

««Радость от работы» - это замечательная книга о замечательной компании, написанная замечательным человеком. В течение почти 20 лет компания AES бросала вызов самой традиционной мудрости в управлении, создавая культуру, в которой к людям относились, как к взрослым, а руководители всегда служили другим. В этой культуре радость стала ключевой ценностью, которой сотрудники AES руководствовались каждый день, а не просто говорили о ней. Уроки, полученные на пути поиска, описаны Дэннисом Бэкком в яркой, откровенной и честной форме. В мире, где страх часто вытесняет радость, где погоня за прибылью вытеснила стремление к цели, где нежелание выделиться из толпы вытеснило смелость жить согласно принципам, где порочность вытеснила верность идеалам, эта книга предлагает способ улучшить работу предприятия, работать по-другому, и вдохновляет читателей. Никогда подобного рода книга не была настолько нужна, важна и хорошо воспринята».

Джеффри Пфеффер, профессор
Станфордской Школы Бизнеса.

«Идея создания рабочей обстановки, в которой каждый увеличивает Богом данный потенциал и служит обществу, - это библейский принцип. Эта книга предоставляет ценные идеи для руководителей, которые хотят создать или укрепить организацию, используя такие духовные принципы, как служение, честность и ответственность перед обществом. Дэннис Бэкк знает не понаслышке, как применять эти истины в работе организации».

Чак Колсон, основатель,
Тюремного Братства

«Все руководители и те, кто хотят ими стать, должны прочитать эту книгу. Основываясь на своем собственном опыте, Дэннис Бэкк пытается помочь нам взглянуть на управление организацией с другой стороны. Его нестандартные взгляды повергнут в шок большинство современных специалистов в управлении предприятием. Слышали ли вы когда-нибудь, чтобы генеральный директор оценивал свою работу не только на «отлично»? Бэкк - посвященный христианин, но вам необязательно разделять его религиозные убеждения, чтобы оценить его подход к управлению».

Линн Шарп Пайн, профессор
Гарвардской Школы Бизнеса

«Дэннис Бэкк один из лучших примеров современного руководителя. Он показал, что лучший способ вести бизнес – это создать организацию, в которой и рядовые служащие, и руководящий персонал могут самореализоваться. В этой книге он доказывает, что это осуществимо. Если вы хотите найти пример того, как помочь служащим и руководителям получать удовлетворение и радость от работы, то это как раз он и есть».

Тони Камполо, заслуженный профессор социологии
Университет Истерн

«Дэннис Бэкк широко известен как инноватор в бизнесе и развитии людей, которые работают в организации. В этой книге он делится радостями и некоторыми трудностями воплощения своих идей в реальность в деловом мире. Эту книгу должен прочитать каждый руководитель».

С. Уильям Поллард, почётный член
правления компании ServiceMaster

«Деннис Бэкк честно и открыто описал то, как он пытался воплотить в жизнь свои убеждения. Каждый, кто считает, что открытому акционерному обществу необходимы ценности, сочтет эту книгу провокационной и побуждающей к действию».

Лорд Ффор Брайн Гриффитс, вице-председатель
правления
компании Goldman Sachs International

«Наконец-то! Мы имеем дело с генеральным директором, который говорит правду, многое пережил, и делает то, что говорит. Дэннис Бэкк вдумчиво развеивает общепринятые мифы о бизнесе, и он поможет Вам по-другому относиться к своей работе. Люди не являются «самыми важными активами компании». (Люди - это люди, а не активы). Потребители не всегда стоят на первом месте. (Это не так уж просто). Отчаянные руководители купят книгу «Радость от работы» каждому работнику, и начнут революцию радости на рабочем месте. Руководителям, которые гонятся за властью и престижем, не понравится эта книга. Я надеюсь, что «Радость от работы» перерастёт в движение».

Джон Пирсон, президент и генеральный директор
Христианской ассоциации управления

«Провокационный подход Дэнниса Бэкка может стать ответом. Получение исключительного результата от «обычных» людей может изменить организацию и, возможно, даже общество. Об этом стоит задуматься».

Уолтер Скотт, профессор
менеджмента Келлоггской
Школы Бизнеса

«Я много лет слышал о том, что я должен любить свою работу, но книга «Радость от работы» намного глубже показывает эту идею. Эта книга бросает вызов традиционной системе управления и целям организаций. Эту книгу нужно непременно прочитать, она подтолкнет вас задуматься о лучшем способе управления организацией».

