собственных интересах, а не в интересах других людей. Внутренние круги становятся более приоритетными, чем большой Круг безопасности. Когда руководители принимают меры, чтобы защитить собственные интересы, особенно в ущерб другим, они словно посылают сообщение всем другим, что так действовать нормально, что они

могут следовать их примеру. И именно здесь Дьюк может и должен нести ответственность за решения, ставящие под вопрос его прямоту и честность.

Лидеры задают тон и направление всей компании. Лицемерные, лживые и эгоистичные лидеры формируют культуру, наполненную лицемерными, лживыми и эгоистичными сотрудниками. Тогда как честные лидеры компаний формируют культуру честных сотрудников. И это не высшая математика. Мы следуем за лидером.

Между 2005 и 2009 годами главный управляющий аргентинской дочерней компании Ralph Lauren вместе с некоторыми другими сотрудниками фирмы регулярно платил взятки государственным чиновникам за быстрые отгрузки и разрешение обходить правила импорта. Сотрудники проводили взятки через таможенного брокера и даже зашли настолько далеко, что создавали фальшивые счет-фактуры, чтобы замести следы. Они делали поддельные этикетки, чтобы скрыть платежи, описывая их как расходы на «загрузку и доставку», «налоги» и т. п. На протяжении четырех лет сотрудники компании в Аргентине потчевали таможенных чиновников подарками вроде денег, украшений, дорогих платьев и даже сумок за десятки тысяч долларов.

Они нарушили бесчисленное количество законов, регулирующих международную торговлю, пока об их преступлениях не узнало руководство корпорации Ralph Lauren и не забило тревогу. Они могли бы попытаться замять дело или по крайней мере нанять компанию по связям с общественностью, чтобы вывернуть историю и попытаться оградить компанию от возможных негативных последствий. Но вместо этого в течение нескольких дней после того, как руководство компании Ralph Lauren узнало о взятках, оно связалось с американскими властями, чтобы объяснить ситуацию и предложить дальнейшую помощь в федеральном расследовании.

К тому времени как руководство компании узнало правду, общий размер взятки составил уже около шестисот тысяч долларов. В конце концов корпорация Ralph Lauren была вынуждена заплатить штрафы и сборы в размере 882 000 долларов министерству юстиции и 732 000 долларов Комиссии по ценным бумагам и биржам, но оно того стоило. Как морпех, взявший на себя ответственность за то, что уснул на вахте, и получивший соответствующее наказание, компания Ralph Lauren доказала, что ей можно доверять. Все, что надо было сделать ее лидерам, – это просто сказать правду. Штраф может стоить компании очень дорого, но если бы ее

руководство не повело себя честно, это стоило бы ей репутации и доверия, построенного за столько лет работы. Прибыль не стоит искажения правды.

Доверие не требует ничего, кроме правды. Так и есть. Никакой сложной формулы. Слишком многие сотрудники или лидеры организаций боятся сказать правду или предпочитают вывернуть ситуацию так, чтобы казалось, будто они не сделали ничего плохого. Опять же наш примитивный мозг, оценивающий все происходящее с точки зрения нашего выживания, умеет распознавать эту ложь. Вот почему мы так часто не доверяем политикам или крупным корпорациям. Это никак не связано с политикой или крупным бизнесом самим по себе. Это связано с тем, как политики и лидеры корпораций с нами общаются.

Каждому из нас следует внимательно посмотреть на менеджеров или руководителей своей компании и задать себе вопрос: «Хотел бы я оказаться с ними в окопе?» А менеджеры и руководители компаний должны спросить себя: «Насколько сильна наша компания, если на предыдущий вопрос ответят «нет»?»

Корпоративный урок, посвященный правде

В ответ на мощный всплеск негодования в связи с планом по взиманию с клиентов по пять долларов ежемесячно за использование их дебетовых карт генеральный директор Банка Америки Брайан Мойнихан заявил, что компания имеет «право получать прибыль».

Но подобные заявления не подавили возмущения клиентов Банка по всей стране, обещавших в знак протеста закрыть свои банковские счета. В Бостоне и Лос-Анджелесе прошли демонстрации, а одна женщина в Вашингтоне собрала триста тысяч подписей против этого плана. Дальнейшая агрессия была связана с осознанием того, что эта плата будет применена не ко всем владельцам счетов, самые богатые будут от нее освобождены. Эта дополнительная плата в первую очередь коснулась бы рядовых клиентов, многие из которых и так жили от зарплаты до зарплаты.

Руководство Банка Америки отказывалось разглашать информацию относительно того, увеличилось ли закрытие счетов после объявления о новой политике банка, но во вторник, 1 ноября 2011 года, через тридцать три дня после объявления банк выпустил пресс-релиз с сообщением о решении отменить новую политику.

Лидеры крупных организаций постоянно меняют свое мнение относительно принятых решений. Мы понимаем, что как люди, так и компании способны совершать ошибки. Мы прекрасно это понимаем и не оспариваем. Постоянное принятие правильных решений – это не то, что порождает доверие между людьми или между людьми и организацией. Доверие порождает честность. И это как раз то, чего было лишено руководство Банка Америки, когда решило протолкнуть идею добавления комиссии.

Доверие не требует ничего, кроме правды.

Сначала руководство Банка Америки обсудило идею введения комиссии исключительно в бизнес-кругах, тогда они четко и прямо заявили о своих намерениях и мотивации. Они, как и руководство других банков, крайне громко высказывали свое неприятие закона Додда – Фрэнка о реформе финансового сектора США, наложившего ограничения на то, как банки могли

взимать плату после финансового кризиса. Как сказал представитель Банка Америки: «В связи с последними положениями политика предложения дебетовых карт изменилась». Было абсолютно понятно, для чего нужны были эти новые тарифы – для восполнения дефицита. Возможность их введения рассматривали многие банки, Банк Америки просто оказался первым, кто решился спустить курок.

Компания сказала финансовому сообществу одно, а общественности – другое. Когда они официально объявили о своем плане, они даже имели наглость сказать, что предлагаемые новые расценки были разработаны, чтобы «помочь клиентам в полной мере воспользоваться всеми дополнительными функциями, такими, например, как защита от мошенничества». Это даже не выкручивание ситуации. Это как если бы руководство General Motors сказал нам, что собирается взимать с нас по пять долларов каждый день, когда мы ездим на автомобиле, чтобы мы могли насладиться всеми чудесными возможностями их новой машины. Но людей это не устроило. И тогда, столкнувшись с возмущением общественности, руководство банка в скупых четырех фразах пресс-релиза пытается устранить тот вред, который нанесло самим себе.

**ШАРЛОТТ, СЕВЕРНАЯ КАРОЛИНА,
1 НОЯБРЯ 2011 Г. (BUSINESS WIRE)**

**БАНК АМЕРИКИ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ИДЕИ
ВВЕДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПЛАТЫ
ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕБЕТОВЫХ КАРТ**

Вследствие реакции клиентов и меняющегося конкурентного рынка Банк Америки отказался от намерения ввести плату за использование дебетовых карт.

Как сказал Дэвид Дарнелл, исполняющий обязанности директора по производству: «Последние несколько недель мы тщательно прислушивались к своим клиентам и признаем их обеспокоенность в связи с нашим предложением ввести плату за использование дебетовых карт. Мнение наших клиентов для нас важнее всего. Поэтому мы решили отказаться от этой идеи».

В качестве краткого отступления скажем, что «прислушиваются к клиентам», как правило, до того, как принимают решение, а не после. Но давайте не будем шутить с такими вещами. Реальность же такова, что руководители банка на самом деле больше прислушивались к возмущениям телевизионных комментаторов, к крикам пикетчиков и к массовому закрытию счетов.

Единственное, что нужно было сделать руководству Банка Америки, чтобы построить доверительные отношения со своими клиентами (и конечно же, с Уолл-стрит), – это говорить правду. И все. Что, если пресс-релиз с объявлением об изменении их решения выглядел бы следующим образом:

**ШАРЛОТТ, СЕВЕРНАЯ КАРОЛИНА,
1 НОЯБРЯ 2011 Г.**

**БАНК АМЕРИКИ НЕ ОЖИДАЛ
СТОЛЬ МОЩНОЙ РЕАКЦИИ**

Вследствие шумного протеста клиентов и столь негативной реакции в прессе Банк Америки больше не намерен вводить дополнительную плату за

использование дебетовых карт.

Как сказал Дэвид Дарнелл, исполняющий обязанности директора по производству: «Мы столкнулись с огромными экономическими проблемами. Стремясь увеличить доход, мы решили попробовать ввести комиссию за использование дебетовых карт. Мы ожидали негативной реакции, но не таких масштабов. В результате мы решили отказаться от этой идеи. Кроме того, мы просим прощения за то, что были столь близоруки. Мы, несомненно, получили очень важный урок и поняли, как важны наши клиенты и как сильно они влияют на наше финансовое положение».

И хотя их изначальное решение шло вразрез с интересами клиентов, искреннее признание помогло бы в построении доверительных отношений. Если бы руководство Банка Америки просто сказало правду, оно укрепило бы свою репутацию. Доверие к организации формируется так же, как и доверие к людям. Нам нужно знать, чего ожидать, чтобы мы могли лучше ориентироваться в своих социальных связях и могли знать, кому можно показать свою уязвимость и слабость, к кому мы можем без опаски повернуться спиной. Дело не в выигрыше или проигрыше. Все, что мы хотим знать, – это будем ли мы чувствовать себя в безопасности, сидя вместе с этим человеком в окопе.

В современном бизнесе наблюдается тревожная тенденция поступать так же, как морпех, желавший «нести ответственность за свои действия» только тогда, когда его уже поймали. Когда компанию ловят с поличным, ее лидеры встречаются, чтобы обсудить, как уменьшить или вообще избежать наказания, или они обсуждают необходимость поступить правильно, основываясь на высоком моральном кодексе... кодексе этики и честности? В отличие от лидеров компании Ralph Lauren руководство Банка Америки приняло решение попытаться исказить информацию, чтобы создать видимость заботы о своих клиентах, когда они больше заботились о самих себе, и это было ясно как день.

Скажем, начальник говорит вам, что компания, в которой вы работаете, внезапно лишилась своего крупнейшего счета, в результате чего вам и другим работникам вашего отдела придется сократить зарплату, а возможно, даже и отпускные, поскольку компания пытается произвести перегруппировку. Конечно, некоторое время будет непросто, но если вы останетесь, вам это компенсируют, как только дела компании наладятся. Кому бы вы с большей вероятностью поверили: руководителю Банка Америки или руководителю компании Ralph Lauren? Как говорится в дзен-буддизме, по тому, как вы бездействуете, можно судить о том, как вы действуете.

Глава 20. Урок лидерства № 4: Дружья важны

Выиграть или служить

В какой-то момент в начале 1990-х годов Ньют Гингрич, представитель республиканской партии Грузии из шестого административного округа почувствовал разочарование от того, что партия демократов годами контролировала конгресс, и решил, что пришло время республиканцам прийти к власти. Проблема заключалась в том, что он довольно поверхностно подошел к вопросу.

Обе партии неплохо работали вместе. И хотя у демократов действительно было большинство мест в конгрессе, в отличие от того, что мы можем наблюдать сегодня, члены конгресса в основном хвастались тем, чего добились, а не тем, у кого сколько власти. Понимая, что у кого бы ни было большинство, вторая партия все равно нужна, демократы не ставили себе в заслугу каждое новое достижение. Выборы за выборами демократы сохраняли большинство, но не потому что они были лучше. Власть и контроль не были их основной целью, им удавалось добиваться своего, сотрудничая с другой партией.

В то время было также обычной практикой, когда после выборов члены конгресса США переезжали со своими семьями в Вашингтон, округ Колумбия, возвращаясь в районные офисы, исходя из расписания конгресса. В Вашингтоне они жили в своем маленьком мире, где их семьи ходили в одни и те же церкви и школы, независимо от их партийной принадлежности. Демократы и республиканцы днем могли спорить, обсуждать и критиковать друг друга на собраниях, а вечером посещать одни и те же школьные события, барбекю и коктейльные вечеринки. Несмотря на различия, формировались определенные взаимоотношения и умение доверять, сотрудничать друг с другом.

Чарльз Гибсон, бывший ведущий новостей и сотрудник Гарвардского института государственного управления им. Джона Ф. Кеннеди, рассказывает, как Джордж Макговерн, сенатор демократической партии из Южной Дакоты, и Боб Доул, сенатор республиканской партии из Канзаса, могли активно выступать против политики друг друга в сенате, а потом их видели в тот же день, и они вели себя как лучшие друзья. Вот вам еще один пример: Тип

О'Нил, спикер палаты представителей демократического толка регулярно встречался с лидером республиканской партии Бобом Майклом. Они работали вместе.

По мере того как снижение президентом Рейганом налогов активно обсуждалось в начале 1980-х годов, Гибсон вспоминает, как О'Нил сказал как-то в конгрессе: «[Президенту] нет абсолютно никакого дела до маленького человека». В ответ на что президент Рейган обвинил О'Нила в «полнейшей демагогии». Позже, когда президент позвонил О'Нилу, чтобы смягчить ситуацию, говорят, что тот ответил: «Старина, это всего лишь политика. После шести вечера мы можем быть друзьями, но до шести мы в первую очередь политики». В наши дни политика, кажется, длится весь день и всю ночь, почти не оставляя время для дружбы.

Раньше члены оппозиционных партий сокращали разрыв, налаживая дружеские отношения, это давало им перспективу, они чувствовали, что, несмотря на все различия, у них одна цель. И хотя в Вашингтоне всегда существовало определенное разделение, на протяжении 60, 70 и 80-х годов конгресс функционировал, демократы и республиканцы шли на сотрудничество друг с другом. Когда мы работаем сообща и лучше узнаем друг друга (как подсказывает нам наша биология и антропология), у нас все получается лучше.

Гингрич, человек, который, казалось бы, больше всего увлечен победой, смог направить конгресс по новому курсу. Сотрудничество прекратилось. Новой целью были власть и контроль. Стратегия, которую он выбрал, была нацелена на разрыв существующей системы. Чтобы подорвать статус-кво, он пытался изобразить настолько коррумпированную систему, что только капитальная реконструкция могла ее спасти. И в 1994 году ему это удалось. Республиканская партия получила большинство в палате представителей, а Гингрич стал ее спикером, надежда на сотрудничество между партиями пропала.

Придя к власти, Гингрич способствовал целому ряду изменений, полностью перевернувших систему, бытовавшую тогда в Вашингтоне. Одно из изменений подразумевало, что члены палаты представителей конгресса должны проводить большую часть времени в своих округах, а не в столице. В 1980-х годах примерно две трети членов конгресса жили в Вашингтоне, округ Колумбия. Сегодня вы обнаружите там всего нескольких политиков. Вместо этого члены конгресса летают в Вашингтон на короткую рабочую неделю, со

вторника по четверг. В результате произошел значительный сдвиг в отношениях между демократами и республиканцами. Проводя большую часть недели вдалеке от настоящего места работы, члены обеих партий теперь имеют меньше возможности поговорить друг с другом, и они, конечно, больше не общаются так, как общалось между собой предыдущее поколение законодателей. И поэтому остается совсем мало возможностей для построения доверительных отношений.

Конечно, к тому глубоко разделенному конгрессу, который мы имеем сегодня, привела целая совокупность факторов, власть Гингрича была лишь одним из них. «Перекройка округов» и сильно политизированные СМИ также способствовали поляризации, как и чрезмерное увлечение Интернетом. Зачем работать с людьми лично в Вашингтоне, если можно отправить им электронное письмо из любой точки мира?

Члены конгресса перешли от разделения власти к ее накоплению. Без какой-то единой направляющей цели мы перешли от бескорыстного управления к власти из корыстных побуждений. Как только бизнес перешел от служения клиентам к служению акционерам, конгресс променял культуру сотрудничества на войну интересов.

Всем лидерам, чтобы действительно вести за собой людей, необходимо прогуливаться по коридорам офиса и проводить какое-то время со своими сотрудниками, морпехи называют это «наблюдательным лидерством». То же самое касается и выборных должностных лиц. Однако на деле все происходит совсем не так. Сегодня члены конгресса проводят больше времени в своих родных районах, якобы чтобы лучше знать своих избирателей, хотя это довольно сомнительно. Мало оснований думать, что, находясь в своих родных штатах, наши выборные представители посещают фабрики или проводят работу с гражданами, чтобы лучше понять их нужды (за исключением, возможно, предвыборного периода). Находясь в своих родных округах, они скорее занимаются сбором средств для обеспечения своего переизбрания. Когда мы теряем связь с людьми, с которыми работаем, мы больше времени проводим в заботах о собственных нуждах, чем о нуждах людей, за которых должны нести ответственность.

В презентации PowerPoint для только что избранных членов конгресса от демократической партии комитет по выборам в конгресс Демократической партии США рекомендует следующий график работы, пока члены конгресса находятся в Вашингтоне: четыре часа – на звонки по вопросам сбора средств,

один-два часа – на визиты избирателям, два часа работы в офисе или в комитете, один час – на стратегическую пропаганду (завтраки, приемы и встречи, а также общение с прессой) и один час на отдых. На самом деле Том Перьелло, проработавший в конгрессе всего один срок, рассказал в интервью американскому онлайн-СМИ *Huffington Post*, что «четыре часа, выделенные на сбор средств, могли быть даже занижены, чтобы слишком уж не пугать новоизбранных членов конгресса».

Независимо от того, будут члены конгресса поддерживать предложенную модель или нет, это просто еще один пример давления, чтобы главными были цифры и показатели, чтобы приоритетным было выиграть выборы и остаться у власти, а не построить взаимоотношения, найти общий язык с избирателями или бороться за общее благополучие. Как генеральный директор государственной компании, больше заботящийся о выигрыше и цифрах, чем о людях, действительно выполняющих свою работу, так и наши выборные должностные лица ставят перед собой неправильные цели и выбирают неправильные авторитеты.

И тогда неудивительно, что современные взаимоотношения внутри конгресса терпят крах. Враждебное отношение между партиями на небывало высоком уровне. Конгрессмены-ветераны говорят, что якобы раньше около 80 % споров относительно нового законопроекта происходило за закрытыми дверями комитета и лишь 20 % – публично на камеру. Сегодня, прежде чем попытаться достичь консенсуса в комитете, руководство партии устраивает дебаты прилюдно.

Олимпия Сноу, сенатор от Республиканской партии из штата Мэн, проработавшая тридцать три года, в 2012 году решила не переизбираться на выборах, хоть и была вполне вероятным претендентом на победу. В своем заявлении, опубликованном в одном из изданий ее родного города, Сноу объяснила: «Мне было необходимо рассмотреть, насколько продуктивным мог быть дополнительный срок. На данном этапе своей государственной службы я решила, что не готова посвятить еще шесть лет своей жизни работе в сенате». Сноу – всего лишь одна из растущего числа людей, которые, посвятив свою жизнь государственной службе, начинают уходить, разочаровавшись в агрессивной среде. Если «хорошие люди» уходят, это значит, что будущее нашего правительства в руках тех, кто либо извлекает выгоду из существующей системы, либо тех, кто способен ее вытерпеть,

увеличивая тем самым близорукость и способствуя созданию эгоистичной культуры, где на первом месте личные интересы, а не служение людям.

В результате такой агрессивной среды в нашем правительстве доверие и прогресс отсутствуют. По данным института общественного мнения Гэллапа от января 2013 года, рейтинг конгресса США среди американцев составляет всего 14 %. Это ниже, чем рейтинг продавцов поддержанных автомобилей или даже Чингисхана, монгольского императора XII века, печально известного за убийство сорока миллионов человек, причем в основном мирных жителей. Неудивительно, что три четверти американцев, по данным опроса, убеждены, что «то, как ведется политика в Вашингтоне», вредит стране. И на основе всего, что мы знаем об условиях, необходимых для существования доверия, сотрудничества и прогресса, можно с уверенностью сказать, что они правы.

Как социальные животные мы наиболее продуктивны, когда доверяем друг другу и работаем сообща, соответственно, в отсутствие доверия мы можем достичь лишь немногого. В настоящее время конгресс считается неэффективным в качестве руководящего органа власти. К моменту написания этой книги 112-й конгресс США, проработавший с 3 января 2011 года по 3 января 2013 года, считался самым поляризованным конгрессом в истории. Он выпустил всего лишь двести двадцать законов, меньше, чем любой другой конгресс начиная с 1940-х годов. Для сравнения: 111-й конгресс выпустил триста восемьдесят три закона, а 110-й конгресс – четыреста шестьдесят. Если мы признаем, что число принятых законов является показателем уровня сотрудничества, даже предыдущий наименее продуктивный 104-й конгресс, проработавший с 1995 по 1996 год, принял триста тридцать три закона – на сто законов больше, чем 112-й конгресс.

Игнорирование человеческого фактора показывает устойчивую отрицательную динамику в эффективности деятельности конгресса. И последствия этого крайне существенны. По мнению политических обозревателей, общественность во многом обвиняет экономический кризис 2008 года в неспособности членов конгресса работать сообща. Поляризованный конгресс среди множества проблем обвиняли в отсутствии прогресса в борьбе с дефицитом, в реформировании социального обеспечения и в борьбе с изменением климата.

Некоторые члены конгресса винят в своих неудачах систему или скорость распространения новостей в современном высокотехнологичном мире. Однако они игнорируют тот факт, что они и *есть* система, что Интернет никак

им не вредит, он просто мгновенно сообщает о том вреде, который они приносят. Проблема не в политике, деньгах или СМИ. Все это лишь симптомы. Причина, по которой наш конгресс так непродуктивен, заключается в биологии. Если члены конгресса не проводят время вместе, если не пытаются узнать друг друга и людей, которых они представляют, поток социальных химических веществ ограничен и гонка за сбором средств и выигрышем на выборах делает их основным стимулом получить очередную дозу допамина. Среда, в которой работают сейчас наши законодатели, затрудняет для них способность доверять друг другу и работать сообща для блага кого-то, кроме них самих.

Враги сражаются. Дружья сотрудничают

Члены конгресса из Комитета палаты представителей США по сельскому хозяйству были в Румынии в рамках командировки, где пытались больше узнать о торговой политике и встретиться с некоторыми своими европейскими коллегами. По стечению обстоятельств Боб Гудлатте, конгрессмен-республиканец из Вирджинии, и молодая конгрессвумен из Южной Дакоты Стефани Херсет-Сандлин обнаружили, что они единственные из всей делегации, кому после деловых встреч нечем заняться вечером. И тогда они решили пройтись вместе по магазинам, чтобы купить сувениры.

Хоть они и работали в одном комитете, но представляли разные партии. И по неписаным правилам конгресса это означало, что они должны были быть противниками. До этого дня их отношения можно было описать в лучшем случае как прохладные.

Есть что-то в том, чтобы открыться другому человеку. Понимаем ли мы своих коллег, вместе с которыми играем за софтбольную команду, идем ли мы на обед или едем в деловую поездку с кем-то, кого не слишком хорошо знаем, когда в наши обязанности не входит сотрудничество, когда наши конкурентные интересы откладываются в сторону, мы становимся более открытыми и видим в своих сотрудниках людей, а не просто коллег или конкурентов. Это может быть одной из причин, по которой мирные переговоры так часто происходят в спокойной среде, где две противоборствующие стороны могут отправиться на прогулку вместе.

И именно это случилось с членами палаты представителей Херсет-Сандлин и Гудлатте. Демократ и республиканец стали просто Стеф и Боб. И они действительно поладили. И хотя они были не согласны друг с другом по многим рабочим вопросам, у них было много общего в обычной жизни. Как все мы знаем, это какие-то общие вещи, которые разделяют приятные нам люди, именно они являются основой дружбы.

По современным стандартам то, что произошло между этими двумя членами конгресса, во многом с противоположными взглядами, было чем-то неслыханным. Учитывая, как мало времени члены конгресса проводят в Вашингтоне, там существует гораздо меньше возможностей познакомиться поближе с приятными людьми, остаться наедине, чтобы попытаться построить

взаимоотношения с теми, с кем они вроде как должны быть по разные стороны баррикад. Но в тот день в Румынии были посажены семена дружбы.

Фундамент был заложен, Херсет-Сандлин и Гудлатте продолжали и в Вашингтоне вместе ходить обедать по той простой причине, что наслаждались обществом друг друга. Они стали относиться друг к другу по-человечески, а не как к противнику. Как любые противоборствующие стороны, которые, в конце концов, пришли к миру, они узнали, что имеют много общего, и это стало основой для доверия, необходимого для того, чтобы они могли спокойно говорить о тех вещах, в которых их взгляды расходились. Как рассказывала Херсет-Сандлин: «Мы начали обращать внимание на слова своего оппонента. Мы прислушивались друг к другу и шли на компромиссы по законопроектам, на которые бы раньше, возможно, не пошли бы».

Однако чаще Гудлатте и Херсет-Сандлин все равно голосовали по-разному. Именно из-за случайно возникших взаимного уважения и дружбы они решили поступать правильно, даже если это означало, что одному из них пришлось бы голосовать против линии партии. Член палаты представителей Гудлатте даже голосовал за поправку, спонсируемую Херсет-Сандлин, по ее словам, «к большому разочарованию руководства Республиканской партии США, что достаточно редко бывает в наши дни». Стоит отметить, что когда Олимпия Сноу проголосовала за реформу системы здравоохранения, собственная партия публично ее раскритиковала и пригрозила сократить доходы. Просто потому, что она предложила продолжить *обсуждение* этого вопроса.

Сотрудничество не означает согласие, оно означает совместную работу для улучшения жизни тех, кто полагается на нашу защиту, а не для служения своей партии или защиты собственных интересов. Этим двум членам конгресса удалось ощутить настоящее чувство признательности и уважения друг к другу. То, что они сформировали, было не чем иным, как дружбой, как мы бы назвали его вне мира политики. Кажется, что попытка лучше узнать людей, с которыми ты каждый день работаешь, – это норма, хотя зачастую это воспринимается как нечто необычное.

За несколько лет до встречи Гудлатте и Херсет-Сандлин некоторые дальновидные члены конгресса пытались сделать то же самое. Признавая, что для политики Вашингтона свойственна достаточно едкая среда без взаимоотношений, они призывали к поощрению в конгрессе большей

вежливости. Например, в городе Херши, штат Пенсильвания, где присутствовал доктор Уильям Ури, всемирно известный посредник на мирных переговорах и соавтор книги *«Да» в ответ: технологии конструктивного влияния*. Он вспоминает, что несколько представителей говорили ему то же самое по поводу качества взаимоотношений в конгрессе. Ури рассказывал: «В течение этих трех дней они провели с представителями другой партии больше времени, чем за всю свою карьеру». К сожалению, такого рода отступления от правила были вскоре отменены из-за отсутствия интереса. Получается, что невозможно построить дружбу и доверие за три дня. Это требует регулярных затрат времени и сил.

По словам Ури: «Если возникает конфликт, его сложно решить мирным путем, не зная друг друга». А Ури знает кое-что о мире. Основатель гарвардского проекта по переговорам, он считается одним из ведущих специалистов в области переговоров. К его помощи часто прибегают при заключении мирных переговоров среди противников в разных частях света. Как он говорит: «Необходимо, чтобы они понимали друг друга. Относились друг к другу гуманно. И слушали друг друга».

Мало кто может с этим поспорить. Мы знаем, что для установления мира между Израилем и Палестиной необходима встреча лидеров. Им нужно поговорить друг с другом. Мы понимаем, что для установления мира между Индией и Пакистаном лидеры должны захотеть сесть за общий стол и все обсудить. Когда стороны отказываются от диалога, отказываются слушать друг друга и даже просто встретиться, высоки шансы, что конфликт только усугубится. Как может наш конгресс пользоваться достаточным авторитетом, чтобы сказать всем, как установить мир, когда он, кажется, не в состоянии показать это на собственном примере?

Херсет-Сандлин и Гудлатте представляют собой модель того, что может быть. Если «система» не позволит сторонам общаться между собой, надежда возлагается только на отдельных сенаторов и представителей, обладающих достаточным мужеством, чтобы вести за собой людей. Если ими движет желание служить своим избирателям и стране, тогда крайне важным является вложение времени и сил для того, чтобы просто узнать друг друга. Однако если ими движет в первую очередь желание победить на выборах и удержать власть, тогда текущая система прекрасно работает... для них... и больше ни для кого.

Требуется всего лишь, чтобы несколько прогрессивных умов в одной партии пошли навстречу нескольким прогрессивным умам в другой партии, чтобы они встретились выпить или перекусить без какой-то определенной цели, а просто ради общения. Если они заботятся об американском народе, им с антропологической точки зрения необходимо собираться вместе, просто чтобы лучше узнать друг друга. Как и в любых взаимоотношениях, кто-то поладит, а кто-то нет. Но как бы то ни было, они хотя бы попробуют наладить сотрудничество.

Глава 21. Урок лидерства № 5: Руководите людьми, а не цифрами

Нейтронный Джек

Годы спустя после того как экономист Милтон Фридман написал о социальной ответственности бизнеса «использовать свои ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение прибыли, пока это все происходит в рамках правил игры», его слова стали объединяющим лозунгом нового движения, который будут употреблять Уолл-стрит и вся корпоративная Америка. Первостепенную роль потребителя отдали акционеру, настоящему «владельцу» компании (достаточно корыстное определение, которое часто опровергают эксперты по правовым вопросам). Идея заключалась в том, что, сосредоточившись на важности акционерной стоимости, компаниям удастся достичь процветания, создать новые рабочие места и поддерживать экономику. Все в выигрыше. Но все произошло не так. Всеми оказались лишь немногие.

Если разобраться в истории акционерной стоимости, такие результаты не кажутся удивительными. В 1940-х годах наблюдался подъем теории «менеджеризма», системы, определяющей американские корпорации как имеющих широкие социальные цели. На протяжении большей части XX века директора крупных государственных корпораций рассматривали себя в качестве попечителей и руководителей, ответственных за управление институтами, служащими общественности, поскольку обеспечивали стабильными и пожизненными рабочими местами. Эта система довольно хорошо работала... до сложностей 1970-х годов. В январе 1973 года американский фондовый рынок достиг своего наивысшего уровня, за чем последовали два года неуклонного спада, подпитываемого различными событиями.

Все началось с решения президента Ричарда Никсона отказаться от золотого стандарта, что привело наряду с другими проблемами к инфляции и впоследствии к арабскому нефтяному эмбарго 1973 года, в результате чего цена на нефть выросла в четыре раза. Добавьте к этому еще последствия Уотергейтского скандала и войны во Вьетнаме. И американская экономика перешла в состояние стагнации. Рынок достиг своего самого низкого уровня в декабре 1974 года, спустя четыре месяца после отставки Никсона, когда

индекс Доу-Джонса достиг своего минимума – 577, то есть его рост снизился на 45 % по сравнению с тем, что было два года назад. Это было началом новой эры, где курсовая стоимость акций компании никак не была связана с ее общей производительностью.

Как и всегда, когда люди сталкиваются с неопределенностью и путаницей, они начали искать ответы. Директора корпораций и заинтересованные стороны были готовы защищать свои интересы и возвращаться к росту, а экономисты искали показатели для оценки эффективности деятельности компаний. Они нашли их в малоизвестной теории акционерной стоимости.

И хотя Милтон Фридман первым предложил общую идею, распространили ее академики Уильям Меклинг из Рочестерского университета и Майкл Дженсен из Гарвардской школы бизнеса, сделали они это при помощи статьи, опубликованной в журнале *Journal of Financial Economics* в 1976 году. Это был ответ, который все искали, формула, способная решить проблемы корпоративной Америки, уже насытившейся стагнацией и падением прибыли.

В 2012 году профессор Линн Стаут из юридической школы Cornell Law School написала по этой теме фундаментальное исследование «*Миф об акционерной стоимости*», в котором она отмечает, что акционерная стоимость была особо привлекательна для двух влиятельных групп: для корпоративных рейдеров и генеральных директоров, то есть для тех, кто мог больше всего на этом заработать. Поэтому такая система закрепилась и прижилась. Карл Айкан и другие корпоративные рейдеры начали финансово атаковать компании, чтобы их поглотить (и многим из них в те дни это удавалось). Как правило, они искали компании, чьи акции были недооценены, скупали их, а затем заставляли совет директоров сокращать расходы, обычно через увольнения или продажу части компании. В то же время зарплаты руководителей напрямую стали зависеть от производительности, то есть руководители были с финансовой точки зрения заинтересованы в постановке интересов потребителей и сотрудников на первое место в списке приоритетов.

На пике экономической активности в 1980-е и 1990-е годы такие титаны, как Джек Уэлч, бывший в то время генеральным директором компании General Electric, и Роберто Гисуэта, управлявший компанией Coca-Cola, были первооткрывателями в области создания корпораций, нацеленных на максимизацию акционерной стоимости. И какое-то время это, казалось, работало – по крайней мере для акционеров. Обе компании принесли своим

акционерам (и руководителям) огромные доходы. В период «менеджеризма» генеральные директора, как правило, получали огромные зарплаты и маленькие бонусы, тогда как теперь им платили в зависимости от цен акций на бирже. Такая стратегия породила первое поколение директоров-миллиардеров, которые и не основали компанию, и не сделали ее открытым акционерным обществом. Гисуэта на самом деле имеет честь быть первым директором американской компании, ставшим миллиардером благодаря владению акциями компании, которую он не основал и не сделал открытой, вторым стал бывший генеральный директор компании Microsoft Стив Балмер.

К концу 1980-х годов принцип акционерной стоимости стал главным в компании General Electric, которой до 1981 года управлял Уэлч. Каждый год Уэлч увольнял 10 % менеджеров – тех, чьи подразделения в меньшей степени способствовали росту стоимости акций компании, и поощрял 20 % менеджеров, давая им право покупать ограниченное количество акций компании по фиксированной цене. Такая система «rank and yank» (сортируй и выбрасывай) практиковалась на протяжении всей работы Уэлча в General Electric, именно благодаря ей он заработал прозвище Нейтронный Джек.

Тем не менее Уэлч преуспел в создании мощной компании, обогащающей своих акционеров, и многие компании до сих пор считают «путь Уэлча» прекрасным путем к высокой прибыли. Пока он управлял компанией, продажи General Electric выросли с 26,8 до 130 миллиардов долларов. Рыночная капитализация компании выросла в тридцать раз, сделав ее к моменту ухода Уэлча самой дорогой компанией в мире.

Нет никаких сомнений, что Уэлч достиг значительных результатов, мало кому удавалось такого достичь. Тем не менее, если сравнить производительность GE и S&P, достигшей лучшего результата за тот же промежуток времени, его достижение выглядит уже менее впечатляющим. Во время его управления компанией траектория роста General Electric соответствует общей траектории рынка. Это как праздновать рост акций нефтяных компаний во время роста цены на нефть. Прилив помогает всем кораблям сойти с мели. Этот момент не упустил из виду преемник Уэлча Джеффри Иммельт, взявший на себя управление компанией в 2001 году после ухода Уэлча. Как рассказал Иммельт в 2009 году газете *Financial Times*: «В 1990-е годы любой мог управлять компанией, даже собака». Стоит также отметить, что в этот период половина прибыли General Electric поступала не

из ее профильных промышленных активов, а из ее финансового рычага General Electric Capital.

Если оценивать Уэлча, исходя из его стиля руководства, сфокусированного в первую очередь на прибыли, а не на людях, тогда он сохраняет свой статус героя Уолл-стрит. Это человек, блестяще разрабатывающий системы по увеличению краткосрочной прибыли. Однако великие компании и великие лидеры могут добиться успеха независимо от обстоятельств и справляться в трудные для компании времена. Что, если мы будем оценивать лидера не по тому, что он делает, работая в компании, а по тому, как компания продолжает функционировать после его ухода? По этому показателю он не так уж и преуспел. Наследие лидера – это как фундамент, который он после себя оставляет, позволяющий другим продолжать его дело, продвигая организацию. Наследие – это не воспоминание о лучших временах, когда компанией руководил прошлый лидер. Это не наследие, а ностальгия. У отцов-основателей США сильное наследие, потому что США существуют уже на протяжении долгого времени, гораздо дольше, чем жили сами отцы-основатели. Компания General Electric была создана для максимального использования возможностей того времени, когда цифры значили гораздо больше, чем люди. Это была недолгосрочная перспектива. И поэтому она долго не продлилась.

Джим Коллинз и Джерри Поррас обосновывают это в своей книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» – они написали, что когда уходит гений с верхушки, он забирает с собой все свои знания. Тогда же, когда лидер распределяет свою власть по всей организации, прочность компании в меньшей степени зависит от одного человека, в результате чего компания лучше приспособлена к выживанию. В этой модели вместо того, чтобы пытаться командовать и все контролировать, лидеры всю свою энергию тратят на обучение и защиту своих людей для сохранения Круга безопасности, чтобы люди сами могли командовать и контролировать ситуацию. Это лучший способ защитить свое наследие и растянуть успех компании на многие годы после ухода.

Согласно исследованию, проведенному доктором Натальей Лоринковой, занимающейся вопросами менеджмента и лидерства в университете Уэйна: «Команды под руководством настоящего лидера, грамотно распределяющего полномочия, изначально не превосходят тех, кем управляет лидер, сосредоточивший всю власть в своих руках. Однако, несмотря на более

низкую производительность в начале, первая команда со временем добивается больших результатов из-за более высокого уровня командного обучения, координации, полномочий и модели психического развития». Другими словами, все преимущества команд с лучшими результатами являются прямым результатом ощущения безопасности среди своих и веры в то, что их лидер искренне заботится об их благополучии. Любая другая модель – это просто рискованная авантюра, слепая вера в то, что следующий руководитель будет так же хорош, как и предыдущий.

Если новый лидер не может управлять компанией так же эффективно, как его предшественник, довольно сомнительно, что кто-то внутри организации станет рисковать своими интересами ради продвижения его видения, они будут слишком заняты самозащитой.

В некоторых компаниях сокращения продолжают быть нормальным явлением в четвертом или первом квартале, когда компания пытается достичь необходимых цифровых показателей, в результате чего некоторым сотрудникам приходится принимать крайние меры, чтобы защитить себя. Один хорошо информированный источник в крупном инвестиционном банке рассказал мне, что в период до объявления годовых доходов подозрительно росло число внутренних жалоб по поводу притеснений, дискриминации и доносов. Нет никакой очевидной причины, почему начинался сезон жалоб, ведь можно было бы ожидать их равномерного распределения на протяжении всего года. И нет никакой причины, по которой притеснения, дискриминация и доносы должны происходить в одно и то же время.

Получается, что количество внутренних жалоб увеличивается как раз в то время, когда компании начинают оценивать свои финальные годовые показатели и готовиться к сокращениям. Кажется, что в конце года сотрудники начинают жаловаться, пытаясь защитить свои бонусы и в то же время свою работу. Не культура заставляет людей отдавать свои слезы, пот и кровь компании, а лидеры или другие сотрудники. Это культура, в которой необходимо быть предельно осмотрительным... и они так и делают.

В 1980-е годы Уэлч и другие предприниматели вроде него начали рассматривать людей как расходный материал, необходимый для процветания инвесторов. С тех пор компании стали все больше использовать увольнения для удовлетворения показателей в годовом отчете. Сегодня сокращения, часто ставящие крест на карьере людей, просто чтобы закрыть бухгалтерские книги за квартал или год, считаются приемлемой практикой в

бизнесе. Если людей и стоит увольнять, то только за халатность, некомпетентность или как самое крайнее средство для спасения компании. Но в нашей современной версии капитализма все не так. Зачастую не важно, насколько усердно мы работали, если компания на грани развала, людей придется уволить. Без обид, это просто бизнес. Вы можете себе представить, что избавляетесь от одного из своих детей только потому, что заработали за год меньше денег, чем ожидали? Только представьте, как бы себя при этом чувствовали ваши дети. Что ж, именно так обстоят дела во многих современных компаниях.

К середине 1990-х годов трансформация была завершена. Преимущественное право акционеров стало своего рода мантрой для корпоративной Америки. И вместе с этим появилось множество новых проблем. Благодаря культурам с несбалансированным уровнем дофамина, управляющего нашим поведением, и слишком большим количеством кортизола сопереживание стало ограниченным, а корысть – доминирующей.

Кажется разумным, что лидерам компаний следует усердно работать, защищая интересы владельцев компании. Однако акционеры не являются собственниками компании. По мнению профессора Стаута, Фридман, герой современной капиталистической экономики, был не прав. Отсутствуют правовые основания того, что акционеры являются настоящими владельцами корпораций. Они просто владеют акциями, являющимися достаточно абстрактным понятием. С юридической точки зрения корпорации владеют сами собой. По мнению многих людей, если акционеры не являются истинными владельцами корпораций, корпорации не имеют никакого законного права увеличивать курс акций.

Профессор Стаут развивает эту мысль, утверждая, что увеличение курса акций является плохой идеей. Конечно, оно набило карманы корпоративной элиты, но практически в любом другом случае это плохо как для бизнеса, так и для самой компании. Сотрудники вынуждены работать в среде, где больше всего ценится краткосрочная производительность, где благосостояние людей практически всегда отходит на второй план. Последствия этого крайне плохи для компании. По данным исследования Роджера Мартина, декана школы менеджмента им. Ротмана, акционеры, инвестировавшие средства в фондовый индекс S&P 500 до 1976 года, получали среднегодовой доход в размере 7,5 %. По его словам, после 1976 года средний показатель упал до 6,5 % и стал даже ниже, чем когда-либо после 2000 года.

Как написали Джастин Фокс и Джей Лорш в статье журнала *Harvard Business Review* от июля-августа 2012 года: «Существует все больше свидетельств того, что наиболее преуспевшие в увеличении акционерной стоимости компании – это те, которые нацелены больше на результат, чем на увеличение акционерной стоимости. С точки зрения долгосрочной перспективы сотрудники и клиенты зачастую больше привязаны к компании, чем акционеры». Рассмотрим компанию British Petroleum. Я признаю, что как пример это некая крайность, но он подчеркивает, что происходит, когда люди игнорируют влияние своего поведения на других людей.

Цикл «бум – спад»

В ночь на 20 апреля 2010 года акционерная стоимость внезапно ворвалась в новости, причем в буквальном смысле слова. Это был день, когда случился взрыв на нефтяной платформе *Deerwater Horizon*, в результате которого погибли одиннадцать рабочих, а пять миллионов баррелей липкой черной неочищенной нефти попало в Мексиканский залив, что стало причиной ужасной экологической и финансовой катастрофы.

Как могла произойти катастрофа такого масштаба? Разного рода происшествия – это обычное последствие человеческих ошибок или халатности. И все мы совершаем ошибки. Но то, что многие назовут впоследствии эту аварию неизбежной, означает, что это было нечто большее, чем просто ошибка. Как оказалось, компания *British Petroleum* уже на протяжении довольно длительного периода времени экономила на безопасности, чтобы уложиться в заданный срок или бюджет. После взрыва 2005 года, в результате которого на нефтеперегонном заводе компании в Техасе погибли пятнадцать человек, компания хоть и неохотно, но признала, что игнорировала инструкции по безопасности, чтобы не допустить повышения издержек. За три года до взрыва на нефтяной платформе *Deerwater Horizon*, по данным Федерального агентства по охране труда и здоровья, в компании *British Petroleum* было зарегистрировано семьсот шестьдесят вопиющих случаев умышленного нарушения правил безопасности. Для сравнения: за тот же промежуток времени в компаниях *Sunoco* и *ConocoPhillips* было зарегистрировано всего восемь таких случаев, а в компании *Exxon* – только один. Опрос рабочих на нефтяной платформе *Deerwater*, из которых часть работала на *British Petroleum*, а часть – на *Transocean*, компанию-владельца буровой установки, проведенный всего за несколько недель до взрыва, показал, что у работников было общее чувство опасности. Все данные были прямо перед руководством, но они к ним не прислушались. Ослепленные допамином, они были слишком близоруки, чтобы внять предупреждениям.

К весне 2005 года проект *Deerwater Horizon* уже на шесть недель отставал от графика и превышал бюджет на 58 миллионов долларов. На компанию оказывалось сильное давление. Каждый новый день задержки стоил еще миллион долларов. В конце концов, компания *British Petroleum* признала

себя виновной в одиннадцати преступлениях, столкнувшись вдобавок с миллионом исков от пострадавших сторон. British Petroleum уже выплатила семьсот тринадцать миллионов долларов из-за потери налоговых поступлений штатам Луизиана, Алабама, Флорида и Техас. Общие расходы компании составили 7,8 миллиарда долларов вдобавок к штрафу в 17,6 миллиарда долларов за экологические нарушения.

На основе одних штрафов можно понять, что компания могла на протяжении двенадцати лет отставать от графика и потеряла бы меньше денег, чем в результате произошедшего разлива нефти. Как отмечает профессор Стаут, British Petroleum сделала бы гораздо лучше для своих акционеров, если бы отложила свои разработки на год, но при этом были бы соблюдены все необходимые меры безопасности. За неделю до разлива нефти акции British Petroleum стоили 59,88 доллара, а уже 21 июня, через три месяца после аварии, – 27,02 доллара. Примерно три года спустя, в феврале 2013 года, акции так и не восстановились в цене, их продавали по цене примерно 40 долларов за акцию. Не только акционер, инвестирующий свои средства в различные компании и отрасли, потерял свои деньги, если у него были какие-то холдинги в British Petroleum, последствия халатности компании сказались на всей отрасли.