Роджер Еигсти, бывший генеральный директор и председатель
правления Safeco Corporation

«Не удивительно, что Дэннис Бэкк разрушил стену между духовным и мирским. Его видение управления было успешно на самом высоком уровне в деловом мире, и оно точно так же подходит для церкви или неприбыльной организации».

Джон Ейтс, пастор церкви The Falls Church

«Красота подхода и философии Дэнниса Бэкка заключается в его простоте. Практические советы Дэнниса о создании рабочего места, полного радости, исходят от 20 с лишним лет опыта в компании AES, с проблемами и ошибками, разочарованиями и воодушевлениями, поражениями и успехами. Разделив часть этого опыта, я чувствую силу книги «Радость от работы»»

Бэрри Шарп, финансовый
директор AES

«Книга «Радость от работы» Дэнниса Бэкка вводит нас в мир сложного международного бизнеса с реальными проблемами. Молодые руководители, которые пытаются найти баланс между успехом и значимостью, должны прочитать эту книгу».

Дж. МакДональд Уильям,
почетный член правления
Trammell Crow Company

«В книге «Радость от работы» Дэнниса Бэка повседневная работа представляется как радостное, особое призвание. Это замечательная и вдохновляющая история».

Говард Е. Батт-младший,
заместитель председателя
HE Butt Grocery Company

«Книга, написанная Дэннисом Бэкком, очень полезная, и не только для бизнесменов. Как пастор, я был глубоко поражен неувядающей надеждой, даже несмотря на неудачи. Принципы этой книги мудры и четко сформулированы. Я советую прочитать эту книгу».

Ирл Ф. Палмер, старший пастор
церкви University Presbyterian
Church

«Дэннис Бэкк напоминает нам, что независимо от того, кем является человек (руководителем или служащим, тренером, лучшим или запасным игроком), он сможет получать радость только тогда, когда будет принимать решения. Из тех книг о лидерстве, которые я прочитал, лишь некоторые могут сравниться с книгой «Радость от работы»».

Трент Дифлер, игрок в
американский футбол,
обладатель чемпионского кубка

Радость от работы

революционный подход к работе

Дэннис В. Бэкк

Посвящается:

*Моей матери, Рут Хоукинсон Бэкк,
научившей меня работать*

Эйлин Харви Бэкк, прошедшей со мной весь путь

*Дэйву МакМиллену, воспользовавшемуся моими идеями, чтобы
создать
рабочую обстановку, исполненную радости*

Содержание

Введение

Глава 1. Как формировалось мое понимание работы

Глава 2. Унылая работа

Глава 3. От уныния к радости

Глава 4. Метод «Медовые соты»

Глава 5. Ведение счета, отчетность и награды

Глава 6. Путь к радости

Глава 7. Миссия и цель

Глава 8. Выбоины на дороге

Глава 9. Еще один кризис

Эпилог

Постскриптум. Войди в радость господина твоего

Приложение А

Принципы – это самое главное

Введение

Мое стремление – сделать так, чтобы работа приносила удовлетворение и радость, способствовала развитию людей. Чаще всего в книгах о работе организаций речь идет о руководителях высшего звена и о стратегиях, применяемых для того, чтобы организация могла достичь успеха, который обычно определяется финансовыми результатами. В этой книге речь пойдет об остальных 90-95 процентах людей, работающих в большой организации. Хотя экономический успех – это важная цель для них и их компаний, но успех определяется не только финансовыми показателями. Для них главный показатель успеха – это условия труда.

Мне удалось помочь тысячам людей получать радость от работы. Моя мечта, возможно, чрезмерно идеалистичная, но стоящая каждого моего усилия: сделать так, чтобы люди, работающие в больших и маленьких коммерческих и некоммерческих организациях, смогли получать радость от работы. (В Приложении А вы найдете краткий обзор моего подхода).

Эта книга – о том, какое чувство удовлетворения может приносить людям работа в организациях, рабочая обстановка в которых вдохновляет и помогает развиваться. Подобные условия не мешают экономическому успеху. На самом деле, есть достаточно доказательств, что рабочая обстановка, приносящая радость, помогает улучшить финансовые показатели. Но в этой книге речь идет не о том, каким образом руководители могут увеличить цены на акции или помочь своей компании победить в конкурентной борьбе. Эта книга написана для людей, желающих получать от своей работы не только зарплату и льготы.