По оценкам отраслевых чиновников, запрет на бурение в Мексиканском заливе и ставший более длительным процесс получения разрешений на добычу нефти и природного газа стоили США более двадцати четырех миллиардов долларов. В том же отчете, заказанном Американским комитетом нефтяной промышленности, указывалось, что в результате произошедшего разлива нефти в 2010 году количество рабочих мест уменьшилось на семьдесят две тысячи, а в 2011 году – на девяносто тысяч. К этому надо добавить, что, если какой-то акционер владел каким-либо имуществом в районе залива или капиталом в какой-то компании, связанной с туризмом, в том числе с ресторанным бизнесом, строительством, доставкой и многими другими отраслями, его финансы тоже пострадали. Если главной целью British Petroleum была гонка за акционерной стоимостью, тогда интересно, почему самыми громко возмущающимися и настроенными против British Petroleum компаниями были не сами нефтяные компании.

Рост преимущественного права акционеров и чрезмерная зависимость от вызываемых всплеском дофамина стимулов привило руководителям привычку мыслить в краткосрочной перспективе, что вовсе не удивительно,

если учесть, что средний срок пребывания в должности генерального директора компании составляет пять лет. Рассмотрим, например, компанию General Electric: как и многие мощные финансовые компании 1980-х и 1990-х годов, она была создана без учета возможного наступления трудных времен. Как и Enron. Или Worldcom. Или Tyco. У всех этих компаний было нечто общее: в них были директора-герои, максимально увеличивавшие акционерную стоимость в краткосрочной перспективе и относившиеся к людям как к цифрам в таблице. Но цифры никогда никого не спасали в трудные времена. В отличие от людей.

Даже сам Уэлч в конечном счете назовет упор на акционерной стоимости «глупейшей идеей», по сей день настаивая, что он всегда видел в ней лишь результат, а не стратегию. По его словам, повышенное внимание предпринимателей к акционерной стоимости было «неуместным». Он говорил: «Вашей главной аудиторией должны быть ваши сотрудники, ваши клиенты и ваши товары». Через несколько дней после того как Уэлч произнес эти слова в 2009 году (спустя восемь лет после своей отставки), компания General Electric потеряла свой рейтинг кредитоспособности, ее обошла Standard & Poor, ставшая одной из наиболее кредитоспособных компаний страны.

Сохранение идеи первичности акционерной стоимости способствовало созданию культуры, в которой едва ли хоть кто-то, работавший в государственной компании, большой или маленькой, чувствовал себя под защитой своих лидеров. Слишком многие директора, кажется, забывают о своей обязанности вести сотрудников за собой. Нацеливаясь на краткосрочные результаты, руководители не могут по-настоящему вдохновить своих сотрудников. Приоритеты Уолл-стрит поддерживают необоснованную власть управляющих и, следовательно, подобную корпоративную культуру в целом. В таких компаниях люди боятся потерять работу, если фондовый рынок вдруг обрушится. И для нашего примитивного мозга это причина возникновения инстинкта самосохранения. Когда игра называется «Дерись или убегай» и не существует никакого Круга безопасности, тогда лучшей стратегией становится убить или быть уволенным. В результате того что мы чувствуем себя неуверенно и небезопасно, наша способность строить взаимоотношения и доверять становится практически невозможной. И, когда это происходит, страдает наша работа, страдает культура и вся организация...

Важно также отметить, что мы, акционеры, тоже подвержены соблазну прибыли, в результате чего можем недостаточно внимания уделять людям. Во время бума интернет-компаний мы инвестировали средства, основываясь на советах друзей. Исследования были тем, что мы усиленно старались игнорировать. Поскольку допамин поддерживал в нас потребность в постоянном благосостоянии, мы бросались на появлявшиеся возможности, не тратя времени на проверку фактов. Хуже того, боясь что-то упустить, мы слепо верили любой информации, независимо от ее источника. Мы не можем уйти от наказания, сваливая вину на Уэлча, British Petroleum или теорию акционерной стоимости, ведь это мы вели себя безответственно в погоне за быстрой прибылью.

Лидерство и люди

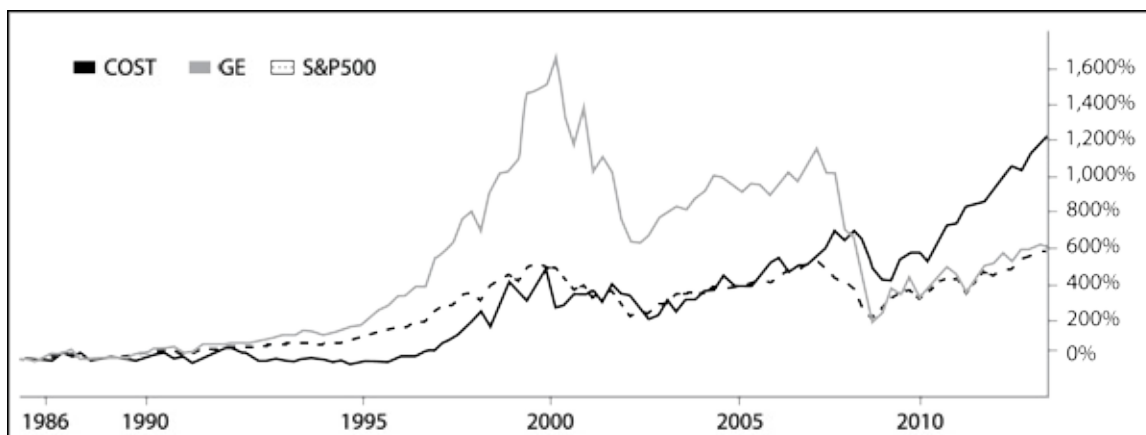
Эффективность деятельности фирмы напрямую связана с личностью ее управляющего и его ценностями. А личность и ценности руководителя компании, в свою очередь, задают тон корпоративной культуре. Будет справедливо сказать, что Уэлча, человека, сочинившего пять книг о лидерстве и поместившего свою фотографию на их обложки, в первую очередь волновала своя популярность... а потом уже корпоративная культура. В компании GE под управлением Джека Уэлча люди ополчились друг против друга. Их побуждали делать все возможное, чтобы выгодно выглядеть в глазах руководства. Приоритет отдавался острым ощущениям достижения, движимым допамином, а также корыстным планам под действием серотонина. Имело значение лишь первенство. Черт побери этот окситоцин.

Джеймс Синегал не такой. Его модель управления была абсолютно противоположна стратегии Джека Уэлча. Большинство людей даже не знают, кто такой Синегал. Он не помещал своей фотографии на все подряд и предпочитал, чтобы признание получал не он, а его сотрудники. Соучредитель компании Costco, Синегал управлял компанией с 1983 года до своего ухода на пенсию в январе 2012 года. В отличие от Уэлча Синегал верил в сбалансированную культуру, в которой приоритетом является забота о людях. Синегал знал, что, если компания относится к своим работникам как к семье, они ответят взаимным доверием и преданностью. Он отверг широко распространенное представление о том, что для достижения успеха в торговле компании нужно поддерживать низкие зарплаты и вознаграждать сотрудников по минимуму. Его отношение к людям как к первичной ценности стало основой культуры, позволившей социальным химическим веществам в организме функционировать именно так, как было нужно. И это, в свою очередь, позволяет развивать доверие и сотрудничество. Работников поощряют, если они находят решения и более эффективные способы работы. Тогда они в большей степени заботятся друг о друге, чем соревнуются.

Как Синегал, так и его предшественник Крейг Джелинек, столкнулись за такой подход с критикой аналитиков с Уолл-стрит. Еще в 2005 году, когда Синегал решил передать большой процент расходов на медицинское обслуживание сотрудников, Эмма Козлофф, аналитик компании Sanford C. Bernstein & Co, обвинила его в том, что он «слишком добрый» (думаю,

Синегал оценил такую характеристику). Игнорирование не слишком бескорыстных советов от людей вне компании является одним из факторов, делающих из людей, подобных Синегалу, настоящих лидеров.

GE против Costco



И с этой точки зрения вовсе не удивительно, что чувство симпатии, которое лидеры вроде Синегала испытывают к своим подчиненным, позитивно влияет на бизнес. Если вы инвестировали средства в компании GE и Costco в январе 1986 года (как раз после того, как компания Costco стала государственной, и всего через несколько лет после того, как Уэлч стал генеральным директором GE), ко времени написания книги в октябре 2013 года вы бы получили около 600 % от своих инвестиций в GE (практически столько же, сколько в S&P). Однако за тот же период времени вы бы заработали около 1200 % на своих инвестициях в Costco. И хотя максимум в GE достигал и 1600 % от начальных инвестиций, это были своего рода американские горки, не было никакой гарантии, что вы успеете продать их перед снижением. Тогда как в Costco вы бы насладились достаточно стабильной и ровной ездой, даже проходя через бурные воды трудных времен в экономике. Это еще раз подтверждает результаты исследования доктора Лоринковой, что распределение власти хоть и не кажется такой уж хорошей идеей в краткосрочной перспективе, но с течением времени оказывается очень правильной идеей. Хорошее лидерство как физическая тренировка. Мы не увидим никаких улучшений в своем теле, сравнивая результаты каждый день. Если мы после первого же дня станем сравнивать, как наше тело выглядит сегодня и как оно выглядело

вчера, нам может показаться, что наши усилия напрасны. Только когда мы сравниваем фотографии спустя недели или месяцы, мы замечаем разницу. Влияние лидерства лучше всего оценивать с течением времени.

В отличие от Уэлча Синегал, создавая сильный Круг безопасности, сделал свою компанию устойчивой как для трудных времен, так и для благоприятных. Он сделал ее способной выжить и без него, именно поэтому доходы Costco продолжили расти и после ухода Синегала. Конечно, в трудные для экономики времена Costco развивалась медленно (во второй половине 2008 года цена акций компании сильно пострадала), и далеко не каждый магазин компании имел прибыль. Но если взглянуть на ситуацию шире, можно увидеть стабильность, отсутствующую в компаниях, где управление ведется под влиянием допамина. Производительность в краткосрочной перспективе, может, и поднимает боевой дух, но, как и во всех случаях выброса допамина, это чувство не длится долго. Однако когда поддерживается баланс серотонина и окситоцина, а акцент делается в первую очередь на морали, производительность будет высокой, а сильные чувства будут сохраняться дольше. Когда людям приятно работать в компании, они будут работать еще усердней... именно в таком порядке.

Компания Costco преуспела, *потому что* относится к сотрудникам как к семье, несмотря ни на что. Если компания является прекрасным местом работы, это положительно влияет на производительность сотрудников. Другими словами, что хорошо для рабочих, хорошо и для акционеров Costco. Сегодня компания является вторым крупнейшим розничным магазином в стране и седьмым в мире. И пока не видно никаких признаков замедления деятельности. Как сказал однажды Синегал: «Уолл-стрит старается заработать деньги сейчас и до следующего вторника. Мы стараемся создать такую организацию, которая, как мы надеемся, просуществует еще как минимум лет пятьдесят».

Потребители никогда не полюбят компанию, пока ее не полюбят сами сотрудники

Даже несмотря на рецессию, начавшуюся в 2008 году, годовой доход компании составил более одного миллиарда долларов, при том что в Costco самые высокие в сфере розничного бизнеса зарплаты и компания предоставляет медицинское страхование почти 90 % своих сотрудников. В

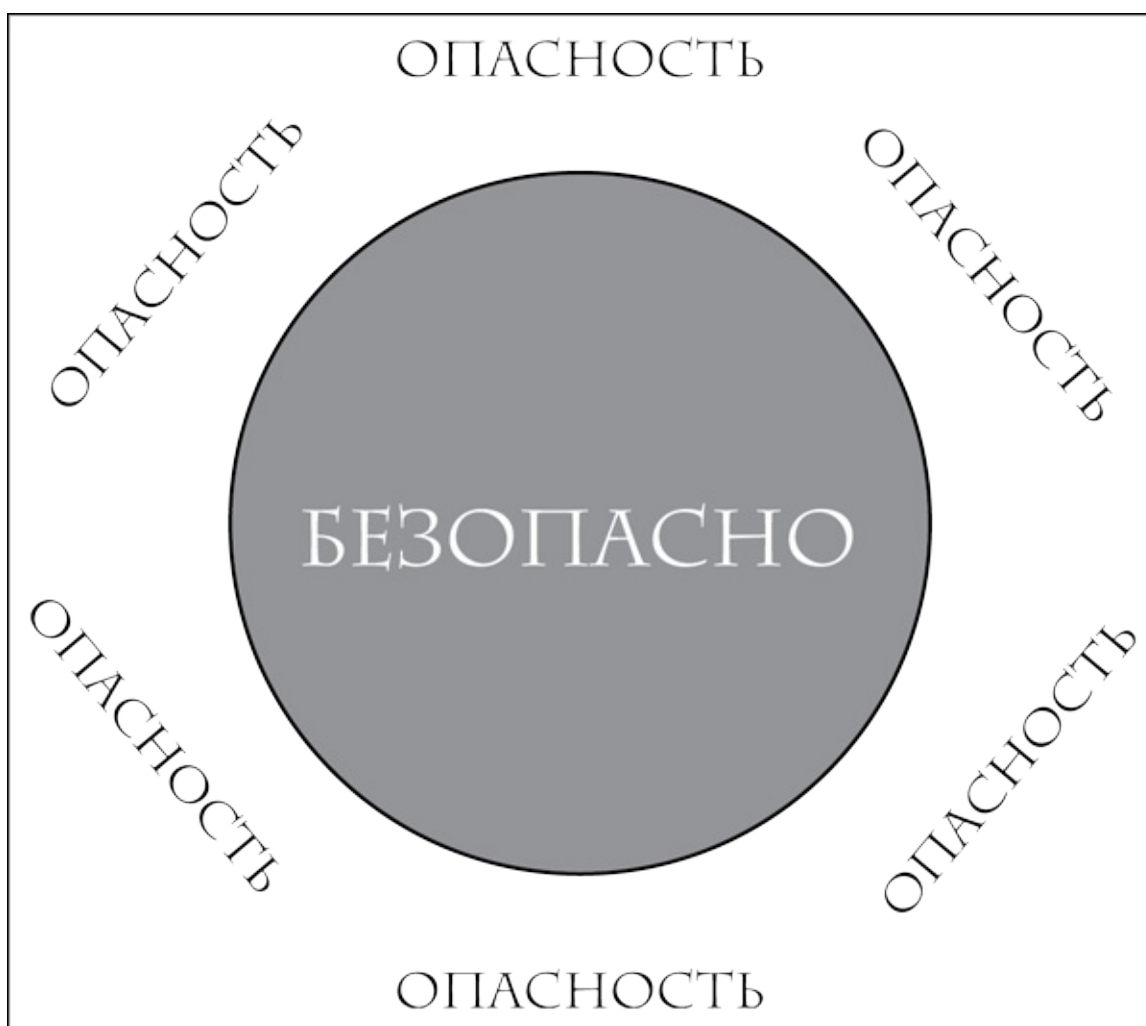
среднем Costco платит своим работникам примерно двадцать долларов в час (тогда как федеральный минимум составляет всего 7,25 доллара в час). Для сравнения: в США средняя зарплата сотрудников Walmart с полной занятостью составляет примерно тринадцать долларов в час, а медицинское страхование предоставляется только половине сотрудников компании.

И это еще не все. Пока Walmart и другие крупные предприятия розничной торговли выступали против повышения минимальной зарплаты, руководители Costco высказывались в поддержку этой инициативы. Как сказал Джелинек в поддержку повышения зарплат в 2013 году: «Вместо того чтобы понижать заработную плату, гораздо выгоднее в долгосрочной перспективе уменьшить текучку кадров и увеличить производительность сотрудников и их чувство преданности своей компании». Руководство Costco верит, что каждой компании следует расширить Круг безопасности, чтобы он вместил в себя абсолютно каждого сотрудника, включая низшие звенья организации.

Осенью 2009 года замедление темпов роста экономики сильно ударило по розничному сектору, тогда Costco наряду со своими конкурентами почувствовала сильное давление. В апреле 2009 года компания сообщила о снижении уровня продаж на 27 %. Отрасль начала сокращаться, некоторые сетевые компании объявили о массовых сокращениях. Что же сделал Синегал? Он повысил зарплаты на полтора доллара в час, и это повышение продлилось три года. По мнению финансового директора Costco Ричарда Галанти, Синегал был тверд в своем убеждении, что во время экономического спада сотрудники компании нуждались в дополнительной помощи. Как однажды Синегал сказал Галанти: «Эта экономика плоха. Мы должны думать, как дать им больше, а не меньше». Однако это не значит, что в Costco никогда не было сокращений, они были. В начале 2010 года сто шестьдесят из четырехсот пятидесяти сотрудников нового магазина компании в районе Восточный Гарлем, Нью-Йорк, получили извещение об увольнении, когда выяснилось, что продажи магазина были неудовлетворительными. Разница между Costco и компаниями вроде GE времен Уэлча заключается в том, что Costco применяет сокращения как крайнюю меру, тогда как многие применяют их как рядовую стратегию.

В результате такого подхода в Costco невероятно низкий уровень текучки кадров – меньше 10 % среди работников с почасовой оплатой. Тогда как в Walmart люди просто идут работать, чтобы у них была работа, в Costco идут за будущим и чувством принадлежности к команде. Компания также

предпочитает назначать на руководящие должности своих старых сотрудников, работающих на компанию на протяжении долгого времени, чем брать кого-то извне. Компания также почти никогда не ищет на позиции менеджеров выпускников бизнес-школ. По данным журнала *Bloomberg Businessweek*, две трети складских менеджеров Costco начинали работу в компании в должности кассиров и т. п. Это одна из мер защиты, предлагаемых руководителями Costco, чтобы убедить людей, что Круг безопасности, который они так долго строили, остается целым. Что те, кто находится внутри него, останутся в компании. В этом и есть преданность.



Потребители никогда не любят компанию, пока ее не любят сами сотрудники. Только когда достаточное число сотрудников почувствует, что их руководители работают, чтобы защитить их от внешних опасностей, компания может пригласить в свой Круг и клиентов. Обычно это люди с краю (пехота, так сказать), именно они наиболее уязвимы перед лицом внешних угроз. И именно они зачастую больше всего контактируют с клиентами и потребителями. Если они чувствуют себя под защитой, то сделают все возможное, чтобы услужить клиентам, не боясь руководства своей компании.

Считается, что целью любого предприятия является прибыль, но полагать, что в этом заключается главная ответственность предприятия, явное заблуждение. Именно лидеры компаний, рассматривающие прибыль всего лишь как топливо для своих культур, переживут своих зависимых от допамина и пропитанных кортизолом конкурентов.

Пропасть

Часть 7. Зависимое общество

Глава 22. В центре всех наших проблем стоим мы сами

Просвещение

Случай № 1. 7 мая в пять часов вечера миссис _____ была помещена в палату после родов, длившихся на протяжении шести часов. В двенадцать часов ночи 9 мая (через тридцать один час после родов) ее охватил ужасный озноб, к которому она тем не менее отнеслась так же спокойно, как женщины относятся ко всему в таких обстоятельствах. 10 мая она умерла.

Это был типичный случай родильной горячки, эпидемии, бушевавшей в Европе и Америке в конце XVIII – начале XIX в. В те дни летальный исход в результате осложнений во время родов не был редкостью (в 6–12 % случаев), но тот случай был гораздо хуже. В разгар эпидемии родильной горячки погибло 70–80 % женщин. Симптомы в виде жара и сильных болей внизу живота появлялись только через несколько дней после родов. Часто вскоре после начала проявления симптомов наступала смерть. Последствия болезни были столь разрушительны, что ее называли родильной чумой.

Нечего и говорить, что распространение родильной горячки сотрясло медицинское сообщество и очень обеспокоило врачей, пытавшихся убедить людей, что обслуживание в больнице во много раз превосходит лечение на дому. Хорошая новость заключалась в том, что это была эпоха Просвещения в Европе и Америке, период, когда интеллектуальная элита пыталась реформировать общество, заменяя традицию и веру наукой и рациональным анализом. Известное также как Век разума, это было время, когда главными были экспериментальные данные.

«Просвещенные» врачи того времени, чтобы объяснить эпидемию родильной горячки, опирались на сложные теории, основываясь на собственном опыте и исследованиях, и предлагали порой такие же сложные идеи относительно того, как предотвратить ее распространение. Но при всех своих благих намерениях, при всех научных данных и сложных моделях, которые они разработали, врачи не учли один существенный фактор, влиявший на распространение родильной горячки, а именно – самих себя.

Пытаясь найти решение этой напасти, просвещенные хирурги утром выполняли вскрытия и изучали жертвы, а после обеда посещали больных. Врачи еще не слишком понимали, как функционируют микробы, часто хирурги недостаточно хорошо мыли руки или стерилизовали свои инструменты. И только в 1843 году американский врач из Бостона доктор Оливер Вендел Холмс, отец главы верховного суда Оливера Вендела Холмса-младшего, предположил в своем эссе, опубликованном в журнале *New England Quarterly Journal of Medicine and Surgery*, что сами доктора виноваты в распространении болезни. Он настаивал на том, что врачи просто обязаны с моральной точки зрения тщательно мыть инструменты и сжигать одежду, в которой они были, когда оказывали помощь инфицированным женщинам.

И хотя сначала на эссе доктора Холмса практически не обратили внимания, позже оно все-таки вызвало споры среди людей его круга. Он подвергся критике многих из тех, кого он обвинил в непреднамеренном нанесении вреда пациентам. Один критик сказал: «Причина не в докторях. Они джентльмены!» Но с доказательной базой Холмса было трудно поспорить. Чем больше вскрытий умерших от этой болезни женщин проводили врачи, тем больше заражалось новых жертв. Некоторые врачи, проводившие вскрытия, даже сами заразились.

И только спустя двенадцать лет после публикации эссе остальные члены медицинского сообщества взяли на себя ответственность и стали проводить необходимую стерилизацию. Только после того как люди, старательно искавшие решение проблемы, признали, что сами были ее частью, родильная горячка практически исчезла.

Последствия распространения родильной горячки и опасной болезни, поражающей нашу современную бизнес-культуру, пугающе схожи. Мы живем в новую эпоху Просвещения. Только теперь наши ученые, предприниматели и экономисты предпочитают при принятии решений опираться на показатели, рациональные факты, методику «шести сигм», расчет рентабельности инвестиций и эмпирические данные. А для управления всеми этими цифрами и системами нам требуется больше полагаться на менеджеров. И как иногда мы не способны увидеть за деревьями леса, так же мы иногда можем за системой или ресурсами для управления не увидеть людей, действительно выполняющих всю работу. Чем больше масштаб, тем более абстрактными становятся вещи. И чем более абстрактными становятся вещи, тем больше мы полагаемся на показатели. Тот факт, что условия, существовавшие перед

каждым крахом фондовой биржи (кроме нефтяного кризиса 1970-х годов), были практически идентичными, не может быть простым совпадением. Как говорил доктор Холмс, чтобы найти ответы, нужно внимательно присмотреться к самим себе.