Эта книга для вас, если вы:

Работаете в ужасной организации, но хотите что-то в ней изменить. Вы – творческий, способный и ответственный человек, и вы хотите получить больше возможности использовать свои таланты и способности. Работа, на которой вы просто зарабатываете деньги, вас не удовлетворяет.

Студент факультета менеджмента, еще не одурманенный властью над людьми в организации. Вам интересны альтернативный способ управления и другая структура рабочих отношений. Вы хотите открыть для себя новое определение успеха организации, которую когда-то возглавите.

Ученик старших классов школы или студент колледжа, который хочет зарабатывать себе на жизнь и получать радость от работы одновременно, таким образом, чтобы это соответствовало вашим ценностям и убеждениям.

Менеджер среднего звена, работающий в очень централизованной организации. Вы знаете, что в вашей компании не воспринимается подход, основанный на ценностях, но вы хотите предложить радикальные изменения, даже если при этом рискуете лишиться работы.

Руководитель правительственной, коммерческой, неприбыльной организации или образовательного учреждения, ценящий личные качества своих коллег, и убежденный, что они – не просто роботы, выполняющие поставленные задачи. Вы хотите создать рабочую обстановку, в которой будут цениться их таланты.

Президент, директор или генеральный директор компании, рискнувший бы внедрить нетрадиционную организационную модель, если бы она помогала работникам получать радость от работы, и в то же время ваша организация могла бы достигать деловых целей.

Ученый, исследователь или писатель, понимающий ценность и преимущества рабочей обстановки, приносящей радость работникам. Вам нужно быть смелым, чтобы противостоять обольщениям, таким как контракты на книги, возможность проведения консультаций, высокооплачиваемая работа, которые часто предлагают людям, проповедующим высокую производительность и стремление к получению прибыли.

Священник, пастор, имам или раввин, стремящийся лучше понять и объяснить взаимосвязь между верой и работой, на которой прихожане проводят большую часть своего времени.

Идея о том, чтобы написать книгу о философии, описанной в книге «Радость от работы», возникла в середине 90-х годов. Я был генеральным директором компании AES, энергетической компании, электростанции которой к 2002 году находились в 31 стране мира. Доходы компании составляли 8,6 миллиардов долларов, активы – 33,7 миллиарда долларов, и ее сотрудниками были 40,000 человек. За 12 лет работы нам удалось создать нетрадиционную культуру в компании и достичь завидных финансовых результатов.

Некоторые члены семьи, близкие друзья и деловые партнеры, а также множество студентов, которые приходили ко мне на лекции, предложили, чтобы я написал книгу обо всем, чему научился в компании AES. Джоел Фляйшмен, известный профессор государственной политики Университета Дюк, особенно настаивал на этом, и даже предложил нанять кого-то, кто ходил бы на мои лекции и написал за меня книгу.

Я продолжал находить отговорки. Обычно я говорил людям: «Возможно, когда-то я это сделаю». Или: «Я слишком занят, ведь я и генеральный директор, и муж, и отец». Или: «Я не уверен, что из моих идей может получиться целая книга».

И хоть эти отговорки и были правдой, больше всего меня я боялся потерпеть поражение. Я знал, что мне очень сложно писать, особенно писать что-то интересное и актуальное, возможно, даже то, что будет преобразовывать людей, ведь для этого необходимо четко и убедительно изложить мои мысли и убеждения на бумаге. В действительности, многие авторы, которые пишут книгу о чем-то, связанном с бизнесом, пытаются сказать: «Мне удалось этого добиться, и вы можете добиться этого вот таким способом». Но у меня нет такой цели. Я уверен, что нахожусь на правильном пути, но в то же время знаю, что еще нахожусь далеко от цели. Данная книга – это расширенный аргумент в поддержку простого утверждения: работа должна приносить людям удовлетворение и радость.

Тому, о чем я пишу, не хватает научной точности. Моя книга основана на личном опыте и здравом смысле, на том, чем мы руководствуемся в нашей жизни.

Многие люди прошли через все это вместе со мной: моя любящая жена, дети, остальные члены семьи, сотрудники компании AES. Они с мудростью помогали мне разбираться в разных ситуациях и ободряли меня.

Несмотря на их поддержку и руководство, я все еще совершаю ошибки. Несомненно, некоторые из них описаны в этой книге.