Все менеджеры могут стать лидерами и вести за собой людей

Лидерство – это умение брать на себя ответственность за жизни, а не за показатели. Менеджеры заботятся о наших показателях и результатах, а лидеры – о нас самих. Все менеджеры могут стать лидерами и вести за собой людей. Как врачи осознали важность стерилизации инструментов, так каждый лидер организации обязан делать все необходимое, чтобы защитить своих людей. Но сначала он должен признать, что сам находится в корне проблемы.

Очень современная зависимость

Это было самое невероятное ощущение. Будто волшебство. Ушло чувство отчаяния и дискомфорта, обеспокоенности и неуверенности в себе, ушли абсолютно все страхи и волнения. Он чувствовал себя так, будто его «отремонтировали». Он чувствовал, что может все. Он чувствовал себя тем, кем он так хотел быть. Именно так ощущал себя Джон, когда выпивал.

Некоторые называют это «храбростью во хмелю» или «голландской доблестью». Это заряд уверенности в себе, который мы получаем от алкогольных напитков. Если парень находится в баре со своими друзьями и встречается глазами с кем-то привлекательным в другом конце помещения, ему нужно просто подойти и представиться. Многие люди боятся так сделать. Однако всего несколько напитков могут успокоить нервы и придать смелости.

А теперь умножьте тревогу и мужество, необходимые для взаимодействия со всем миром, и вы начнете понимать, какую огромную роль играет алкоголь в жизни алкоголика. Благодаря допамину, который вырабатывается при попадании алкоголя в организм, исчезают чувства напряжения, угрозы, страха и тревоги, пропадает паранойя. Это одна из причин, почему так трудно бороться с алкоголизмом. Всем проблемам, с которыми может столкнуться алкоголик – стресс на работе, в отношениях, стресс из-за финансового положения и чувство собственной неполноценности, – гораздо сложнее противостоять в трезвом состоянии. Как объяснил мне один алкоголик:

«Другие выпивают и идут домой. Мне же, чтобы идти домой, сначала необходимо выпить».

У огромного числа людей, страдающих от алкоголизма, пьянство началось еще в подростковом возрасте. Это то время, когда практически всем из нас приходится столкнуться с чувством неуверенности и собственной неполноценности. Это время, когда мы нуждаемся уже больше не в одобрении наших родителей, а в одобрении наших сверстников.

Социальная осведомленность и наше желание принадлежать или «вписаться» в какую-то группу – это часть нашего антропологического развития. Все мы хотим ощущать себя желанной и значимой частью группы. Беспокойство относительно того, что думают о нас другие, – это естественная составляющая нашей социализации, и это важно для нашего выживания как вида, живущего в группах (хоть и приводит в замешательство наших родителей в подростковом периоде). В сочетании с нашей начинающей проявляться сексуальностью и меняющимся телом, социофобия, чувство растерянности и неуверенности в себе, для многих подростков в этот период могут стать непреодолимой проблемой.

Именно по этой причине подросткам так нужны заботливые родители, учителя, друзья и общество в целом. Частично именно для этого нужны семейные ужины, командные виды спорта, хобби и внеклассные мероприятия. Это крепкие узы поддержки, которые мы создаем в течение этого критического периода. Они учат, что мы нуждаемся в других, чтобы справиться с проблемами и выжить. Но некоторые подростки обнаруживают, что магические силы алкоголя могут гораздо быстрее помочь им найти в себе силы и приобрести уверенность. В период неуверенности в себе неумеренное распитие алкоголя может заменить поддержку других людей. Это важно, поскольку то, как мы научимся бороться с трудностями и переживаниями в подростковом возрасте, скорее всего отразится на том, как мы будем бороться с проблемами во взрослой жизни.

Алкоголь, сигареты или переедание могут помочь нам успокоить нервы. Все это можно делать в одиночку, без помощи или поддержки других людей. Все эти средства срабатывают практически мгновенно. Другими словами, не так уж сложно понять, что спокойствие или облегчение мы испытываем сразу же, когда пьем или курим.

Удовольствие, которое мы получаем от алкоголя, никотина или еды, является результатом действия допамина. Допамин – это химическое

вещество, которое вырабатывается, когда мы выполняем какое-то действие или находим то, что искали. Это один из наших внутренних стимулов, побуждающих нас искать пищу, строить жилье и прогрессировать как виду. Он необходим для стимулирования нас на совершение действий ради нашего выживания и процветания.

Мать-природа не могла заранее подготовить нас к тому времени, когда алкоголь и никотин будут способны произвести короткое замыкание в нашей системе. Допамин появился в то время, когда еда не была столь доступна. Наши тела не были созданы для мира, где еда появляется тогда, когда мы этого захотим. Переедание, азартные игры, употребление алкоголя и курение – все это зависимости, вызываемые допамином. Все это легкие способы получить желанную дозу допамина. И когда мы уже не можем контролировать свою жажду допамина, это превращается в настоящую зависимость. Мы достигаем точки, где химическое вещество, созданное для нашего выживания, поощряет поведение, способное причинить нам вред. Именно это происходит в наших корпоративных культурах.

Зависимость от допамина? Сам виноват!

Наши предки эпохи палеолита готовились к охоте, не зная, что принесет им новый день. Их возможность ясно представлять себе цель и награду, которую они получают при ее достижении, дает им первый всплеск допамина, когда они только отправляются в дорогу. Когда один из охотников находит какие-то признаки того, что газель находится где-то неподалеку, происходит еще один всплеск допамина, чтобы поощрить их продолжать охоту. Кто-то замечает едва виднеющуюся газель после долгих часов ожидания, тогда происходит еще больший всплеск допамина. Наконец они получают прилив адреналина и возбуждения, и к моменту поимки газели происходит резкий выброс допамина, давая им ощущение удовлетворения от достижения цели. Они поздравляют друг друга и благодарят своего лидера, теперь в их крови циркулирует серотонин. Они обнимаются и хлопают друг друга по спине, ощущая крепкие узы братства с теми, кто был с ними рядом в грязи эти несколько дней. Окситоцин усиливает их связь. Бесстрашные охотники приносят добычу в племя, которое окружает их уважением и похвалами, серотонин вновь циркулирует в их крови. Остальные члены племени ощущают заботу и благодарность за тот риск, на который охотники идут ради них, – и все чувствуют себя прекрасно и наслаждаются едой вместе.

Как наши доисторические предки искали пищу, так и в современном мире бизнеса мы получаем всплеск допамина на каждом этапе своего продвижения к конечной цели. К сожалению, в отличие от своих предков мы работаем внутри среды с несбалансированной системой поощрения. Доминируют стимулы, вызываемые допамином. Наши структуры стимулирования практически полностью основаны на достижении целей и получении за это финансового вознаграждения. Более того, они обычно поощряют нас на достижение краткосрочных целей, рассчитанных на месяц, квартал или год. Они могут даже в конечном итоге настроить коллег друг против друга, поощряя поведение, подрывающее прогресс всей группы.

Один из моих любимых примеров связан с американским медийным конгломератом America Online (AOL). Компания регулярно рассылала свои компакт-диски, пытаясь заставить людей подписаться на свой продукт. Одной группе внутри компании, ответственной за закупки, предложили финансовые стимулы за достижение поставленных компанией целей. И поэтому все

тактики были направлены лишь на то, чтобы заставить людей подписаться. В первый месяц компания предлагала сто бесплатных часов, потом двести пятьдесят, а потом целых семьсот. Я помню, как это предложение достигло тысячи бесплатных часов, лишь бы им воспользовались в первые сорок пять дней. И это работало. Какую бы тактику ни применяла группа по вопросам закупок, она была направлена только на одно – на увеличение своих бонусов. Проблема заключалась в том, что в компании была еще другая группа, которая должна была найти способ заставить всех отказавшихся подписаться пересмотреть свое решение. Создавая систему, в которой каждая группа была занята своими показателями без ущерба для других или для компании, лидеры AOL эффективно стимулировали своих людей добиваться поставленных целей.

По большей части структуры стимулирования, которые нам предлагают внутри компании, не поощряют нас за сотрудничество и совместное использование информации. Другими словами, когда дело доходит до поведения или действий, важных для поддержания Круга безопасности, позитивный настрой практически отсутствует. Это вызывает зависимость от допамина, ее культивацию и поощрение. И как у всех зависимостей, у нее есть свои последствия. Наш взгляд затуманивается, мы меньше заботимся о посторонних, нами овладевает эгоизм. Мы становимся одержимы поиском новой дозы допамина и не позволяем никому и ничему вставать на нашем пути.

Глава 23. Любой ценой

Существуют определенные правила бурения нефтяных скважин, позволяющие извлечь выгоду из ресурсов, сохранив при этом почву. Другие правила регулируют автомобильные выбросы, чтобы наши удобства не слишком сильно влияли на качество воздуха. Именно для этого нужны хорошие правила: они поддерживают баланс между выгодой и затратами. Мало кто поспорит, что перевес в ту или иную сторону нанесет ущерб торговле и нашей жизни, поэтому процесс поддержания баланса продолжается.

В начале XX века спектр электромагнитного излучения рассматривали как государственный природный ресурс, причем бывший в дефиците. С приходом радио индустрия средств вещания чем-то напоминала Дикий Запад, слишком

много вещательных компаний хотели, чтобы их услышали на ограниченном количестве волн. Тогда в 1927 году конгресс принял закон о радио, чтобы помочь в организации системы. Позже этот акт был замещен законом о средствах связи от 1934 года, который также вводила ФКС, Федеральная комиссия по вопросам регулирования связи, в рамках «нового курса» Ф. Рузвельта. Новый закон и новая комиссия отвечали также за новое средство связи – телевидение и, как в случае с радио, помогали индустрии средств вещания развиваться, защищая доступ к информации.

Одним из способов регулирования ограниченных ресурсов, который могла использовать ФКС, было требование лицензии на вещание. Радиосети боялись, что лишатся своих лицензий на осуществление деятельности, если не будут соответствовать новым правилам. Так появились «вечерние новости»: программы должны были служить государственным интересам, а не только коммерческому интересу сетевого программирования. И хотя радиосети не слишком много зарабатывали на новостях, они делали нечто крайне важное для бизнеса, то, что невозможно купить за деньги, – они имели репутацию честного источника информации.

Уолтер Кронкайт, проработавший ведущим вечернего выпуска новостей *CBS Evening News* с 1962 по 1981 год, считался «самым заслуживающим доверия человеком Америки», что явно способствовало популярности всей организации CBS. Как Кронкайт, так и другие ведущие дневных новостей считали, что у них есть определенная миссия. Как сказал Тед Коппел, превосходный журналист и бывший владелец *Nightline*: «На протяжении 1960-х годов мы были поглощены этим псевдорелигиозным старанием предоставить людям информацию, в которой они нуждались». Новости выполняли свои обязательства перед общественностью. Как объясняет Коппел: «Начальству радиосетей никогда не приходило в голову, что программы новостей могут быть прибыльными». Система взаимных услуг была сбалансирована.

Но ближе к концу 1979 года что-то произошло. 4 ноября группа исламских студентов и боевиков штурмовала американское посольство в Тегеране и взяла в плен пятьдесят два американца. Вскоре после этого телевизионная сеть ABC News выпустила в эфир фильм *America Held Hostage: The Iran Crisis* (Америка в заложниках: Иранский кризис), специально созданный, чтобы отразить события теракта. Переименованное позже в *Nightline*, шоу, в котором Тед Коппел проработал двадцать пять лет, сообщало американцам

новости все 444 дня, что продолжался теракт. Программа сразу же стала популярной, и впервые в истории новостей руководство обратило на нее внимание. Вместо того чтобы оставить новости журналистам, они рассмотрели в них прекрасную возможность прибыли и поэтому стали уделять им больше внимания.

И хотя программы вроде *60 Minutes*, выпускавшиеся уже больше десяти лет, были прибыльными, они выходили не каждую ночь. Это были не вечерние новости. Более того, это было другое время – 1980-е годы. Богатство и изобилие Америки всегда были на высоком уровне, и наше желание еще большего богатства и изобилия стало силой, движущей практически каждым аспектом жизни в стране на протяжении многих лет. Наша тяга к допамину только увеличивалась. Баланс был на грани.

С окончанием кризиса с заложниками в Иране к власти пришла администрация Рейгана, а вместе с ней в городе появился новый шериф по трансляциям Марк Фаулер, назначенный председателем Федеральной комиссии по вопросам регулирования связи. Фаулер, как и многие его сторонники, видел в телевизионном вещании (включая телевизионные новости) лишь очередной бизнес по заколачиванию денег. С появлением кабельного телевидения и телеканала CNN новости стали превращаться из системы связи общего пользования и одного из драгоценных камней короны в возможность получать еще больше драгоценных камней двадцать четыре часа в сутки.

Любое препятствие, встававшее на пути, должно было быть устранено. Работа регулировщика заключалась больше не в обеспечении защиты, а в повышении прибыли. Раз за разом, иногда при поддержке конгресса, а иногда и в одиночку Фаулер и ФКС медленно разбирали все стандарты, которых должны были придерживаться сети, чтобы претендовать на получение лицензии на вещание, стандарты, нацеленные на поддержание хоть какого-то баланса путем служения общественному благу. Прежде всего время, на которое сетям пришлось продлевать срок действия своих лицензий, увеличилось с трех лет до пяти. Количество станций, которыми могла владеть одна компания, увеличилось с семи до двенадцати, что дало компаниям возможности для захвата большей доли рынка. Также были отменены какие-либо ограничения относительно количества рекламы.

Федеральная комиссия по связи при Фаулере даже отменила правила, устанавливавшие минимальное количество неразвлекательных программ,

чтобы компания могла извлекать прибыль из общественных радио– или телевизионных каналов. Сама цель закона 1934 года была уничтожена. И это еще не все. Возможно, величайшей жертвой в сетевом бизнесе и бизнесе телевизионных новостей была отмена доктрины справедливости в 1987 году.

Доктрина справедливости была введена в 1949 году, чтобы предотвратить возможность вещателя при помощи эфира отстаивать лишь свою точку зрения. Доктрина подразумевала, что телестанции, получившие лицензию ФКС, согласятся не только обсуждать спорные темы, которые могли бы быть интересны обществу, но и будут гарантировать, что высказываемые мнения будут уравнены противоположными позициями и точками зрения. После отмены этого положения наши современные станции имеют право быть поляризованными. С тем, что Комитет по решению спорных вопросов вещания в 1973 году назвал незаменимым и «самым важным требованием для работы в общественных интересах», было покончено. Теперь путь был полностью очищен от новостей как услуги, новости стали еще одной платформой для продажи рекламы. На протяжении 1980-х годов стремление добиться еще большего изобилия продолжалось. Продолжал свое движение и допамин.

Никто не оспаривает право лидера компании расширять бизнес любым способом, пока выбранные им средства не вредят людям. Проблема в том, что новостной бизнес, кажется, забыл о тех, кому, казалось бы, должен служить. Если рассмотреть текущее состояние телевизионных новостей, мы получим идеальную картину того, что происходит, когда намерение быть первым или повысить рейтинги ставится впереди стремления служить общественным интересам. Среди худших симптомов готовность СМИ уменьшать время на важные новости, злоупотребляя при этом развлекательными, но отнюдь не информативными историями. Теперь больше, чем когда-либо, миссия донесения информации превратилась в бизнес по доставке новостей.

Однако случилось это не по вине журналистов. На самом деле очень многими из них до сих пор движет все то же «псевдорелигиозное» обязательство нести людям правду, которое описывал Коппел. Проблема заключается в руководителях СМИ, которые рассматривают распространение информации в рамках своей деловой активности, а не как определенную миссию. Такие руководители защищают свои товары, ссылаясь на выполнение обязательств по предоставлению общественных услуг. Но их

претензии несостоятельны. Это явный конфликт интересов, если они подсчитывают рейтинг Нильсена и устанавливают соответствующие рекламные тарифы. Как врач, назначающий не только те препараты, в которых пациенты нуждаются, но и те, что они сами просят, Коппел говорит, что информационные агентства перешли от новостей, в которых люди нуждаются, даже если они этого не хотят, к новостям, которые люди хотят, пусть даже они в них и не нуждаются. Он сетует о давно минувших днях, когда быть частью информационного агентства действительно что-то значило, когда это было в большей степени благородным делом, а не просто бизнесом.

Будь то конгрессмен, занятый сбором средств вместо того, чтобы тратить больше времени на потребности избирателей, или руководитель компании, решивший продать товар, несмотря на содержащиеся в нем вредные ингредиенты, поскольку это выгодно, гонки за победой всегда существовали и всегда вызывали проблемы. В здоровых организациях, как и в здоровом обществе, стремление выиграть не должно затмевать желание заботиться о людях.

Еще! Еще! Еще!

До краха фондового рынка в 1929 году в Америке было двадцать пять тысяч банков. Однако у многих из них была столь неустойчивая основа, что примерно половина вышла из бизнеса в первые годы после краха. В 1933 году конгресс принял закон Гласса – Стиголла, официальное название которого было Банковский акт 1933 года, в попытке сдержать чрезмерные спекуляции в банковской отрасли, чтобы будущие поколения не оказались в такой же ситуации. В дополнение к созданию Федеральной корпорации по страхованию депозитов, независимого органа, сохраняющего и способствующего росту общественного доверия к американской финансовой системе, другие положения были введены для уменьшения риска общественности и страны, если банки слишком увлекутся продвижением собственных интересов.

Одно из самых значимых положений этого закона отделило коммерческое банковское дело от системы самостоятельных банков. Коммерческие банки предлагают то, что считается традиционными банковскими услугами: прием вкладов и депозитов, обналичивание чеков, предоставление кредитов и т. д. Тогда как инвестиционные банки могут выпускать ценные бумаги, чтобы помочь клиенту мобилизовать свой капитал, а также предлагать другие услуги, в том числе торговлю акциями, сырьем и другими финансовыми инструментами. Поняв, что коммерческие банки являются хранилищами для личных и деловых средств, конгресс того времени принял решение закрыть эти средства, чтобы любой инвестиционный банк не мог их использовать для собственных спекулятивных целей и рискованных мероприятий.

К сожалению, будущие поколения, для которых так старались наши предки, с большей охотой жертвовали общественным интересом ради новых доходов. Так, в 1999 году, в самый разгар интернет-бума во время ужасных спекуляций, большинство пунктов закона Гласса – Стиголла было отменено.

А затем секретарь казначейства Лоуренс Саммерс предложил «позволить американским компаниям конкурировать в условиях новой экономики». Это была политическая риторика для маскировки истинных намерений: отменить правила, специально разработанные для защиты общественного благосостояния, чтобы помочь расшириться одной отрасли (банковской), чтобы одна группа (банкиры) могла получить больше доз допамина.

Если «конкуренция в условиях новой экономики» означает создание среды для краха фондовых рынков, тогда политики и банкиры проделали большую работу. С введением закона лишь немногие крупные банки разорились в период между 1933–1999 годами, в США случилось всего три крупных краха фондового рынка со времени Великой депрессии 1929 года. Первый произошел в 1973 году в результате внезапного роста цен на нефть, а не в результате банковского кризиса. Другой, произошедший в 2000 году, был результатом неосторожной ставки на интернет-бум. И третий крах, случившийся в 2008 году, произошел в результате чрезмерных спекуляций и принятия рискованных решений со стороны банковской отрасли, а также из-за использования ипотечных ценных бумаг. Условия для финансового кризиса 2008 года были созданы такими компаниями, как Citigroup, бывшим коммерческим банком, и American International Group (AIG), страховой компанией, специализирующейся на ценных бумагах, то есть тем, что было бы запрещено, если бы банковский закон 1933 года не отменили бы меньше чем десять лет назад.

Отмена закона Гласса – Стиголла – это один из наиболее очевидных и вопиющих примеров попытки представителей поколения беби-бум, думающих в первую очередь о себе, прогнуть или сломать законы ради собственной выгоды. Это пример того, что происходит, когда наши лидеры ставят свои интересы выше наших, то есть перед интересами тех, кого они должны защищать. Кстати, события этого периода Разрушительного изобилия происходили под бдительным взором первого американского президента поколения беби-бум Билла Клинтона, который родился 19 августа 1946 года. Зависимость может заставить нас потерять из виду реальность.

Как наркоман, просыпающийся наутро с сожалением о том, что он сделал под влиянием своей зависимости прошлой ночью, так многие представители поколения беби-бум с сожалением оглядываются на те разрушения, которые происходили под их взором. В интервью для Bloomberg Television в 2010 году Дэвид Комански, бывший директор компании Merrill Lynch, на чье место позже пришел Стэнли О'Нил, сказал, что отмена закона Гласса – Стиголла была ошибкой. Он сказал: «К сожалению, я был одним из тех, кто активно поддерживал отмену закона. Конечно, когда я управлял компанией, мне не хотелось, чтобы они строго следили за соблюдением [правил]». Теперь Комански признает: «Я сожалею об этих действиях и хотел бы, чтобы мы тогда этого не сделали». Джон Рид, бывший директор корпорации Citigroup

Inc., также говорил о том, что отмена закона Гласса – Стиголла была плохой идеей. Почему же у бывших директоров вдруг появляется трезвая ясность, которой нам так не хватало, когда они были у власти? Я понимаю, что задним умом все крепки, но разве мы не платим этим лидерам за их видение и предвидение?

Начиная только с 1980–1990-х годов некоторые представители поколения беби-бум наблюдали за упорным разрушением устройства управления, призванным защищать нашу систему от избытка, дисбаланса и зависимости. Руководители компаний и правительственные лидеры сформировали крепкий внутренний круг, мало внимания обращая на средства защиты, которые должны были предложить другим. Поскольку лидеры любой организации должны заботиться о тех, кто находится у них в подчинении (что в итоге делает их организацию только сильнее), лидеры компаний также должны заботиться о рабочей среде. Это включает в себя экономику вообще и даже цивилизованное общество. Круг безопасности, созданный, чтобы как можно больше американцев чувствовали себя защищенными, постепенно распадается на части, оставляя нас наедине с большой опасностью. Когда мы должны фокусироваться на самозащите вместо того, чтобы работать сообща во благо процветания страны, ослабляется компания и наша страна в целом. И если мы думаем, что следующее поколение достаточно оснащено, чтобы устранить проблемы предыдущего поколения, мы должны напомнить себе, что у них будут свои вредные привычки и свои зависимости.

Глава 24. Поколение абстракции

Самые большие неудачники

А вот вам стих

Сгнобят тебя отец и мать.

Пусть не нарочно, но сгнобят.

Своих сомнений, страхов рать —

Плюс пару свеженьких внедрят.