Я не очень хорошо разбираюсь в философии, богословии, психологии и социологии, но добиваясь своей цели, я так или иначе сталкиваюсь с вопросами по каждой из этих сфер науки. Моя недостаточная подготовка в этих дисциплинах привела к тому, что мне пришлось

управлять корпорацией AES способом, лучше всего описанным моим коллегой Томом Трайбоуном, одним из лучших специалистов по развитию бизнеса: «Мы применяем это на практике и делаем вывод, работает ли теория». Большая часть того, что в этой книге может показаться вам теорией, - это, на самом деле, результат проб и ошибок.

Я собираюсь написать только лишь одну книгу, и рассказать в ней все, что я знаю. И все. Как мой тренер по американскому футболу в колледже говорил перед каждой игрой, «выкладывайся в игре на все 100».

Мой брат Рэй, автор нескольких книг, в которых речь идет о церкви в городах, часто в своих книгах и проповедях напоминает людям, что «точка зрения» - это только «взгляд на проблему лишь с одной стороны». Я пытался писать эту книгу с точки зрения мира, в котором правит Бог, а не человек, как пишут многие лидеры в бизнесе, правительстве и науке нашей страны (речь о том, как моя вера влияет на мои представления о рабочих отношениях, пойдет в постскриптуме под названием «Войди в радость Господина твоего»).

Мои представления о работе, бизнесе и жизни берут свое начало еще с ранних лет моего детства, которое я провел в живописной долине Нуксэк у подножия горы Бэйкер в штате Вашингтон. Ближайший маленький городок был расположен в 30 милях от моего дома. Мои дедушки и бабушки иммигрировали в штат Вашингтон из Норвегии в начале 20-го века. Мой отец не учился в колледже. Он был поденщиком в строительстве и заготовке леса. Отец был членом профсоюза и всегда очень сильно этим гордился. В годы формирования моей личности, он вынужден был по шесть-семь месяцев в год работать на Аляске. В 1950-х годах и в начале 1960-х он редко привозил домой больше нескольких тысяч долларов в год. Моя мать вынуждена была оставить свое образование после десятого класса школы, когда умер ее отец. Мои дяди и тети, так же, как и родители, не учились в колледже.

Весной во время моего последнего года обучения в Университете Пьюджит Саунд в Такоме, штат Вашингтон, я позвонил отцу, чтобы он одобрил то место, в котором я хотел учиться в аспирантуре. Я пошел учиться в Университет Пьюджит Саунд, в первую очередь потому, что там я получил высокую стипендию, чтобы я мог играть в американский футбол и баскетбол, чем другие учебные заведения давали на учебу. Мой отец, как я думал, считал, что четырех лет обучения в колледже было достаточно, и пора уже было работать. Но когда пришло время, он ничего не сказал.

«Куда ты хочешь поступать?», - спросил он.

«В Гарвардскую Школу Бизнеса», - ответил я.

Далее последовала пауза.

«Где это?», - спросил мой отец.

«В Бостоне», - ответил я.

После очередной паузы он сказал: «Я не советую тебе этого делать, Дэннис. Это очень далеко, и я никогда не слышал об этом учебном заведении. Не думаю, что оно хорошее». Не стоит и говорить, что эта история нравилась студентам, которым я читал лекции в Стэнфорде, Мичигане, Джорджтауне и в Келлогской Школе Бизнеса при Университете Нортвестерн. Эта история также говорит о том, насколько я был изолирован от центров высшего образования, которые оказали такое огромное влияние на философию бизнеса, представления о работе организации и рынка. Что касается интеллекта, когда я начал учиться в аспирантуре, я был как чистый лист. Я открыто воспринимал новые идеи и не находился под влиянием интеллектуального самодовольства, как многие студенты лучших учебных заведений США.

Люди в нашем мире очень сильно озабочены экономическими показателями. Мы часто оцениваем себя, исходя из зарплаты или из финансового положения. Наше правительство и его лидеры часто оценивают, основываясь на экономической результативности, а не на принципах. Не удивительно, что и чаще всего в коммерческих организациях бытует мнение, что экономические показатели – это самое главное. Я считаю,

что экономические результаты имеют большое значение для людей, организаций и стран. Тем не менее, это только лишь одна часть нашей жизни, и далеко не самая важная. На моих книжных полках стоит более 100 книг о бизнесе и работе организаций. В них, в основном, идет речь об определенных ценностях, принципах и стратегиях, которые помогут организациям достичь финансового успеха, расшириться и просуществовать длительный промежуток времени. В них есть множество полезной информации о том, как управлять организацией. Но почти у всех этих книг есть один существенный недостаток: они не определяют самую главную цель предприятия.

Принципы и стремления, которых я придерживаюсь, должны быть уже сами по себе достойной целью. Это не методы по увеличению прибыли акционеров и достижению других финансовых целей. Некоторые критики, возможно, не уважают мои взгляды, потому что цена на акции компании AES очень сильно снизилась по сравнению с ценой в 1999 и 2000 годах. Люди, которым не нравятся мои взгляды, игнорируют три важных аргумента. Во-первых, именно ценности, описанные в этой книге, помогли компании AES добиться такой высокой цены на акции, какой она была в 1999-2000 годах. Во-вторых, внешние факторы, в особенности крах корпорации Enron и авария в Калифорнии, нанесли удар по ценам на акции почти всех энергетических компаний, независимо от того, были ли у них трудности до этого (у компании AES их не было). В-третьих, что важнее всего, принципы компании AES достойны сами по себе, независимо от цены на акции.

Победа, особенно финансовая, - это, в лучшем случае, второстепенная цель. Мы должны стремиться работать, руководствуясь определенными вечными, истинными и превосходными ценностями и принципами. Самая важная мысль этой книги – более широкое понимание производительности и успеха организации, согласно которому рабочая обстановка, приносящая радость рядовым работникам, – это наивысший приоритет. В такой организации у всех работников есть возможность принимать важные решения и полностью использовать свои таланты и способности. Опыт компании AES показал, что именно такая рабочая обстановка способствует эффективной работе и экономической стабильности.

Удовлетворение в работе позволяет людям использовать свои таланты и способности с пользой для общества, без давления и контроля со стороны властных начальников и управляющих отделов

Глава 1

Как формировалось мое понимание работы.

Кэнни был маленьким мальчиком двух лет с горящими глазами, с уродливым шрамом и слегка деформированным лицом. Несколькими месяцами ранее он и две его старшие сестры стали приемными детьми в доме семьи Бэкк в Саксоне, штат Вашингтон. Департамент социального обеспечения округа «временно» забрал их у родителей и передал на воспитание нашей семье на неопределенное время.

В этот самый вечер моя мать организовала вечернюю работу обычным образом. Кухня вся гудела от активной деятельности. Мне было 16 лет, и мне поручили приготовить гороховую пасту к ужину. Мой младший брат переносил дрова из сарая в кладовку рядом с кухней. Старшие сестры Кэнни мыли посуду после приготовления еды и накрывали на стол. Мама руководила всем этим процессом, подметая пол, и наблюдала, как взбивалось домашнее мороженое. Никто не обращал внимания на Кэнни, который поглядывал на работу, кипящую перед его глазами, катая свою маленькую машинку по подносу в стульчике для кормления. Вдруг двухлетний малыш бросил машинку на пол и схватил ложку, лежащую на подносе. «Я хочу работу, я хочу работу, я хочу работу», - повторял он, ударяя ложкой по подносу.

Я думаю, этот маленький мальчик с кривой улыбкой и тяжелым прошлым говорил: «Я хочу внести свой вклад в работу. Я могу существенно помочь. Я хочу быть частью команды. Я что-то значу. Я тоже хочу получать радость от работы!». Годами я размышлял над этой ситуацией и пришел к убеждению, что она свидетельствует о раннем и существенном влиянии моей матери на мою идею об удовлетворении и радости, получаемой от работы. Каким-то образом она создавала обстановку, в которой все активно работали, не из страха наказания или ожидания обещанной награды, а из желания совершить что-то хорошее. Она безгранично верила, что мы можем выполнить полученные задания. Я могу припомнить всего несколько вещей, в нашей способности достижения которых она сомневалась, даже в раннем возрасте. Она давала нам огромную возможность свободно работать и принимать решения. Каким-то образом она делала работу такой заманчивой, что даже двухлетний ребенок, познавший жестокое обращение, отчаянно хотел внести в нее свою долю, только ради восторга и радости, получаемых от работы.