Гнобили прежде их самих

Придурки в шляпах прошлый век

Слащаво-строгие для них

И желчно-злобные для всех.

Несчастьность въелась в ДНК,

Растет, как тесто на дрожжах.

Беги «родного очага»

И сам детей не нарожай.

(Перевод взят отсюда: <http://mustran.ru/2013/work/173>)

Стихотворение Филипа Ларкина, написанное в 1971 году, рисует довольно тоскливую картину родительского воспитания. Но, к сожалению, есть в нем и правда. Период Разрушительного изобилия, в котором мы живем, в значительной степени обусловлен благими намерениями наших родителей и родителей наших родителей.

Представители «величайшего поколения», росшие во время Великой депрессии и нормирования продуктов в военное время, хотели убедиться, что их дети не будут страдать и не пропустят свою молодость, как они. Это прекрасно. Все родители хотят, чтобы их дети избежали трудностей, выпавших на их долю, и жили в достатке. Так и росли представители поколения беби-бум, уверенные, что не должны ни в чем нуждаться. Что вполне разумно и правильно с точки зрения философии. Но, учитывая размер поколения и обилие окружавших их ресурсов, эта философия была немного искажена. Если учесть, какой рост богатства и достатка они наблюдали в детстве, в сочетании с (по понятным причинам) циничным отношением к власти в 1970-х годах, после чего последовали годы бума (1980–1990-е годы), легко понять, как представители поколения беби-бум получили репутацию поколения «Я». «Я» перед «Мы».

Сейчас считается нормой ставить защиту идей и своего благосостояния на первое место вместо того, чтобы выносить идеи на обсуждения. Один бухгалтер из Нью-Джерси сказал мне, что видит определенную разницу между молодыми и более пожилыми клиентами. Он объяснил мне: «Мои пожилые клиенты хотят работать в рамках налогового кодекса и все делать честно. Они хотят просто платить налоги, которые должны заплатить. Тогда как более молодое поколение слишком много времени тратит на изучение лазеек и нюансов налогового кодекса, чтобы заплатить как можно меньше».

Когда представители поколения беби-бум начали обзаводиться собственными детьми, они воспитывали их, внушая крайне скептическое отношение к власти. Они говорили: «Ничего не давайте людям, не готовым компенсировать ваши затраты. Никому не позволяйте стоять на вашем пути к цели». Опять же, все это достаточно разумная философия, если бы сегодняшние обстоятельства были такими же, как в 1960-1970-х годах. Но они не такие же. Так, некоторые хорошие идеи извратились для детей представителей поколения беби-бум.

Поколения X и Y научились верить, что могут получить все, что захотят. Поколение X, выросшее до появления Интернета, интерпретировало этот урок как необходимость опустить голову и приступить к работе. Незамеченное и забытое поколение X не бунтовало против чего-либо и было в юности достаточно беспринципным. Конечно, они были свидетелями холодной войны, но то была гораздо более приятная и благодушная версия, чем в 1960-1970-х годах. Поколение X не практиковало в школе учения на случай ядерной атаки. Растить в 1980-е годы было приятно. 1990-е годы и новое тысячелетие были еще более экономически активными. Бум интернет-компаний. Торговля через Интернет. Электронная почта. Знакомства через Интернет. Бесплатная срочная доставка. Никаких ожиданий. Получите все, что вам нужно, прямо сейчас!

У поколения Y было чувство собственного права. Многие работодатели жалуются на требования, которые им предъявляют при поступлении на службу. Но я, как сторонний наблюдатель, не верю, что это чувство собственного права. Это поколение хочет работать и готово работать. То, что мы принимаем за чувство собственного права, по сути, является нетерпением, вызванным двумя вещами. Во-первых, это грубое заблуждение, будто такие вещи, как успех, деньги или счастье, можно получить сразу же. И хотя наши послания и заказанные книги приходят в тот день, когда нам это нужно, наша карьера и чувство удовлетворения не зависят от нашего пожелания.

Второй элемент более тревожный. Это результат ужасного короткого замыкания нашей внутренней системы вознаграждения. Поколение Y выросло в мире, где огромный масштаб является нормой, деньги оцениваются через услуги, а технологии используются для улаживания отношений. Экономические системы, в которых выросли представители этого поколения, отдающие больший приоритет показателям, а не людям, были ими слепо приняты, словно так всегда и было. Если не будут приняты меры для преодоления или уменьшения количества абстракций в их жизни, однажды они из-за своей невооруженности могут стать самыми большими неудачниками. Поколение Y может быть в большей степени подвержено этому короткому замыканию, потому что они выросли в таком мире, но факт в том, что никто из нас от этого не застрахован.

Поколение, не умеющее концентрироваться

Представьте, что вы сидите в самолете, летящем на высоте 35 000 футов со скоростью 525 миль в час из Нью-Йорка в Сиэтл. Это спокойный полет. Нет никакой турбулентности. День ясный, и капитан рассчитывает на приятный полет. Капитан и второй пилот – опытные пилоты с многолетним стажем, самолет оснащен самой современной авиационной радиоэлектроникой и системой аварийной сигнализации. По требованиям федерального агентства воздушного транспорта оба пилота несколько раз в год летают на тренажере воздушного судна, где тренируются реагировать в различных чрезвычайных ситуациях. За сотню миль в темной комнатке в здании без окон сидит авиадиспетчер с десятилетним опытом, который следит за воздушным движением в заданном секторе. Ваш полет как раз входит в его сектор.

А теперь представьте, что рядом с диспетчером лежит его мобильный телефон. Ему запрещено звонить в служебное время, но он может отправлять и получать текстовые сообщения или проверять электронную почту. Представьте себе, что он может проверить координаты вашего рейса, посмотреть сообщение, проверить координаты другого рейса и снова проверить свой телефон. Кажется довольно реальным, не так ли?

Совершенно ясно, что подавляющему большинству из нас при этом становится не слишком комфортно. Мы бы предпочли, чтобы авиадиспетчер проверял свою электронную почту и отправлял сообщения во время перерыва, а не в рабочее время. Думаю, что мы бы предпочли, чтобы доступ в Интернет и мобильные телефоны были бы полностью запрещены для авиадиспетчеров. Мы столь резко настроены только потому, что наша жизнь подвергается опасности. Но если отбросить вопросы жизни и смерти, мы почему-то уверены, что можем выполнять свою работу, проверяя при этом свой телефон без ущерба для нашей способности концентрироваться.

Представители поколения Y думают, что, поскольку они выросли на всех этих технологиях, они лучше могут справляться с многозадачностью. Но я рискну в этом усомниться. Лучше всего они могут как раз отвлекаться.

По данным исследования Северо-Западного университета, 66 % детей и подростков с диагнозом «синдром дефицита внимания с гиперактивностью» (СДВГ) умерли в период с 2000 по 2010 год. Почему внезапный и резкий скачок дисфункции лобного синдрома продолжался в течение десяти лет?

Центр по контролю за заболеваниями определяет людей с «синдромом дефицита внимания с гиперактивностью» как тех, у кого часто возникают «проблемы с вниманием, с контролем импульсивного поведения (человек

может действовать, не думая о возможных последствиях) или с чрезмерной активностью». Я бы предположил, что это связано не только с тем, что сейчас большее число людей страдает от СДВГ, чем в предыдущих поколениях, хотя это и может быть правдой. И хотя есть, конечно же, множество реальных случаев СДВГ, внезапный всплеск может быть результатом чего-то очень простого, например, ошибочного диагноза. Однако мне кажется, что это скорее всего происходит из-за того, что у подростков все больше вырабатывается зависимость от различных отвлекающих действий. Целое поколение зависит от текстовых сообщений, электронных писем и другой сетевой активности, вызывающей выброс допамина.

Мы знаем, что иногда в нашей системе может произойти короткое замыкание, в результате чего может стимулироваться неправильное поведение. Тот, кто в подростковом возрасте обнаруживает, что алкоголь вызывает выработку допамина и серотонина, может привыкнуть к нему как к способу подавления эмоциональной боли, вместо того чтобы обращаться за поддержкой к людям. Позже это может перерасти в алкоголизм. По той же причине нам так приятны вызываемые выброс допамина вибрация, гудение и мигание мобильного телефона. Даже если мы находимся в процессе выполнения какого-то дела, нам хочется проверить телефон сразу же, как поступил сигнал, а не ждать еще пятнадцать минут, пока мы завершим работу.

Как только мы чем-то увлекаемся, наша жажда становится ненасытной. Если телефон звенит, когда мы за рулем, мы все равно *обязаны* немедленно проверить, кто именно нам написал. Когда мы пытаемся выполнить какую-то работу, а наш телефон вибрирует на столе, мы отвлекаемся и просто *обязаны* взглянуть на него. Если представители поколения беби-бум получали допамин от целей, ориентированных на «еще» и «больше», то представители поколения Y получают допамин от всего, что удовлетворяет их потребности в «быстрее» и «сейчас». Сигареты не в счет. Речь идет о социальных сетях. Это наркотик XXI века. По крайней мере курящие люди стоят на улице вместе.

Как алкоголизм или наркомания, это новое заболевание делает наше молодое поколение в лучшем случае нетерпеливым, а в худшем – одиноким и более изолированным. Там, где алкоголь заменяет подросткам доверительные отношения, превращаясь в механизм выживания, такой же прилив положительных эмоций мы получаем от социальных сетей и виртуального общения, заменяя им реальные доверительные отношения.

Это поколение пытается найти счастье и удовлетворение даже больше, чем предыдущие поколения. И хотя в нем есть желание быть полезным, его нетерпение означает, что лишь немногие будут достаточно долго тратить время и силы на что-то одно, чтобы увидеть результат. Проводя исследования для своей книги, я продолжал встречать замечательных, удивительных, умных, целеустремленных и оптимистичных представителей поколения Y, которые либо разочаровались в стартовой должности при поступлении на службу, либо уходили на новую работу, которая позволит им «изменить мир».

Это как стоять у подножия горы, представляя, как будешь чувствовать себя на ее вершине. Нет ничего плохого в том, чтобы искать более быстрый способ взобраться на гору. Если они хотят взять вертолет или изобрести специальную машину для скалолазания, которая поможет им добраться туда быстрее. Однако есть кое-что, что они, кажется, в упор не замечают. Это гора.

У этого поколения «вижу и получаю» есть понимание того, где они стоят, и они знают, куда хотят попасть, однако они, кажется, не понимают необходимости самого пути, очень трудоемкого и энергозатратного пути. Они кажутся крайне смущенными, когда им говорят, что подобные вещи требуют времени. Выдержка дается им крайне непросто. Кажется, что они скорее готовы тратить по чуть-чуть своих сил на большое количество вещей, чем отдавать всего себя небольшому количеству дел.

Эта тенденция прекрасно иллюстрируется тем, как многие представители поколения Y реагируют на различные общественные проблемы. Они объединяются, чтобы поделиться видеозаписью Кони со всеми своими друзьями. Многие размещали собственные фотографии на худи (толстовках с капюшоном), чтобы поддержать Трейвона Мартина. Они отправляли сообщения в помощь жертвам цунами. Люди, делающие добро, помогающие и поддерживающие других, испытывают сильное эмоциональное возбуждение. Не затрачивая слишком много времени или сил, поколение, привыкшее к абстракциям, путает реальную помощь с символическими жестами.

Один из брендов, предлагающих молодым и стильным благодетелям возможность делать добро, по сути, ничего не делая, – это 1:Face. Покупатели могут выбрать часы определенного цвета, который будет символизировать их выбор. Например, белый – чтобы положить конец голоду, розовый – чтобы помочь в борьбе с раком молочной железы. Как написано на сайте фирмы 1:Face, какая-то часть прибыли идет в благотворительные организации.

Проблема в том, что спроси вы владельца часов, что хорошего он сделал, он скорее всего ответит, что помогает «информировать общественность». В этом все поколение Y.

Столько разговоров вокруг информирования общественности, что мы уже не замечаем, что разговоры не решают существующих проблем в отличие от вложения времени и усилий реальных людей. Оправдывая подобные акции тем, что они заставляют действовать других, они лишь поддерживают мой аргумент относительно того, что мы, кажется, менее склонны тратить свое время и силы, настаивая, чтобы другие сделали это за нас. Это показывает также ограниченность Интернета. Будучи удивительным средством распространения информации, Интернет отлично подходит для осведомления людей о судьбе других, но он довольно ограничен в способности облегчить их положение. Тяжелое положение других – это проблема не технологии, а человека. И только люди могут решить человеческие проблемы.

Поскольку деньги заменили временные и энергетические затраты, теперь бренды, дающие людям возможность делать добро, ничего при этом не делая, заменили специально созданные для этого службы. Это не удовлетворяет потребности человека в настоящем тяжелом труде во благо других. Допамин вырабатывается ради мгновенного удовлетворения, что в лучшем случае означает, что мы, как индивиды, продолжаем по разным причинам «помогать», не испытывая при этом чувства принадлежности или продолжительного эмоционального удовлетворения. В худшем случае чувство одиночества и изолированности может привести к опасному асоциальному поведению.

Мрачный сценарий

Разочарованные и утратившие иллюзии представители поколения беби-бум заканчивают жизнь самоубийством гораздо чаще, чем раньше. По данным проведенного в 2013 году исследования Центра по контролю за заболеваниями, за последнее десятилетие количество самоубийств среди представителей поколения беби-бум выросло почти на 30 %, что сделало суицид одной из главных причин смерти в этой возрастной группе, поставив его наравне с такими болезнями, как рак и болезнь сердца. Самый большой скачок по количеству самоубийств наблюдается среди пятидесятилетних – в этой возрастной группе случаи суицида увеличились на 50 %. Таким образом, сейчас больше людей умирает в результате суицида, чем в результате автомобильных аварий.

Боюсь, что, если мы ничего не сделаем, все станет еще хуже. Проблема заключается в том, что через двадцать-тридцать лет наше молодое поколение подрастет и займет руководящие посты в правительстве или бизнесе, а оно выросло на социальных сетях, на рецептурных лекарственных средствах и группах онлайн-поддержки в качестве основного механизма выживания, а не опираясь на реальную поддержку группы (на биологические узы дружбы и взаимоотношения с людьми). Я предполагаю, что мы еще увидим увеличение депрессии, количества самоубийств, злоупотребление рецептурными препаратами и другие виды асоциального поведения.

В 1960 году произошел один случай убийства в школе. В 1980-х годах их было уже двадцать семь. В 1990-х годах – пятьдесят восемь, а с 2000 по 2012 год – сто два подобных случая. Это может показаться сумасшествием, но всего за пятьдесят лет повышение уровня убийств в школах составило более 10 000 %. Более 70 % убийц родились после 1980 года, а большому числу учеников было всего четырнадцать-пятнадцать лет. И хотя некоторым поставили диагноз «психическое расстройство», все они чувствовали себя одинокими, отверженными, не ощущали себя своими в общине или семье. Почти во всех случаях эти юные убийцы были либо жертвами издевательств, либо чувствовали себя изгнанными из-за своей социальной неуклюжести или семейного неблагополучия.

Именно больных, а не сильных газелей толкают к краю стада, выталкивая из Круга безопасности, чтобы львы могли съесть их. Наш примитивный мозг

млекопитающих приводит нас к тому же выводу. Когда мы чувствуем себя за пределами Круга безопасности, не ощущая принадлежности, любви и заботы со стороны других членов группы, мы ощущаем себя покинутыми и оставленными умирать в одиночку. И тогда мы приходим в отчаяние.

Виртуальные взаимоотношения не могут помочь в решении этой реальной проблемы. На самом деле они могут лишь усугубить ситуацию. Те, кто слишком много времени проводит на Facebook, часто впадают в депрессию, поскольку сравнивают свое восприятие жизни со своими представлениями о жизни других людей. В процессе исследования, проведенного в 2013 году в Мичиганском университете, социальные психологи в течение двух недель отслеживали, как восемьдесят два подростка использовали социальную сеть Facebook. В самом начале исследования они узнали, насколько удовлетворены своей жизнью испытуемые. Затем исследователи проверяли пять раз в день каждые два часа, как они себя ощущали, а также сколько времени они тратили на социальную сеть. Чем больше времени они проводили в Facebook, тем хуже они себя чувствовали. И к концу этих двух недель те, кто больше всего тратил времени на Facebook, сообщили о меньшей удовлетворенности своей жизнью. Таким образом, исследователи пришли к заключению, что «вместо того чтобы повышать благополучие, взаимодействие с Facebook может привести к обратному результату для подростков – оно может подрвать их благополучие».

Так вот где мы находимся. Поколение «Я», живущее в мире абстракций, думает, что оно больно СДВГ, но при этом более склонно к вызываемой допамином зависимости от социальных сетей и мобильных телефонов. Может показаться, что мы падаем в пропасть. Так что же нам делать?

Хорошая новость заключается в том, что мы и есть надежда.

Часть 8. Становясь лидером

Глава 25. Шаг 12

Кажется, что все крайне печально. Будучи животными, созданными для сотрудничества и доверия, слишком многие из нас работают в средах, выявляющих в нас самое худшее. Мы стали циничными, параноиками, эгоистами и подвержены различным зависимостям. Наше здоровье и, что хуже всего, гуманность находятся в опасности. Но мы не можем прятаться за отговорками. Мы не можем обвинять СМИ, Интернет или «систему». Мы больше не можем сваливать все на «корпорации», Уолл-стрит или даже правительство. Мы не являемся жертвами ситуации. Мы сами ее создаем.

Однако не внешние опасности будут сопровождать нас до самого конца. Эти опасности постоянны и никогда не исчезнут. Перефразируя известного британского историка Арнольда Тойнби, как правило, цивилизации погибают не из-за убийства. Цивилизации погибают в результате самоубийства. Именно повышающиеся опасности внутри наших организаций представляют для нас наибольшую угрозу. Но к счастью, эти опасности можно контролировать.

На протяжении более семидесяти пяти лет общество анонимных алкоголиков успешно помогало людям победить зависимость от допамина под названием «алкоголизм». Большинство из нас слышали об их программе двенадцати шагов к восстановлению, и большинству из нас известен первый шаг – признать наличие проблемы.

Мы признаем, что многие корпоративные культуры современных организаций слишком зависят от производительности, они просто зациклены на цифрах и показателях. Эта зависимость, как и все другие, предлагает нам мимолетные взлеты и часто слишком дорого обходится нашему здоровью и нашим взаимоотношениям. Но что еще больше усугубляет нашу зависимость, так это наша способность самостоятельно повышать свой статус при помощи известности или богатства, игнорируя антропологические обязанности, накладываемые на вожака. Однако признание того, что у нас есть зависимость, – это лишь первый шаг. Теперь, как в обществе анонимных алкоголиков, мы начинаем работу по восстановлению. Мы должны выполнять свою работу и приносить жертвы, необходимые для изменения системы,

настраивающей нас друг против друга, и для построения новой, которая вдохновит нас помогать друг другу. Мы не можем сделать это в одиночку.

Джон, лечащийся от алкоголизма, как-то спросил меня: «Вы хотите знать весь секрет общества анонимных алкоголиков? Вы хотите знать, кто на самом деле воздерживается от своей привычки, а кто – нет?»

Мало кто из посещающих занятия анонимного общества алкоголиков действительно будет воздерживаться от алкоголя, пока не дойдут до двенадцатого шага. Если они продержатся все одиннадцать шагов, но не завершат двенадцатый, велика вероятность, что они снова начнут пить. Тогда как те, кто проходит все двенадцать шагов, зачастую побеждают свою зависимость.

Шаг двенадцать – это обязанность помочь другому алкоголику победить свою болезнь. Двенадцатый шаг всецело посвящен помощи. И именно помощь другому является ключом, способным уничтожить зависимость от допамина в наших организациях. Я говорю не о помощи нашим клиентам, сотрудникам или акционерам. Я говорю не об абстрактных людях. Я имею в виду помощь настоящим, живым, знакомым нам людям, с которыми мы работаем каждый день.

Есть определенная причина, по которой встречи анонимного общества алкоголиков происходят в подвалах церквей или развлекательных центрах, а не в тематических чатах. И есть определенная причина, почему алкоголики, когда пытаются помочь друг другу не отправляют электронные сообщения, а берут телефон и звонят. Это происходит потому, что связи, необходимые для того, чтобы победить зависимость, должны быть реальными. Они не могут быть виртуальными.

Цель встреч общества анонимных алкоголиков в том, чтобы почувствовать себя в безопасности. Люди, которые разделяют одну борьбу, которые собираются вместе, чтобы помочь или чтобы помогли им, сердечны, дружелюбны и доброжелательны. Для многих алкоголиков связи продолжаются и после собраний. Как сказал мне Джон, налаженные им отношения помогли ему чувствовать себя не так одиноко, а услышанные им истории дали ему надежду.

По словам Джона: «Алкоголизм – это как стая волков, пытающихся напасть на тебя. Если ты участвуешь в программе и остаешься в группе, на тебя не нападут. Твоя группа уберет тебя». Другими словами, общество анонимных алкоголиков – это как семья, племя или взвод. Это как эзоповские быки,

стоящие хвост к хвосту и защищающие себя таким образом от льва. Общество анонимных алкоголиков – это прекрасно сформированный Круг безопасности.

На окситоцин уповаем

Мы не можем противостоять трудностям в одиночку по крайней мере достаточно эффективно. Для этого нужны помощь и поддержка других людей, тех, кто верит в нас. Как зависимые от дофамина компании не могут сами себя регулировать, так люди, страдающие от зависимостей, которые пытаются справиться самостоятельно, обычно не преуспевают. Алкоголики не могут вылечиться самостоятельно. Когда они вместе, они стремятся к успеху не только ради себя, но и ради человека, тратящего на них свое время и силы: их наставника и руководителя. Именно так должен работать серотонин. Он не просто повышает наш статус, но и усиливает заботу, руководит взаимоотношениями.

И тогда появляется окситоцин. Это чувство любви и доверия, сердечность, оказывается, все это крайне важно для победы над зависимостью. Предварительные результаты исследования, проведенного в 2012 году учеными кафедры психиатрии Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл, показывают, что окситоцин способен бороться с симптомами абстиненции при воздержании у алкоголиков и героиновых наркоманов. В действительности есть свидетельства того, что повышение уровня окситоцина может даже изначально предотвратить возникновение физической зависимости. Существуют веские основания полагать, что здоровый выброс окситоцина, который вырабатывается при помощи жертвенности и самоотверженности во благо других людей, может изначально снизить вероятность «отравления» корпоративной культуры.

Окситоцин настолько властен, что узы любви и доверия, которые мы формируем благодаря ему, не только помогают нам бороться и побеждать зависимость, но и помогают нам дольше жить. Согласно другому исследованию 2012 года, проведенному медицинским центром Университета Дьюка, пары живут значительно дольше одиночек. Исследователи Университета Дьюка обнаружили, что у людей, никогда не бывших в браке, в два раза больше шансов умереть в среднем возрасте, чем у тех, кто был. Другие исследования показали, что среди семейных пар уровень заболеваний раком и болезнями сердца ниже. Близкие, доверительные отношения защищают нас не только дома, но и на работе.