Как и многие деревенские семьи с иммигрантскими корнями, мы знали, что такое работа. Первая постоянная работа вне дома появилась у меня в пятилетнем возрасте, когда мой дедушка нанял меня каждый вечер загонять коров в сарай на доение. Оглядываясь назад, я восторгаюсь навыками, которые приобрел, выполняя эту работу. Я узнал, насколько важно рассчитывать время, потому что мне нужно было выходить из дома ровно в 5 часов вечера, чтобы оббежать более 180 акров полей и лесистой местности, пробежать милою вдоль берега реки и согнать коров. Я узнал, что они собирались в разных местах во время дождя, холода и в летнюю жару. Я научился выполнять свою работу в темное время суток, потому что зимой на 49 параллели оно наступало в 4.30 вечера. Я получил начальное представление о мудром распоряжении – концепции, которая стала основной в моей жизни, суть которой я объясню далее в этой книге – когда в воскресенье в церкви я обязан был отдавать 5 из 50 заработанных за неделю центов в качестве пожертвований. Остальные деньги я складывал в свою копилку в форме свиньи. Когда копилка наполнялась, на ее содержимое я покупал государственные

облигации.

Когда мне было 7 лет, я управлял трактором, который поднимал кипы сена с повозок, приезжающих с дедушкиных полей, на сеновал. Это было увлекательно, потому что трактор необходимо было резко останавливать в нужный момент, чтобы кипы падали именно в ту часть сарая, где их потом складывали в стог.

Кроме того, когда мне исполнилось 6 лет, я в течение последующих десяти лет собирал клубнику 25-30 дней подряд в июне и июле. Когда заканчивался сезон, мы с семьей собирали малину, голубику и сено на местных фермах. Во всех этих подработках я мог существенно контролировать то, как быстро я работал, и то, сколько времени я проводил за работой. В конце каждого дня я знал, насколько хорошо или плохо я работал.

Первым товаром, который я «производил», были связки веток для растопки, которые мы с братом Лоуэллом обрезали со старых кедровых бревен. Мы продавали их родственникам и их соседям, жившим в дальних окрестностях Сиэтла. Таким образом, я не только научился, как пользоваться топором и электропилой, но и как упаковывать продукцию и выставлять на нее цену на рынке.

Когда мне было 13 лет, мой дядя Эйдэн, который жил на соседней ферме, дал мне молодого вола, чтобы я его вырастил. Я продал дяде этого вола 18 месяцев спустя и на вырученные деньги начал разводить крупный рогатый скот. Дядя Ральф из Сан-Франциско вложил более 800 долларов в покупку восьми коров породы Хэрфорд – стадо, которое ко времени моего поступления в колледж состояло бы из 29 голов крупного рогатого скота. К сожалению, этот финансово успешный бизнес внезапно закончился, когда мама позвонила мне в колледж и сообщила, что коровы прорывались через забор к соседям «слишком часто». Она отправила все стадо на продажу на местный аукцион.

Весь этот опыт работы в раннем возрасте повлиял на мое понимание того, что такое работа и бизнес сильнее, чем мое формальное образование, включая два замечательных года, которые я проучился в Гарвардской Школе Бизнеса. Фактически, я даже не припоминаю, чтобы во время моего обучения в Гарварде слова «радость, удовлетворение» и «работа» упоминались в одном контексте.

Также ключевыми в формировании моей идеи о том, что работа должна быть источником радости и удовлетворения, стали шесть лет (1970-76), которые я проработал в федеральном правительстве – сначала в Департаменте здравоохранения, образования и социального обеспечения, затем в Департаменте бюджета и управления, а далее в только что созданном Департаменте энергетики. Именно в те годы я понял, что благодаря цели работа приобретает смысл. Я также начал замечать разрушительный деспотизм со стороны управляющего персонала. Людям, которые не имели чести работать в управляющих отделах, работа редко приносила удовлетворение и радость.

Одной из самых волнительных ситуаций в моей жизни была поездка автомобилем из Аннаполиса, штат Мэриленд, в Вашингтон, округ Колумбия, в 1980 году с Роджером Сэнтом, соучредителем компании AES и моим замечательным деловым партнером на протяжении более 20 лет. Роджер – самый потрясающий бизнес-стратег, которого я когда-либо знал. Без него компания AES никогда не появилась бы и не просуществовала бы более чем несколько лет. Невозможно преувеличить мою признательность этому удивительному человеку. Он сделал мне замечательный подарок – я получил возможность свободно разрабатывать и осуществлять идеи, изложенные в этой книге. Он также милостиво предоставил мне звание соучредителя, хотя я и не заслуживаю равного статуса, который это звание подразумевает. Роджер основал компанию, а я просто помогал. Немногие члены правления, даже те, которые присоединились спустя много лет после основания компании, верили этому званию соучредителя. Как сказал один член правления, это была компания «Роджер и дети».