В культурах вроде Корпуса морской пехоты, где узы доверия имеют глубокие корни, «нематериальное», как называют это морпехи, помогает поддерживать прочность системы и высокий уровень ее целостности. Гораздо сложнее пристраститься к допамину в системе, где царят любовь и доверие. Чем больше окситоцина, тем более крепкими будут узы доверия, тем на большие риски будут готовы люди для достижения своих целей, тем больше они будут заботиться друг о друге и тем лучше в целом будет справляться группа. Круг безопасности поддерживается теми, кто живет и работает внутри его.

Спросите любого, кто столкнулся с каким-либо несчастьем (депрессией, одиночеством, провалом, увольнением, смертью родственника, разрывом отношений, зависимостью, судебным конфликтом, преследованием в результате преступления, что угодно), как он через это все прошел. Практически в 100 % случаев вам ответят что-то вроде: «Я бы не справился без поддержки...», а дальше имя какого-то родственника, близкого друга или иногда даже случайного встречного.

Подумайте, что те из нас, кто когда-либо сталкивался с отвратительным обслуживанием авиакомпании, находили утешение в разговоре с незнакомцем, оказавшимся рядом с нами. Тот, кто когда-либо становился жертвой эгоистичных амбиций начальника, находил утешение в лице сотрудника, пострадавшего от того же, что и мы. Если мы встречаемся с человеком, у которого какой-то член семьи страдает от той же болезни, что и наш близкий человек, у нас возникает определенная связь. Это группа людей, с которыми у нас совпадают интересы и общее дело, мы можем обратиться к ним за поддержкой.

Каждый раз, когда задействована человеческая связь – настоящая, правдивая человеческая связь, где ни одной стороне ничего не нужно от другой, – мы, кажется, находим в себе силы, чтобы не только справляться со своим горем, но и помогать другим. Мы можем терпеливо сносить несчастья, когда есть кто-то, кто может поддержать нас и помочь. На самом деле так нам не только легче переносить трудности, это также помогает нам справиться с тревогой и стрессом. Магия кортизола не действует, когда кто-то стоит на нашей стороне. Единственная причина, по которой такие люди, как Джонни Браво или любой солдат, моряк, летчик или морской пехотинец, готовы рисковать своей жизнью ради других, это их уверенность в том, что эти люди сделали бы для них то же самое.

Глава 26. Общая борьба

Хочешь ты того или нет, ты в любом случае тратишь какие-то ресурсы впустую

Как правило, в современном развитом мире мы работаем не ради выживания. Наши потребности более чем удовлетворены. У нас столько всего, что мы можем позволить себе тратить это впустую. По данным исследования, проведенного в 2004 году Тимоти Джонсом, антропологом из Аризонского университета в Тусоне, целых 50 % готового продовольственного урожая так никогда и не съедят. На самом деле средняя американская семья тратит 14 % денег на приобретение продуктов питания, только у 15 % из которых еще не истек срок годности. Если перевести это в доллары, средняя американская семья выбрасывает примерно 600\$ в год на мясо, фрукты, овощи и зерновую продукцию. Если бы семьи просто научились консервировать или замораживать продукты, они бы сэкономили примерно сорок три миллиарда долларов в год.

В развивающихся странах потери примерно такие же, как и в США, но не потому что они выбрасывают продукты. По данным Стокгольмского международного института воды, целых 50 % послеуборочного продовольственного зерна так и не съедят из-за порчи и неправильного хранения. Развивающиеся страны теряют 50 % своего продовольствия из-за того, что люди не заботятся о нем должным образом, тогда как мы, развитые страны, теряем 50 % своих продуктов, выбрасывая их как ненужные.

Это бремя избыточных ресурсов. Легко распоряжаться тем, что не нужно, когда доступно еще много чего. Наш путь расточительства не является каким-то новым явлением. Так жили наши предки времен палеолита. В одной из теорий, объясняющей, почему *хомо сапиенс* начали заниматься сельским хозяйством, указывается, что они изначально недостаточно бережно относились к доступным ресурсам. Можно сказать, что мы с самого начала растрачивали то, что у нас было, и ситуация менялась только тогда, когда мы не могли себе больше этого позволить. В наши дни слишком многие руководители организаций, кажется, не очень бережно относятся к расположению людей. Интересно, как долго это еще может продолжаться, пока не наступит время, когда они больше не смогут себе этого позволить.

Если просто измерить количество пищи или энергии, которое выбрасывают американцы, сколько денег мы тратим абсолютно бесцельно, это даст нам представление о том, насколько мало нам в действительности нужно. И это может быть наша самая главная проблема: то, что мы как общество не ощущаем никакого давления. Чувство общего бремени – это одно из объединяющих нас чувств. Чем меньше трудностей, тем меньше необходимость работать сообща, тем меньше вырабатывается окситоцина. Мало кто из нас станет помогать нуждающимся до какой-либо природной катастрофы – только после нее.

В этот день и в этот век мы наблюдаем изобилие пищи, ресурсов и выбора. Количество товаров в супермаркете или доступность электричества в нашем обществе считается само собой разумеющимся и принимается как должное. Это и есть коммодитизация, то есть превращение изделий и услуг в обезличенный товар. Это когда какой-то ресурс становится настолько повсеместным, что теряет свою чувственно воспринимаемую ценность. Раньше компьютеры были удивительными, особыми инструментами. Компании вроде Dell строили целый бизнес на поразительной ценности этих машин. Однако в результате увеличения поставок и понижения цен этот продукт стал просто обычным товаром. А вместе с тем уменьшилось наше восхищение поразительной ценностью этих устройств для нашей жизни. Изобилие уничтожает ценность.

Мы придаем исключительное значение вещам не тогда, когда они легко нам даются, а когда нам приходится усердно работать, чтобы их получить, или когда их сложно достать, тогда их значимость для нас повышается. Будь то алмаз, зарытый глубоко в землю, успех в карьере или отношения, именно прилагаемые усилия придают им ценность.

Наши лучшие дни на работе

Когда нас спрашивают: «Какой был твой лучший день на работе?» – мало кто из нас расскажет о времени, когда все шло гладко, когда крупный проект, над которым мы работали, был запущен вовремя и уложился в заявленный бюджет. Учитывая, как усердно мы работаем, чтобы все шло хорошо, этот пример должен считаться довольно хорошим рабочим днем. Но как ни странно, дни, когда все идет гладко и по плану, – это не те дни, что мы вспоминаем потом с нежностью.

Большинство из нас испытывают теплые чувства к проектам, где, кажется, все идет наперекосяк и не так, как надо. Мы помним, как сидели с коллегами на работе до трех часов утра, ели холодную пиццу и едва успевали выполнить работу в срок. Именно подобного рода опыт мы вспоминаем как лучшие дни на работе. И это не из-за самих по себе трудностей, но потому что эти трудности мы делили с другими людьми. Мы с нежностью вспоминаем не саму работу, а дух товарищества, как группа совместными усилиями пыталась преодолеть трудности и достичь поставленной цели. И это опять же абсолютно естественно. В попытке сплотить нас и заставить помогать друг другу в трудные времена наш организм выделяет окситоцин. Другими словами, когда мы делим трудности с другими людьми, мы биологически сближаемся.

Вас может раздражать, что я повторяю это снова и снова, но наш организм пытается стимулировать нас на повторение поведения, способствующего нашим интересам. И в трудные времена разве можно придумать лучший способ, чтобы защитить племя, организацию или вид, как не дать нам почувствовать себя хорошо, когда мы помогаем друг другу? Наши «лучшие дни на работе» – это те, когда мы помогали друг другу преодолевать трудности. И если эти дни не всплывают в теплых воспоминаниях, это, возможно, связано с тем, что команда не сплотилась, а вероломство и эгоизм преобладали. Когда мы работаем в культуре, где должны уметь сами за себя постоять, даже «хороший день на работе» с биологической точки зрения по-прежнему является плохим рабочим днем.

Военные часто с нежностью говорят о времени, когда они были дислоцированы в боевом порядке. Кажется странным, что группа людей, живущих в суровых условиях реальной опасности, с удовольствием

вспоминает эти времена. Возможно, они бы не сказали, что наслаждались этим временем, они могли даже сказать, что ненавидели его. Но удивительно большое число солдат скажут, что благодарны ему за приобретенный опыт. Это происходит в результате выброса окситоцина, который мы ощущаем, зная, что прошли все это благодаря помощи других людей. И эти взаимоотношения помогают нам преодолевать трудности и после возвращения с фронта. Вопреки распространенному мнению те, кто разворачивается по фронту, гораздо менее склонны к самоубийству, чем остающиеся позади. Одна из теорий утверждает, что не развернувшиеся по фронту солдаты с трудом преодолевают одиночество, в то время как их команда уходит, чтобы вместе встретиться с внешней опасностью.

Однако в условиях нехватки ресурсов и надвигающейся опасности мы естественным образом сплываемся. Вот почему четыре главные силовые структуры так хорошо работают вместе в боевой обстановке, но ссорятся, как избалованные дети, по возвращении в Пентагон. В бою, в условиях высокой неопределенности и реальной угрозы, они работают сообща, чтобы увеличить шансы на выживание и успех. Тогда как по возвращении в Пентагон, где самой большой угрозой является потеря огромной суммы денег, лидеры каждой из структур слишком часто работают друг против друга, для защиты или продвижения собственных интересов. Довольно распространенными являются истории, когда в боевой обстановке кто-то жертвует собой, чтобы помочь другому человеку независимо от его формы. Тогда как редко можно услышать истории, что в Пентагоне одна силовая структура жертвует чем-то, чтобы помочь другой.

Мы будем с нежностью вспоминать не саму работу, а дух товарищества, как группа совместными усилиями пыталась преодолеть трудности и достичь поставленной цели.

Если наш вид процветает, когда для преодоления трудностей мы вынуждены работать сообща, тогда нам необходимо вместе преодолеть трудности современной эпохи изобилия. Нам нужно понять, как адаптироваться. Понять, как правильно действовать в этих сложных условиях. К облегчению многих читателей, для этого нам не нужно отказаться от изобилия и жить монашеской жизнью. Наша проблема состоит в том, что наше видение будущего ограничено имеющимися у нас средствами. Мы

должны переосмыслить свое видение, чтобы научиться разумно обращаться с огромным количеством имеющихся в нашем распоряжении ресурсов.

Переосмысление трудностей

Малый бизнес неслучайно чаще всего более инновационный, чем у крупных корпораций. И хотя практически все они начинали с того, что были малым, они, кажется, теряют способность к инновациям, когда растут и расширяются. Пожалуй, единственным способом ввести новшества для крупных компаний, богатых ресурсами, является покупка небольших компаний с инновационными идеями. Разве кто-то из лидеров крупных корпораций задавался вопросом, почему именно маленькие компании, менее обеспеченные ресурсами, в которых работает меньше людей, придумывают последние нововведения? Размер и ресурсы не обязательно являются преимуществом.

Люди процветали на протяжении пятидесяти тысяч лет не потому, что были созданы служить самим себе, а потому что были созданы служить и помогать другим.

Совместная борьба за ограниченные ресурсы и работа с людьми, намеренными создать нечто особенное из ничего, – это хорошая формула для малого бизнеса. Однако создание подобных условий крайне трудно для организаций, которые уже переносили трудности вместе и преуспели в этом. Это одна из причин, по которой компания Apple кажется нам столь обворожительной. Она повторяла свой успех множество раз, от Apple I и II до Macintosh и iMac, от iPod и iTunes до iPhone. Вместо того чтобы просто искать способы продавать старые продукты (что делает большинство успешных компаний), они изобрели новые и вышли на новые отраслевые рынки.

Мы знаем, что наш вид не создан для изобилия и что в наших внутренних системах может произойти короткое замыкание, если мы находимся в условиях изобилия. Мы знаем, что находимся в большей опасности, поддаваясь вызываемым зависимостью качествам краткосрочных, подвижных допаминол структур стимулирования в наших компаниях, если химические вещества, влияющие на наше поведение, не сбалансированы. Мы также

знаем, что не будем готовы сплотиться, пока окситоцин и серотонин не смогут легко циркулировать по нашей крови.

Лидеры успешных организаций, если они хотят инноваций или преданности и любви своей команды, должны переосмыслить трудности, с которыми сталкивается их компания. Другими словами, опасности и возможности, существующие вне Круга безопасности, должны быть непомерными, чтобы соответствовать размеру самой организации. Позвольте мне объяснить.

Маленькая компания борется с трудностями, поскольку у нее нет достаточного количества ресурсов, способных гарантировать, что она останется на плаву. Выживание является для нее реальной проблемой. Именно то, насколько хорошо люди работают сообща, чтобы наилучшим образом справиться с проблемами, часто составляет разницу между успехом и провалом. Попытка использовать чей-то чужой путь решения проблемы является менее эффективным и недопустимым способом.

Тогда как более крупная и успешная компания не беспокоится о своем выживании, поскольку богата ресурсами. Выживание не является для нее стимулом в отличие от роста и процветания. Но мы уже знаем, что рост – это довольно абстрактная цель, не пробуждающая человеческий дух. А воспламеняет человеческий дух, когда лидеры организаций предоставляют нам определенную причину для роста. Стремление к квартальным или годовым показателям не является убедительным, поскольку не предполагает борьбы с трудностями. Вы не подумайте, я не утверждаю, что это легко – может быть, легко, а может быть, и нет. Но для достижения этой цели... или приближения к ней компании доступны ресурсы.

Для того чтобы действительно вдохновить нас, нужны испытания, которые требуют больше ресурсов, чем у нас есть. Нам нужно видение еще не существующего мира. Важная причина, чтобы приходить на работу. А не просто какая-то цель для достижения. Именно это делают лидеры крупных и успешных организаций. Они представляют проблему настолько сложной, что буквально никто не знает, что делать и как ее решить.

Билл Гейтс создал Microsoft, чтобы на каждом рабочем столе стояло по компьютеру. Что произошло с этой концепцией? И хотя компания Microsoft во многом достигла поставленной цели в развитых странах, она еще безмерно далека от завершения.

Стив Джобс, по его собственным словам, задался целью «оставить свой след во Вселенной». По сути, он верил, что единственным способом действительно завладеть полноценной технологией является адаптация этой технологии, чтобы она соответствовала нашему образу жизни, а не требовала, чтобы мы приспособливали свою жизнь под нее. Это объясняет, почему интуитивный интерфейс и простота были ключевыми моментами, которые помогли ему продвинуть свою концепцию.

Если лидеры организаций предложат своим людям то, во что они будут верить, если они предложат им испытания, превосходящие их ресурсы, но не интеллект, люди сделают все, чтобы решить поставленную задачу. При этом они не только будут изобретать и продвигать компанию, они могут даже в процессе работы изменить отрасль или весь мир (как раз то, что в самом начале сделала компания Microsoft). Но если ресурсы гораздо больше стоящей перед нами проблемы, тогда изобилие работает против нас.

И хотя для большого скачка может требоваться всего несколько маленьких шагов, нас вдохновляет именно видение этого большого скачка, а не маленькие шаги. И только после того, как мы связали свое будущее с этой концепцией, мы можем оглянуться на свою жизнь и сказать самим себе, что выполненная нами работа действительно имела значение.

Значение цели

Влияние Стэнли Милгрэма и опыт повиновения 1960-х годов показали, что те, кто верит в высшую власть, гораздо менее склонны выполнять приказы, способные навредить другим людям. В каждой вариации эксперимента именно те добровольцы, которые не видели в ученом высшую власть, отказывались идти до конца и причинять боль другим людям. Именно их приверженность высшей цели придала им силу, чтобы не слепо выполнять приказы, а сперва их обдумывать.

В бизнесе ни наше начальство, ни клиенты не являются для нас высшей властью. И в открытых акционерных обществах это не акционеры и не аналитики с Уолл-стрит. И хотите верьте, хотите нет, небольшая компания не несет в конечном счете ответственности перед своими инвесторами. Все эти «властные структуры» – это всего-навсего ученые в белых лабораторных халатах из эксперимента Милгрэма. Возможно, в конкретной ситуации они и будут представлять власть, но не высшую власть над принимаемыми нами решениями. Подобно тому что выясняется в ходе эксперимента Милгрэма, эти лидеры и компании с сильным ощущением причины, цели и достаточной смелостью, чтобы противостоять давлению Уолл-стрит или акционеров – это как раз те, кто больше всего преуспевает в долгосрочной перспективе.

Боб Чапман усердно работает, чтобы его компания оставалась прибыльной и продолжала расти, но в прибыли он видит лишь средство, при помощи которого он может служить людям, работающим в Barry-Wehmler. В его понимании прибыль – это лишь топливо, а не конечная цель. Чапман отвечает перед высшей властью и чувствует ответственность за своих сотрудников, чьих-то сыновей и дочерей, работающих в его компании. У Чапмана достаточно смелости, чтобы игнорировать тех, кто требует от него краткосрочных решений, просто чтобы добиться необходимых показателей.

Джеймс Синегал из компании Costco верил, что несет большую ответственность за людей, работающих в его компании, чем за тех, кто просто наживается на ней. Лидеров Корпуса морской пехоты учат ставить морпехов на первое место в списке приоритетов. Каждый директор авиакомпании Southwest Airlines знает, что его главной ответственностью являются люди. Служите им, и тогда они будут служить клиентам, в конечном

счете продвигая компанию и принося прибыль заинтересованным сторонам. Именно в этом порядке.

Эти выдающиеся лидеры и все, кто работает в их организациях, верят, что служат определенной цели, а не постороннему человеку с корыстными мотивами. И эта цель всегда человеческая. Все знают, почему и для чего они приходят на работу.

Когда компания заявляет, что ее цель стать мировым лидером, именем нарицательным или производить лучшие продукты, – это все эгоистичные желания, не имеющие значения ни для кого, кроме самой компании (а иногда даже не для всех ее сотрудников). Эти цели не могут вдохновить людей, потому что не являются настоящими. Другими словами, ни одна из этих целей не выходит за рамки самой компании.

Люди процветали на протяжении пятидесяти тысяч лет не потому, что были созданы служить самим себе, а потому что были созданы служить и помогать другим. В этом важность шага двенадцать. Все, что нам нужно, – это лидеры, способные поставить перед нами настоящую цель.

Глава 27. Нам нужно больше лидеров

Джонни Браво, пилот «А-10», веривший, что главным является сочувствие, которое он испытывает к людям внизу, понял, что значит быть лидером, только спустя несколько лет после Афганистана. Он посадил свой самолет после тренировочного полета в пустыне Невады. Его командир экипажа, рядовой, назначенный присматривать за самолетом, подошел, чтобы поздороваться и помочь ему выбраться из самолета. В тот день командир экипажа был не в форме, отвлекался, и Джонни Браво общался с ним довольно резко. Он хотел, чтобы окружающие его люди всегда были на высоте, чтобы он спокойно мог оказывать поддержку находящимся на земле.

Командир экипажа извинился. Он объяснил, что устал, потому что не выспался. Он ходил на вечерние курсы, а еще у него недавно родился ребенок, который не давал ему спать всю ночь. Именно тогда Джонни Браво осознал, что сопереживание – это не то, что мы чувствуем к неизвестным, безликим людям, которым должны служить. Сочувствие и сопереживание – это не то, что мы предлагаем нашим клиентам или сотрудникам ровно с девяти до шести. Как объясняет Джонни Браво, сопереживание – это

«ежесекундное, ежеминутное служение окружающим, если [мы] хотим называть [себя] лидерами».

Лидерство – это не разрешение делать меньше, а ответственность делать еще больше. И в этом заключается проблема. Лидерство требует работы. Оно требует времени и сил. Результаты не всегда легко измерить, и они не всегда сразу видны. Лидерство – это всегда обязательство перед другими.

Люди вроде меня разводят эту полемику в надежде, что мы каким-то образом сможем изменить ситуацию к лучшему. И хотя многие из вас, кто читает книги и статьи на эти темы, могут даже соглашаться с ними, лидеры организаций не спешат бросать вызов существующему положению.

Данные показывают, что когда мы управляем организацией, как Чарли Ким, Боб Чапман, Джеймс Синегал, капитан Дэвид Марке или члены палаты представителей Роберт Гудлатте и Стефани Херсет-Сандлин, материальная, измеримая выгода на самом деле превышает норму. Однако теории, поддержанные Милтоном Фридманом и продвигаемые руководителями вроде Джека Уэлча, продолжают быть бесспорной истиной.

Многие современные лидеры больше предпочитают выбранный Джеком Уэлчем подход к управлению компанией, чем теорию Джима Синегала относительно того, как вести за собой людей, просто потому что она подразумевает больше острых ощущений. (Пожалуйста, вернитесь к таблице, сравнивающей производительность компаний GE и Costco.) Стиль Синегала не подразумевает «американские горки» с их взлетами и падениями, он стабилен и способствует более устойчивому пути развития компании. Тогда как стиль Уэлча гораздо больше похож на азартную игру. Взлеты и падения, победы и проигрыши. Волнующие и захватывающие. Яркие огни, высокая интенсивность. Вегас. Если у вас достаточно денег, чтобы продолжать играть, несмотря на потери, вы можете сорвать джекпот. Но если вы не можете себе позволить долго рисковать, если вы не уверены, что сумеете вовремя остановиться и выйти из игры, если вы ищете нечто устойчивое и стабильное, тогда вы, вероятно, предпочтете инвестировать средства в компанию с более крепким Кругом безопасности. Когда в экономике присутствуют несколько корпораций, построенных на принципе «американских горок», это вполне неплохо. Но когда множество лидеров ставят дрожь от выброса дофамина на первое место вместо ежедневной работы по заботе о людях, вся экономика приходит в состояние дисбаланса.

Быть лидером – это как быть родителем. Это забота о благополучии тех, за кого мы отвечаем, и готовность идти на жертвы ради их интересов, чтобы они могли еще долго нести свой флаг даже после нашего ухода.

Сэр Исаак Ньютон, британский физик XVII века, в качестве своего второго закона об ускорении и силе предложил формулу: $f=ma$. Сила равняется массе, умноженной на ускорение. Когда масса тела, которое нужно сдвинуть, велика, мы должны применить больше силы. Если мы хотим изменить направление крупной компании или решить какую-то важную проблему, нам нужно применить огромную силу. И зачастую мы так и делаем. Мы проводим перепозиционирование и большую реорганизацию. Проблема заключается в том, что применение большой силы пугает нас. Мы боимся, что это приведет больше к негативным последствиям, чем к позитивным. Это подрывает Круг безопасности.

Однако есть и еще одна переменная, о которой мы часто забываем. Это ускорение. Кто сказал, что перемены должны быть внезапными или мгновенными? Боб Чапман, Чарли Ким, капитан Дэвид Марке и другие не выходили строем с новыми теориями и не начинали разрушение своих организаций. Они пытались все поправить. Они постепенно проводили небольшие изменения. Они экспериментировали. Некоторые из экспериментов удавались, некоторые – нет. И со временем темпы росли, число изменений увеличивалось и компании, как и люди внутри их, преобразовывались.

Лидерство, настоящее лидерство – это не оплот тех, кто сидит на самой вершине. Это ответственность каждого, кто является частью группы. И хотя те, кому формально позволяет ранг, могут иметь более широкие полномочия, каждый из нас несет ответственность за поддержание Круга безопасности. Все мы обязаны с сегодняшнего дня начать совершать небольшие поступки на благо других людей... постепенно, шаг за шагом.

Давайте сами станем лидерами, которых бы так хотели иметь.

Если эта книга вдохновила вас, пожалуйста, передайте ее тому, кого бы вы тоже хотели вдохновить.

Благодарность

Закончив книгу, я испытал сильное чувство удовлетворения и завершенности. Несомненно, это была одна из самых трудных задач, которую я когда-либо выполнял. Было немало бессонных ночей, потерянных выходных, пропущенных семейных мероприятий, периодов отчаяния и ощущения, что я не смогу это сделать. Только благодаря любви, поддержке и дружбе некоторых выдающихся людей мне удалось ее закончить. И поэтому я подумал, что будет правильно поделиться серотонином с теми, кто был рядом. Надеюсь, они мной гордятся.

В первую очередь это мой невероятный издатель Адриан Закхейм. Он пошел на риск, взявшись за публикацию книги *«Начните с вопроса: Как выдающиеся лидеры вдохновляют на действие»*, а теперь снова рискнул сделать ставку на мою работу. Он был терпелив (что порой было не так уж просто) и помог мне усовершенствовать свои идеи. Именно за нашим совместным ленчем родилась концепция Круга безопасности. Жаль, что я не сохранил тот клочок бумаги. Спасибо тебе, Адриан.

Даниэль Саммерс была одним из лучших научных сотрудников, о которых я когда-либо мечтал. Благодаря ее педантичной любви к науке и неподдельному любопытству к предмету моего исследования я смог столько всего узнать. Я бы не смог во всем разобраться без ее неутомимой энергии. Сейчас она решила стать медсестрой, что просто замечательно для тех, кому она будет помогать, но я по ней скучаю. Спасибо тебе, Даниэль.

Когда я писал свою первую книгу, я обнаружил, что наиболее продуктивно работаю в самолете. Я покупал себе билеты в различные города нашей страны, путешествуя налегке, лишь со своим ноутбуком. Но с этой книгой все было по-другому. Когда я писал эту книгу, я обнаружил, что гораздо более продуктивно работаю, когда рядом со мной находится кто-то, кто заставляет меня не останавливаться. Спасибо тебе, Сара Арманн, что проверяла, выполнил ли я работу. Я уверен, что на завершение книги потребовалось бы в два или три раза больше времени, если бы Сара меня не контролировала. Спасибо тебе, Сара.

Есть такие друзья, которые, кажется, появляются, когда ты больше всего в них нуждаешься. Джен Халам была моим драгоценным камнем в процессе написания книги. Сначала она помогала мне выстраивать мои идеи. Когда

сотни страниц были забиты случайными мыслями, она появлялась и помогала мне понять, в чем же тут смысл. Ближе к завершению книги, когда я больше не мог продолжать, она снова оказывалась рядом. Даже в последние дни, когда требовалось работать по пятнадцать, шестнадцать или семнадцать часов в день, Джен была рядом. Спасибо тебе, Джен. Ты поразительная.

Я хочу выразить особую признательность своей команде: Ким Харрисон (Kim Harrison), Моник Хельстром (Monique Helstrom), Дэвиду Миду (David Mead) и Стефену Шедлетски (Stephen Shedletzky). Вы, ребята, были такими терпеливыми и так меня поддерживали.

Хочется также сказать спасибо подполковникам Мэтту Уайат (Matt Whiat) и Чарльзу Трокмортону (Charles Trockmorton) за то, что присматривали за мной во время нашей поездки в Афганистан. Этот неповторимый опыт научил меня тому, что значит служение другим. Я так благодарен, что пережил это с вами двумя. Вы мои братья.

Также хочу сказать спасибо подполковнику Полу Мюллису (Paul Mullis) из военно-воздушных сил США. Спасибо за все истории замечательных людей, которыми вы со мной поделились. Вы первым рассказали мне историю Джонни Браво. И я не знаю, как отблагодарить вас за то, что были рядом, когда я больше всего в вас нуждался. Ваше мужество вдохновляло меня продолжать (и до сих пор вдохновляет). Спасибо вам, JQ.

Спасибо моему агенту Ричарду Пайну и моему редактору Марии Гальяно (Maria Gagliano) за то, что помогали мне воплощать в жизнь мои сумасшедшие идеи. Спасибо вам.

Есть также несколько друзей, любезно предоставивших мне свое драгоценное время и согласившихся послушать то, что я написал, чтобы я мог убедиться, что все это разумно и понятно. Спасибо Джулии Хёрли, которая не только первой увидела рукопись, но и проделала такую работу, чтобы убедиться, что все указываемые в книге факты являются правдой. Спасибо Кэти Дженкинс (Katie Jenkins), Кортни Келлер (Courtney Keller) и Кристине Хаутон (Christina Houghton) за ваши глаза и уши. Спасибо Кендре Фицджеральд (Kendra Fitzgerald), постоянно напоминавшей мне, что я не одинок. Вы всегда были рядом и давали мне прилив вдохновения, помогая продвигаться вперед. Особое спасибо Саре Солсбери (Sarah Salisbury), которая не просто сидела и слушала, но и вместе со мной переживала весь стресс. Спасибо тебе, Сара.

Есть также четыре человека, наиболее сильно повлиявших на мое понимание лидерства и службы другим, чем кто бы то ни было. Боб Чапман. Я горд, что могу назвать тебя своим наставником и другом. Я всегда буду носить твое имя в своем правом кармане и нести твой факел в будущее. Бывший подполковник Корпуса морской пехоты США Джордж Флинн. Сэр, с самого нашего первого телефонного разговора я почувствовал между нами связь. Вы мой учитель, мой друг и мой партнер, ведь мы вместе стараемся изменить мир к лучшему. Джордж Чарли Ким, который всегда готов. Вы один из самых щедрых людей среди тех, кого я знаю. Спасибо за скорострельные идеи и за то, что подталкивали меня. Ваш отец наверняка вами гордится. И бывший капитан военно-морского флота США Дэвид Марке. Я все еще ваш поклонник. Ваше понимание лидерства и того, как оно работает, наиболее понятное из всех, что я знаю. Спасибо, что были таким удивительным другом.

Спасибо всем тем, кто нашел время на интервью и обмен идеями, даже если наши разговоры не вошли в конечный вариант рукописи, то, чему вы меня научили, сыграло важную роль в моем понимании предмета. Скотт Бельски, Меган Бездичек (Megan Bezdichek), Мэтью Бишоп, Том Брокау, доктор Лоретта Брейнинг (Loretta Breuning), Найам Буса (Nayam Busa), Эшли Буш, Пирс Буш, Джон Качоппо (John T. Cacioppo), Сьюзен Кейн, Дэвид Копперфильд, Келли Дейн, доктор Чарльз Денхам, Питер Докер, полковник Майкл Дроули, ВВС США, Дэвид Экштейн (David Ekstein), Джо Фрост, Сет Годин, Эдриан Гренье, Кристен Хадид (Kristen Hadeed), подполковник ДеДе Халфхилл (DeDe Halfhill), ВВС США (вы заслужили это, Дидс), Скотт Харрисон, Кен и Тери Хертс (Hertz), Элисса Хоган (Elissa Hogan), Джоуи (Joey), бывший генерал ВВС США Рэй Джонс, бывший подполковник ВВС США Даррелл Джонс (Darrell Jones), спасибо удивительным людям из школы Kipp School, Тед Коппел, Джим Квик, Леланд Мелвин, Summer Rayne Oakes, Кэмерон Паркер, Шрейдж Позен (Shrage Posen), Питер Роскам, Крейг Расселл, Стефани Херсет-Сандлин, Жюль Шелл (Jules Shell), Ронда Спенсер (Rhonda Spenser), доктор Линн Стаут (Lynn Stout), Мэтт Тенни (Matt Tenney), доктор Уильям Ури (William Ury), доктор Питер Уайброу (Peter Whybrow), Ками Йодер (Cami Yoder), доктор Пол Зак и замечательные морпехи, которых я встретил на островах Парри, в лагере Lejeune и базе Корпуса морской пехоты Quantico.

Еще я хочу поблагодарить Лори Флинн. По начальной задумке Лори должна была в течение двух-трех месяцев помогать мне подчистить книгу в конце работы. Через двенадцать месяцев мы закончили книгу. Она в большей

степени, чем кто-либо, поделила со мной весь кортизол в процессе работы. Мы проработали вместе множество дней, состоявших из двадцати четырех часов работы... действительно множество дней. В конце мы всегда хихикали. Я не только безумно люблю работать с Лори, я просто люблю ее. Лори, я бы с радостью написал с тобой сотню книг. Спасибо тебе, Лори.

Есть еще одна группа людей, которых мне хотелось бы поблагодарить. Возможно, самая важная группа. Вы, мои читатели. Спасибо людям, потратившим свое время, чтобы прочитать мой бред и услышать мои мысли. Благодарю вас за мужество, вы должны быть лидерами, которые нам так нужны. Я сделаю все возможное, чтобы поделиться своими историями и поддержать вас в служении другим людям. Именно благодаря вам я знаю, что вместе мы изменим наш мир к лучшему.

Вдохновляйте людей!

Учайтел, Луис. *Одноразовый американец: Сокращения и их последствия.* New York: Knopf, 2006.

Уайброу, Питер (Whybrow, Peter C.). *Американская мания: Чем больше – тем меньше.* New York: W. W. Norton, 2005.

Зак, Пол (Zak, Paul J.). *Молекула высокой морали: Источник любви и успеха.* New York: Dutton, 2013.

Примечания

Часть 5: Проблема абстракции

Эйхман жил: Джеллер Дорон (Geller Doron), Еврейская виртуальная библиотека, «Израильская военная разведка: Поимка нацистского преступника Адольфа Эйхмана». <http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/Holocaust/eichcap.html>.

Стэнли Милгрэм: Стэнли Милгрэм, «Некоторые условия подчинения и неподчинения власти», Тавистокский институт, <http://psyc604.stasson.org/Milgram2.pdf> (доступ получен 10 октября 2013 года). Маклеод (S.A. Mcleod) (2007). *Простая психология: Эксперимент Милгрэма*, взято с <http://www.simplypsychology.org/milgram.html>-www.simplypsychology.org/.

Стэнли Милгрэм: S.A. Mcleod (2007). *Простая психология: Эксперимент Милгрэма*, взято с www.simplypsychology.org/. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1964-03472-001>.

В 2009 году New York Times: Сабрина Тавернайз, «Обвинения против американской арахисовой корпорации в наличии бактерии сальмонелла», New York Times, 21 февраля 2013 года, http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonella-case.html?_r=0.

Джеймс Даймон: Duff McDonald, «Хватит обвинять кредиторов», CNN Money, 15 октября 2010 года. <http://finance.fortune.cnn.com/2010/10/15/its-time-to-stop-blaming-the-lenders/>.

В 1970 году, за шесть лет до: Милтон Фридман, «Социальная ответственность бизнеса – увеличивать свою прибыль», *New York Times Magazine*, 13 сентября 1970 года.

Корпорации Apple удалось обойти: Нельсон Шварц (Nelson D. Schwartz) и Чарльз Дахигг, «По данным комиссии конгресса, благодаря уклонению от уплаты налога Apple сэкономила миллиарды долларов». *New York Times*, 20 мая 2013 года. <http://www.nytimes.com/2013/05/21/business/apple-avoided-billions-in-taxes-congressional-panel-says.html?pagewanted=all>.

К тому времени, как «Титаник»: Крис Берг (Chris Berg), «Настоящая причина трагедии *Титаника*». *Wall Street Journal Online*, 12 апреля 2012 года, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304444604577337923643095442.html>. Джон Мерси (John Mersey), Чарльз Бигхем (Charles Bigham) и Сомерсет Артур Гауф-Кэлторп (Somerset Arthur Gough-Calthorpe), «Потеря парохода «Титаник», документ сената, 62-ой конгресс, № 933 (1912), <http://archive.org/stream/losssteamshipti00titgoog#page/n1/mode/2up>. «Провал регулировки пропорций «Титаника», ABC, *The Drum*, 11 апреля 2012 года, <http://www.abc.net.au/unleashed/3940980.html>.

Возможно, стоит также отметить: Бюджетное управление конгресса, «Федеральный бюджет США: Тщательное рассмотрение доходов» (доступ получен 22 сентября 2013 года).

«Смерть одного человека – трагедия»:
<http://www.goodreads.com/quotes/232468-the-death-of-one-man-is-a-tragedy-the->

death. Я признаю, что источник этой цитаты довольно спорный: Эойн О'Кэрролл (Eoin O'Carroll), «Искажения цитат политиков: 10 самых известных фраз, которые на самом деле никто никогда не произносил», *Christian Science Monitor*, <http://www.csmonitor.com/USA/Politics/2011/0603/Political-misquotes-The-10-most-famous-things-never-actually-said/The-death-of-one-man-is-a-tragedy.-The-death-of-millions-is-a-statistic.-Josef-Stalin>.

Сирия: Алан Коуэлл, «Говорят, что количество погибших в Сирии перевалило за сто тысяч». *New York Times*, 26 июня 2013 года, http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?_r=0.
http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS_Revenues_print.pdf.

Ками Йодер (Cami Yoder): Ками Йодер (Cami Yoder), Сан Клемент, Калифорния, интервью автора, март 2013 года.

Четверть подростков: Элизабет Ландау (Elizabeth Landau), «Когда запугивание идет на уровне высоких технологий», *CNN*, 13 апреля 2013 года, <http://www.cnn.com/2013/02/27/health/cyberbullying-on-line-bully-victims/index.html> (доступ получен 22 сентября 2013 года).

Но если социальные сети – это конец всему: «Блоговый мир движется на Запад США. Обратно в Лас-Вегас», *PR Newswire*, 19 апреля 2012 года, <http://www.prnewswire.com/news-releases/blogworld-moves-western-us-event-back-to-las-vegas-148079795.html> и www.nmxmlive.com.

В 1958 году Билл Гор: Creative Technology Worldwide, «О Горе», http://www.gore.com/en_xx/aboutus/.

Билл Гор: Джексон Браун, «Гор празднует пятидесятилетие ПТФЭ», *Microwaves and RF*, 13 февраля 2008 года, <http://mwrf.com/materials/gore-celebrates-50-years-ptfe>.

Казалось, Билл Гор заикнулся: Лоис Браун Истон (Lois Brown Easton), *Профессиональные образовательные сообщества по дизайну: Усердно работая над изучением PLCs* (Таузенд-Оукс, Калифорния: Корвин (Corwin), 2011), 252; «Не верьте Facebook; У вас всего сто пятьдесят друзей», *All Things Considered*, National Public Radio, 5 июня 2011 года. <http://www.npr.org/2011/06/04/136723316/dont-believe-facebook-you-only-have-150-friends>.

Данбар: «Не верьте Facebook; У вас всего сто пятьдесят друзей», *All Things Considered*, National Public Radio, 5 июня 2011 года. <http://www.npr.org/player/v2/mediaPlayer.html?action=1&t=1&islist=false&id=136723316&m=136957910>.

Если бы вы должны были сидеть: Рик Лакс (Rick Lax), «Число Данбара надрало мне задницу в эксперименте с количеством друзей на Facebook», *Wired*, 2 марта 2012 года. <http://www.wired.com/underwire/2012/03/dunbars-number-facebook/>.

В 2010 году Адам Грант: Адам Грант (Adam M. Grant) и Девин Матиас (Devin T. Mathias), «Нанимая и мотивируя специалистов по сбору средств: Как изменение ситуации... меняет ситуацию к лучшему», Уортонская школа бизнеса, Пенсильванский университет. <http://moredonors.com/motivating.pdf>; Адам Грант, «Как клиенты могут сплотить ваши войска», *Harvard Business Review, The Magazine*, июнь 2011 года. <http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1>. Сьюзан Доминус (Suzan Dominus), «Выдавая секрет успеха», *New York Times*, 27 марта 2013 года. http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/is-giving-the-secret-to-getting-ahead.html?pagewanted=all&_r=0.

Ссудный отдел банковской компании Wells Fargo: Адам Грант, «Как клиенты могут сплотить ваши войска», *Harvard Business Review, The Magazine*, июнь 2011 года. <http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1>.

Еще одно доказательство того, насколько: врач Йехонатан Тернер (Yehonatan Turner), «Последствия включения фотографии пациента в рентгенографическое исследование». Представлено на конференции Радиологического общества Северной Америки, 3 декабря 2008 года. http://rsna2008.rsna.org/event_display.cfm?em_id=6008880.

Часть 6: Разрушительное изобилие

«Долгоиграющая жадность»: Нельсон Шварц, «Общественный выход из сомнений компании Goldman относительно новой этики». *New York Times*, 14 марта 2012 года. <http://www.nytimes.com/2012/03/15/business/a-public-exit-from-goldman-sachs-hits-a-wounded-wall-street.html> и <http://dealbook.nytimes.com/2010/03/22/reining-in-greed-at-goldman/>.

Учитывая их репутацию сегодня: Дэвид Смит, «В пасти у зверя (Часть 1 – Как Goldman Sachs стал самым ненавистным банком на Земле)». *Economy Watch*, 26 января 2012 года. <http://www.economywatch.com/economy-business-and-finance-news/into-the-belly-of-the-beast-part-one.26-01.html>.

Банковская компания Goldman не могла сделать ничего плохого: Сьюзан МакКи (Suzanne McKee). *Гонение на Goldman Sachs: Как властители вселенной расплавили Уолл-стрит... и почему они снова доведут нас до края пропасти* (New York: Crown Books, 2010).

Первичное размещение акций Goldman: Лоуренс Лессиг, «Что на самом деле произошло с Goldman Sachs». CNN, 15 марта 2012 года. <http://www.cnn.com/2012/03/15/opinion/lessig-goldman-sachs>.

Уильям Коэн подчеркивает это: Уильям Коэн (William D. Cohan), *Деньги и власть: Как Goldman Sachs захватил власть в финансовом мире* (New York: Anchor Books, 2011).

К 2010 году с ролью Goldman Sachs: «Уолл-стрит и финансовый кризис». Официальный сайт сенатора США Карла Левина. <http://www.levin.senate.gov/issues/wall-street-and-the-financial-crisis>.

Генеральный директор Ллойд Бланкфейн: Грэхем Баули (Graham Bowley), «500 миллионов долларов и оправдание Goldman», New York Times, 17 ноября 2009 года. http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?_r=0.

Сотрудники авиакомпании WestJet: WestJet, «Познакомьтесь с нашей командой вестджеттеров». <http://www.westjet.com/guest/en/media-investors/2011-annual-report/meet-our-team/index.shtml>.

Как Гёте: <http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character>.

14 марта 2012 года New York Times: Грег Смит, «Почему я ушел из Goldman Sachs», New York Times, 14 марта 2012 года. <http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html>.

Отель «Тадж-Махал Палас»: Рохит Дешпанде (Rohit Deshpande), «Обыкновенные герои Тадж-Махала». Harvard Business Review, декабрь 2011 года. <http://hbr.org/2011/12/the-ordinary-heroes-of-the-taj>.

Аликс Шпигель (Alix Spiegel). «Герои отеля «Тадж-Махал Палас»: Почему они рисковали своей жизнью». NPR, последнее изменение от 23 декабря 2011 года (доступ получен 2 октября 2013 года). <http://www.npr.org/2011/12/23/144184623/mumbai-terror-attacks-the-heroes-of-the-taj-hotel>.

Мари Бреннер, «Анатомия осады», Vanity Fair (Ярмарка тщеславия), ноябрь 2009 года.

Ким Стюарт: Ким Стюарт (ненастоящее ее имя), личное интервью, февраль 2013 года.

Роспуск компании Citi: Аарон Ельштейн (Aaron Elstein), «Сокращение на 52 000 человек в Citigroup вошло в историю». Crain's New York Business, 17 ноября 2008 года. <http://www.crainsnewyork.com/article/20081117/FREE/811179995>.

Бумага для заметок: товары Post-it, «О бренде Post-it». http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/.

Компания 3М: Джерард Теллис, *Непрекращающаяся инновация: Как создать культуру для доминирования на рынке* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 171. *Век инноваций: История компании 3М*, Компания 3М, 2002. <http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?>

6666660Zjcf6IVs6EVs666IMhCOrrrrQ-.

Развитие бумаги для заметок: Товары бренда Post-it, «История Post-it». http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/Hustory/.

«В компании 3М мы являемся пучком идей»: Теллис, *Unrelenting Innovation*, 171.

«Инновация от взаимодействия»: Бен Пайнтер (Ben Paynter), «Как superbulb придало блеску разработке инноваций 3М», *Fast Company*, 21 марта 2013 года. <http://www.fastcompany.com/3003229/innovation-agents/how-superbulb-massively-brightened-3ms-innovation-pipeline>.

Одним верным признаком того, что все это сотрудничество: Личное интервью, руководители 3М, сентябрь 2013 года.

Стэнли О'Нил: *Time* пишет: «25 человек, виноватых в финансовом кризисе: Стен О'Нил...» http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_187
Дэвид Эллис, «О'Нил вне Merrill», *CNN Money*, 31 октября 2007 года, http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill_oneal/. Бетани Маклин и Джо Носера, «Неумелое стадо», *Vanity Fair, Business*, ноябрь 2010 года, <http://www.vanityfair.com/business/features/2010/11/financial-crisis-excerpt-201011>. Грег Фаррелл «Крах титанов: Взлет и падение Стэнли О'Нила». *CNN Money*, 4 ноября 2010 года, <http://finance.fortune.cnn.com/2010/11/04/crash-of-the-titans-the-fall-of-merrill-lynch/>. Гретчен Мордженсон, «Как огромное стадо

споткнулось и упало», *New York Times*, 8 ноября 2008 года, <http://www.nytimes.com/2008/11/09/business/09magic.html>. Норм Бродский (Norm Brodsky), «Стен О'Нил провалил первое правило лидерства», *Inc.*, 20 октября 2007 года. http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan_oneal_failed_the_first_rule_of_leadership.html. Девин Леонард (Devin Leonard), «Как Merrill пошла в туалет», *Bloomberg Businessweek*, 9 декабря 2010 года, http://www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208098627853.htm.

О'Нил уволил тысячи людей: «Америку атакуют: Меняющаяся картина трудоустройства», *Washington Post*, 25 июля 2002 года. http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff_article.htm.

В октябре 2007 года компания объявила, что потеряла: Брэдли Кейн (Bradley Keoun), «По докладу Merrill Lynch, потери компании в результате уценки составили 8,4 миллиарда долларов», *Bloomberg News*, 24 октября 2007 года. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=axuWCcMYMdA0>.

Выходное пособие: Роб Уайл (Rob Wile), «Этим директорам заплатили при уходе по сто миллионов долларов», *Business Insider*, 15 января 2012 года. <http://businessinsider.com/the-21-largest-golden-parachutes-of-the-new-millennium-2012-1?op=1>.

Саддам Хусейн: Марк Боуден, «Рассказы тирана», *Atlantic*, 1 мая 2002 года. <http://www.theatlantic.com/magazine/archieve/2002/05/tales-of-the-tyrant/302480/>.

Дэвид Марке: Дэвид Марке, *Разверните ваш корабль! Настоящая история о том, как превращаются из ведомых в лидеров* (New York: Portfolio, 2013). <http://www.amazon.com/Turn-Ship-Around-Turning-Followers/dp/1591846404>.

Дэвид Марке был подчиненным подводником: интервью с автором, 2012–2013 гг.

Окопный тест: визит автора в Куантико, июнь 2011 года.

«Прямота», – сказал генеральный директор: Майк Дьюк, президент и генеральный директор корпорации Walmart. «Непреходящие ценности Walmart». Встреча акционеров Walmart в 2012 году. <http://news.walmart.com/news-archive/2010/06/04/walmart-ceo-mike-duke-outlines-strategies-for-building-the-next-generation-walmart>. Гретчен Мордженсон. «Переводя целевые показатели на платную основу», *New York Times*, национальная редакция от 7 мая 2011 года. <http://www.nytimes.com/2011/05/08/business/08gret.html?pagewanted=all> (доступ получен 2 октября 2013 года).

Джеки Гебель (Jackie Goebel): Джеймс Коверт (James Covert), «Как Walmart принес своему руководителю мешок бонусов», *New York Post*, 17 апреля 2010 года, <http://nypost.com/2012/04/17/how-walmart-makes-it-easy-for-boss-to-bag-bonus/> и <http://www.youtube.com/watch?v=yOf16irzrVs>.

Джеки Гебель, сотрудница компании Walmart: личное интервью с Джеки Гобелем, сотрудником компании Walmart и профсоюзным активистом из Кеноша, штат Висконсин, октябрь 2013 года.

Главный управляющий дочерней компании Walmart в Аргентине: Джеймс О'Тул (James O'Toole), «Компания Ralph Lauren признает взяточничество в своей аргентинской дочерней компании». *CNN Money*, 22 апреля 2013 года. <http://money.cnn.com/2013/04/22/news/companies/ralph-lauren-bribery/index.html>. Джонатан Грин (Jonathan Green) и Джеймс Атаас (James L. Athas). «Компания Ralph Lauren разоблачила взяточничество в своей дочерней компании и послужила примером для всех», *Forbes*, 26 апреля 2013 года. <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/04/26/ralph-lauren-outed-its-subsidiarys-bribery-and-set-an-example-for-all/>.

Банк Америки: Дженнифер Либерто, «Руководитель Банка Америки: У нас есть «право получать прибыль». *CNN Money*, 5 октября 2011 года. http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank_of_america_moynihan/index. Сьюзанна Ким и Мэтт Гутман, «Bank of America отменил дополнительную плату в размере пяти долларов», *ABC News*, 1 ноября 2011 года. <http://abcnews.go.com/Business/bank-america-drops-plan-debit-card-fee/story?id=14857970>.

Руководство Bank of America отклонило: «Банк Америки не станет вводить дополнительную плату за использование дебетовых карт», Bank of America Newsroom, 1 ноября 2011 года. <http://newsroom.bankofamerica.com/press-release/consumer-banking/bank-america-will-not-implement-debit-usage-fee>.

«Политика предложения дебетовых карт»: Блейк Эллис, «Банк Америки собирается взимать с клиентов ежемесячную дополнительную плату в размере пяти долларов за использование дебетовых карт». ABC News, 29 сентября 2011 года.
http://money.cnn.com/2011/09/29/pf/bank_of_america_debit_fee/index.htm.

Ньют Гингрич: Катарин Силай (Katharine Q. Seelye), «Жизнь Гингрича: Трудности и идеалы», New York Times, 24 ноября 1994 года.
<http://www.nytimes.com/1994/11/24/us/gingrich-s-life-the-complications-and-ideals.html?pagewanted=all&src=pm>.

Чарльз Гибсон: Чарльз Гибсон, «Возобновление вежливости в конгрессе», Ряд документов для обсуждения, Центр Джоан Шорстейн по прессе, политике и государственной политике (Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy), Гарвардский университет, 2011 год.
http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60_gibson.pdf.

Как показала презентация PowerPoint: Райан Грим и Сабрина Сиддики (Sabrina Siddiqui), «Продолжительность телефонного разговора для конгресса демонстрирует, как сбор средств доминирует над мрачной трудовой жизнью», Huffington Post, 8 января 2013 года.
http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressional-fundraising_n_2427291.html.

Олимпия Сноу: Кевин Миллер, «Олимпия Сноу выходит из сенаторской гонки», Bangor Daily News, 29 февраля 2012 года.
<http://bangordailynews.com/2012/02/28/politics/olympia-snowe-quits-senate-race/>.

Опрос института Гэллапа в январе 2013 года: Фрэнк Ньюпорт (Frank Newport), «Конгресс начинает 2013 год с уровнем удовлетворенности населения всего лишь в 14 %». GALLUP Politics. <http://www.gallup.com/poll/159812/congress-begins-2013-approval.aspx>.

Это меньше, чем рейтинг одобрения: Чингисхан, Biography Channel. <http://www.biography.com/people/genghis-khan-9308634>. «Чингисхан: Захватчик убил столько людей, что уровень углерода упал», Daily Mail Online, 25 января 2011 года. <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1350272/Genghis-Khan-killed-people-forests-grew-carbon-levels-dropped.html>.

112-й конгресс: Официальный сайт палаты представителей США, офис клерка, «Деятельность конгресса». <http://library.clerk.house.gov/resume.aspx>. Аманда Теркель (Amanda Terkel), «112-й конгресс стал наименее продуктивным с 1940-х годов», Huffington Post, 28 декабря 2012 года.

Стефани Херсет-Сандлин: интервью с автором, 2013 год.

Уильям Ури (William Ury): интервью с автором, 2013 год.

Когда мы понимаем историю: Майкл Дженсен и Уильям Меклинг: «Теория фирмы: Управленческое поведение, агентские издержки и состав собственников», Journal of Financial Economics, № 4 (1976): 305-60. <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>.

И хотя Милтон Фридман первым предложил: Там же.

В 2012 году профессор Линн Стаут (Lynn Stout): Линн Стаут, Миф об акционерной стоимости: Как приоритетное отношение к акционерам вредит инвесторам, корпорациям и общественности (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012).

1980-е и 1990-е годы высокой конъюнктуры: Джо Носера, «Долой акционерную стоимость», New York Times, 10 августа 2012 года. <http://www.nytimes.com/2012/08/11/opinion/nocera-down-with-shareholder-value.html>. Роджер Мартин, «Век потребительского капитализма», Harvard Business Review, The Magazine, июль – август 2012 года. <http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1>. Алан Мюррей, «Следует ли мне классифицировать моих сотрудников?» Wall Street Journal, 7 апреля 2009 года. <http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/should-i-rank-my-employees/>.

Каждый год Уэлч увольнял: Джек Уэлч, Джек: Прямо из нутра (New York: Business Plus, 2003).

Во время его руководства: «Прошлые лидеры», сайт General Electric. <https://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders>.

«В 1990-х годах любой мог управлять бизнесом»: Франческо Геррера, «Уэлч осуждает навязчивые идеи в бизнесе», Financial Times, издание Великобритании, 13 марта 2009 года. <http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html>.

Команды под управлением определяющего направление лидера: Наталья Лоринкова (Natalia Lorinkova), Мэтью Пирсол (Matthew Pearsall) и Генри Симс, «Изучение дифференциальной продольной производительности определяющих направление лидеров и лидеров, предоставляющих власть другим, в командах», Academy of Management Journal (2012). Джесси Айсингер (Jesse Eisinger), «Оспаривая давнюю веру в «акционерную стоимость», New York Times, DealBook, 27 июня 2012 года. <http://dealbook.nytimes.com/2012/06/27/challenging-the-long-held-belief-in-shareholder-value/>.

«Существует растущая доказательная база»: Джастин Фокс (Justin Fox) и Джей Лорш (Jay W. Lorsch), «Какой прок от акционеров?», Harvard Business Review, The Magazine, июль – август 2012 года. <http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1>.

Как оказалось, у BP был долгий: Национальная комиссия по глубоководному разливу нефти компанией BP и подводному бурению, «Катастрофа с разливом нефти и будущее подводного бурения». Доклад президенту, январь 2011 года. http://docs.lib.noaa.gov/noaa_documents/NOAA_related_docs/oil_spills/DWH_report-to-president.pdf. Корпорация Quest Offshore Resources, для американской нефтяной промышленности, «Состояние американской нефтедобывающей и газовой промышленности», декабрь 2011 года. http://www.api.org/policy/exploration/upload/quest_2011_december_29_final.pdf. Стивен Гринхауз (Steven Greenhouse), «Компания BP получает рекордный

штраф за взрыв на нефтеперерабатывающем заводе», New York Times, 30 октября 2009 года. <http://www.nytimes.com/2009/10/30/business/30labor.html>. Терренс Хенри (Terrence Henry), «Компания BP расплачивается с Федеральным агентством по охране труда и здоровья: 13 миллионов долларов за взрыв на нефтеперерабатывающем заводе в Техасе», StateImpact, National Public Radio, 12 июля 2012 года. <http://stateimpact.npr.org/texas/2012/07/12/bp-settles-with-osha-13-million-for-texas-city-refinery-explosion/>. Пирр Томас (Pierre Thomas), Лиза Джонс (Liza A. Jones), Джек Клоерти (Jack Cloherty) и Джейсон Райан (Jason Ryan), «Удручающие показатели мер безопасности в компании BP», ABC News, 27 мая 2010 года. <http://abcnews.go.com/WN/bps-dismal-safety-record/story?id=10763042>. Абрахм Люстгартен (Abrahm Lustgarten), «Сумасшедший рост и сокращение затрат привели к неприятным случаям в компании BP: прошлым и настоящим», Propublica, 26 октября 2010 года. <http://www.propublica.org/article/bp-accidents-past-and-present>.

Соучредитель Costco, Синегал: Стивен Гринхауз, «Как компания Costco стала противоположностью Walmart», New York Times, 17 июля 2005 года. <http://nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html>. Бред Стон, «Генеральный директор компании Costco Крейг Джелинек управляет самой дешевой и самой счастливой компанией в мире», Bloomberg Businessweek, 6 июня 2013 года. <http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>.

Вернемся в 2005 год, когда Синегал: Стивен Гринхауз, «Как компания Costco стала противоположностью Walmart», New York Times, 17 июля 2005 года. <http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html>.

GE против Costco: Yahoo Finance.

Компания Costco является вторым крупнейшим розничным предприятием:

Бред Стон, «Генеральный директор компании Costco Крейг Джелинек управляет самой дешевой и самой счастливой компанией в мире», Bloomberg Businessweek, 6 июня 2013 года. <http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>.

Омар Ахтар (Omar Akhtar), Эрика Фрай (Erika Fry), Анна Вандермей (Anne Vandermeij) и Керт Вагнер (Kurt Wagner), «Самые обожаемые компании в мире», CNN Money, 2013. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/2649.html>.

«Уолл-стрит в деле»: Алан Голдберг (Alan B. Goldberg) и Билл Риттер (Bill Ritter), «Генеральный директор компании Costco полагает, что профессиональный работник означает прибыльность», ABC News, 2 августа 2006 года. <http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779>.

«Вместо уменьшения зарплаты»: Бонни Кавусси (Bonnie Kavoussi), «Генеральный директор Costco: Увеличьте минимальную зарплату хотя бы на десять долларов в час», Huffington Post, 6 марта 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek_n_2818060.html.

«Нам следует выяснить»: Бред Стон, «Генеральный директор компании Costco Крейг Джелинек управляет самой дешевой и самой счастливой компанией в мире». Bloomberg Businessweek, 6 июня 2013 года. <http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world>.

Часть 7: Зависимое общество

Случай 1. Миссис _____ была помещена в палату после родов: Оливер Уэнделл Холмс и Чарльз Уильям Элиот. *Заразность родильной горячки* (Cambridge, MA: Harvard Classics, 1909).

«Доктора не являются причиной»: Ричард Вертц (Richard W. Wertz) и Дороти Вертц. *Роды: История родов в Америке* (New Haven, CT: Yale University Press, 1989).

Именно так чувствовал себя Джон (Jon): член общества Анонимных алкоголиков, конфиденциальное интервью, январь 2013 года.

Позже закон отменили: Стерлинг (C.H. Sterling), «Прекращение регулирования», Музей циркулярных связей. <http://www.museum.tv/archives/etv/D/htmlD/deregulation/deregulation.htm>. Дэн Флетчер (Dan Fletcher), «Краткая история доктрины справедливости», Time, 20 февраля 2009 года. <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1880786,00.html>.

«Нами управляли»: Тед Коппел, интервью с автором, март 2012 года.

«Потеря лидера, позволившая»: Тед Коппел, «Ольберманн, О'Рейли и смерть настоящих новостей», Washington Post, 14 ноября 2010 года. <http://www.washingtonpost.com/wp->

dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html.

«Это никогда не приходило в голову руководству сети»: Там же.

Спустя какое-то время ABC News впервые организовали дебаты: ABC News, «Timeline: 30-я годовщина ночного эфира». <http://abcnews.go.com/Nightline/fullpage?id=8984599>.

Комитет по разрешению спорных вопросов справедливой трансляции: Флетчер, «Краткая история доктрины справедливости».

До краха фондового рынка в 1929 году: «Закон Гласса – Стиголла (1933)», New York Times, http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass_steagall_act_1933.html.

Половина из них обанкротились: Федеральная корпорация по страхованию вкладов, «Федеральная корпорация по страхованию вкладов обучает банки: 1930-е годы», <http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>.

В 1933 году конгресс принял закон Гласса – Стиголла: Федеральная корпорация по страхованию вкладов, «Федеральная корпорация по страхованию вкладов обучает банки: 1930-е годы». <http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html>.

В дополнение к созданию Федеральной корпорации по страхованию вкладов: Федеральная корпорация по страхованию вкладов, «О Федеральной корпорации по страхованию вкладов: Что это такое?» <http://www.fdic.gov/about/learn/symbol/>.

Поскольку министр финансов Лоуренс Саммерс: Стефен Лабатон (Stephen Labaton), «конгресс принимает широкомасштабный законопроект, смягчающий условия банковского законодательства», New York Times, 5 ноября 1999 года. <http://www.nytimes.com/1999/11/05/business/congress-passes-wide-ranging-bill-easing-bank-laws.html>.

В интервью для Bloomberg Television: Джонатан Эрличман (Jonathan Erlichman) и Дэвид Милденберг (David Mildenberg), «Бывший генеральный директор Merrill Комански сожалеет, что способствовал отмене закона Гласса – Стиголла», Bloomberg, 5 мая 2010 года. <http://www.bloomberg.com/news/2010-05-05/merrill-s-ex-chief-komansky-regrets-backing-glass-steagall-s-1999-repeal.html>.

Джон Рид: «По мнению бывшего управляющего Citi, столкновение культур означает, что банки должны расколоться», Financial Times, 8 сентября 2013 года.

А вот вам стих: «А вот вам стих» из Сборника стихотворений Филипа Ларкина под редакцией Арчи Бернетт (Archie Burnett). Copyright © 2012 собственность Филипа Ларкина. Переиздано по разрешению Farrar, Straus and Giroux, LLC.

По данным исследования Северо-Западного университета: Эрин Уйат, «Диагноз синдрома дефицита внимания с гиперактивностью (СДВГ)», Северо-Западный университет, News, 19 марта 2012 года. <http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/03/adhd-diagnosis-pediatrics.html>.

Центр по контролю за заболеваниями: Центры контроля и профилактики заболеваний, «Факты о СДВГ», последнее обновление от 16 июля 2013 года. <http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/facts.html>.

1:Face: <https://1facewatch.com>.

Уровень самоубийств среди представителей поколения беби-бум: http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwr_html/mm6217a1.htm?s_cid=mm6217a1_w Тара Паркер-Поп. «В США уровень самоубийств резко растет», New York Times, 2 мая 2013 года. <http://www.nytimes.com/2013/05/03/health/suicide-rate-rises-sharply-in-us.html>.

В 1960 году число убийств в школе: Джесси Клей (Jessie Klein), *Общество забияк: Убийства и травля в американских школах* (New York: New York University Press, 2012).

Часть 8: Становясь лидером

Цивилизации обычно не погибают из-за убийств: Арнольд Тойнби, *Постижение истории: Краткое изложение томов 1–6* (Oxford: Oxford University Press, 1947).

Общество анонимных алкоголиков – двенадцать шагов: Анонимные алкоголики, «12 шагов общества анонимных алкоголиков», http://www.aa.org/en_pdfs/smf-121_en.pdf.

Предварительные результаты исследования 2012 года: Корт Педерсен (Cort A. Pedersen) и др., «Внутриносое введение окситоцина блокирует похмельный синдром у испытуемых», *Алкоголизм: Клиническое и экспериментальное исследование* № 3 (2013): 484–89, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23025690>. Майя Салавитц (Maia Szalavitz), «Окситоцин избавляет от похмельного синдрома», *Time*, 15 октября 2012 года, <http://healthland.time.com/2012/10/15/cuddle-chemical-oxytocin-relieves-alcohol-withdrawal/>.

По данным другого исследования 2012 года, проведенного Университетом Дьюка: «В Средние века брак связывали с лучшими шансами на выживание. Исследование освещает важность социальных связей в среднем возрасте», *Science Daily*, 10 января 2013 года, <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110102342.htm>.

Другие исследования показали, что: Александрия Сифферлин (Alexandria Sifferlin), «Почему Facebook заставляет вас чувствовать себя несчастным»,

Time, 24 января 2013 года. <http://healthland.time.com/2013/01/24/why-facebook-makes-you-feel-bad-about-yourself/>.

Согласно исследованию 2004 года: Тимоти Джонс, «Исследование: Наша нация выбрасывает примерно половину пищевых продуктов», Аризонский университет, UA News, 18 ноября 2004 года. <http://uanews.org/story/study-nation-wastes-nearly-half-its-food>.

По данным Стокгольмского международного института воды: Society of St. Andrews, «Пищевые отходы». http://endhunger.org/food_waste.htm.

Военные самоубийства: Синтия Лирдманн (Cynthia Leardmann), «Факторы риска, связанные с самоубийствами настоящих и бывших военнослужащих США», Journal of the American Medical Association, 2013. <http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1724276>.

Второй закон Ньютона: Исследовательский центр Гленн, NASA Online, «Законы Ньютона об ускорении и силе». <http://www.grc.nasa.gov/WWW/k-12/rocket/newton.html>.

Список литературы

Бренинг, Лоретта Грациано (Breuning, Loretta Graziano). *Я млекопитающее: Почему наш мозг связывает статус и счастье*. Окленд: System Integrity Press, 2011.

Бренинг, Лоретта Грациано (Breuning, Loretta Graziano). *Встреча с нашими химическими элементами счастья*. Окленд: System Integrity Press, 2012.

Брокау, Том. *Величайшее поколение*. New York: Random House, 1998.

Качиоппо, Джон (Cacioppo, John T.) и Уильям Патрик. *Одиночество: Человеческая природа и потребность в социальных связях*. New York: W. W. Norton, 2009.

Коллинз, Джим и Джерри Поррас. *Построенные навечно*. New York: Harper Perennial, 2004.

Фримен, Джон. *Тирания электронной почты: Путешествие по почтовому ящику длиной в четыре тысячи лет*. New York: Scribner, 2011.

Хилл (Hill, R. A.) и **Данбар** (R. I. Dunbar), «Объем социальных сетей». *Human Nature* 14, № 1 (2003): 53–72.

Лэйн, Роберт (Lane, Robert E.). *Потеря счастья в условиях рыночной экономики*. New Haven, CT: Yale University Press, 2001.

МакКлеллан Джеймс (McClellan, James E.) и Гарольд Дорн (Harold Dorn). *Наука и технология в мировой истории: Введение*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2006.

Марке, Дэвид. *Разверните ваш корабль! Жесткий менеджмент от капитана лучшей подводной лодки США*. New York: Portfolio/Penguin, 2012.

Милгрэм, Стэнли. *Подчинение авторитету: экспериментальное исследование*. New York: Harper-Perennial, 2009.

Олдс, Жаклин (Olds, Jacqueline). *Одинокий американец: Все большее отдаление друг от друга в XXI веке*. Boston: Beacon Press, 2010.

Раппапорт, Альфред. *Создавая акционерную стоимость: Новый стандарт эффективности бизнес-деятельности*. New York: Free Press, 1986.

Сапольски, Роберт (Sapolsky, Robert M.) *Почему у зебры не бывает язвы желудка*. 3-е издание. New York: Holt Paperbacks, 2004.

Шварцц, Марк (Schwartz, Mark). «Роберт Сапольски рассматривает психологический эффект стресса». *Stanford University News Service*. Доступ

получен 28 февраля 2012 года.
<http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolskysr-030707.html>.

Смит, Лейси Болдуин. Краткая, неуважительная и приятная история Англии. Chicago, IL: Academy Chicago Publishers, 2006.

«Социальный статус и здоровье: Индекс мучений». *Economist*, 14 апреля 2012 года. Доступ получен 4 мая 2012 года.
<http://www.economist.com/node/21552539/print>.

Соркин, Эндрю Росс. Слишком большие, чтобы рухнуть: История изнутри о том, как Уолл-стрит и Вашингтон боролись, чтобы спасти финансовую систему от кризиса и от самих себя. New York: Viking, 2009.

Ставрианос, Лефтен Ставрос (Stavrianos, Leften Stavros). Дороги жизни из нашего прошлого: Новая мировая история. Armonk, NY: M. T. Sharpe, 1997.

Стаут, Линн (Stout, Lynn A.). Миф об акционерной стоимости: Как отдача первостепенного значения акционерам вредит инвесторам, корпорациям и общественности. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.

Теркл, Шери. Совместное одиночество: Почему мы ожидаем большего от технологии и меньшего друг от друга. New York: Basic Books, 2011.