Мы возвращались с конференции, на которой решили закончить работу Центра продуктивности энергии в Институте Карнеги Меллон (исследовательском подразделении Университета Карнеги Меллон), где я проработал с 1977 по 1981 год. По дороге мы приблизительно набросали видение новой компании, которая впоследствии станет корпорацией Applied Energy Services (затем корпорацией AES, и, наконец, AES, Всемирной энергетической компанией). Насколько я помню, единственным намеком на окончательные ценности и принципы компании AES во время того разговора была фраза Роджера, которую он произнес, высаживая меня под домом: «И давай сделаем так, чтобы это принесло радость».

Принципы ведения дел компании были в общих чертах намечены в исследовании, проведенном во время моей с Роджером работы в Институте Меллон. (В 1984 это исследование было опубликовано под названием «Создавая избыток: стратегия минимальной стоимости энергии».) Мы предположили, что если бы компании, производящие электричество, не принадлежали правительству и не контролировались им, то соревнование между частными владельцами компаний уменьшило бы цену для потребителей и улучшило производительность и сервис. В январе 1982 года мы основали компанию, взяв кредит в банке на 60.000 долларов, поручителем которого были мы сами, а также используя миллион долларов от инвесторов, включая некоторых членов семьи. (Краткую историю компании можно прочесть в приложении А.)

Через год после основания компании AES мы с Роджером возвращались после деловой встречи с корпорацией ARCO (впоследствии BP/Амосо) в Лос-Анджелесе, которая расстроила нас. Ранее компания AES заключила соглашение с одним из самых больших операционных подразделений корпорации ARCO о постройке и финансировании нового совместного электрогенерирующего предприятия на нефтеперерабатывающем заводе корпорации в Хьюстоне. В то время наш подход был еще достаточно новый. Мы предлагали самостоятельно получить необходимую сумму, 181 миллион долларов, на полное финансирование предприятия, таким образом корпорация ARCO не должна была нести ответственность за финансовую сторону вопроса. Финансовый отдел корпорации ARCO (отдел, который есть в любой большой организации) не утвердил проект и не дал согласие на участие операционного отдела корпорации ARCO в проекте. Ответ некоторых младших и ведущих специалистов финансового отдела в главном управлении корпорации ARCO был таков: «Предложенный вами проект невозможно осуществить. Он не принесет дохода». Нам казалось, что они хотели сказать: «Мы знаем все возможное о финансировании, и мы здесь главные».

В то время корпорация ARCO пользовалась широким уважением в нефтяной промышленности и вне ее, так как считалась одной из самых прогрессивных компаний в мире и отличалась хорошим управлением. Тем не менее, для меня бюрократия в корпорации ARCO ничем не отличалась от той, которую я видел в федеральном правительстве. В ней были уровни иерархии, и принятие всех важных решений было в компетенции лишь нескольких людей из управляющей верхушки. Молодые, умные люди в отделах корпорации не могли пробиться сквозь деспотичность управляющего персонала, за которым было право принимать все решения касающиеся расширения компании и ведения дел. Более года нам потребовалось на то, чтобы убедить их изменить мнение и продолжить проект. В конце концов, мы профинансировали проект, как и предлагали вначале.

Я задал Роджеру риторический вопрос: «В чем причина бюрократии и других проблем в корпорации ARCO и в подобных больших организациях: 1) в том, что они большие; 2) в том, что организации существуют уже долгое время; или 3) в их ценностях, принципах и философии? Я надеюсь, что последнее, потому что когда-то компания AES тоже может стать немолодой и, возможно, большой».

Я отчаянно хотел, чтобы компания AES была отличной от подобных организаций. И нашей единственной надеждой создать абсолютно отличную от других компанию была идея о том, что, возможно, определенный набор принципов мог вести и формировать бизнес независимо от масштаба, сложности и возраста.

Первая попытка определить принципы компании AES произошла только через несколько лет после ее основания. Около 20 из 50 сотрудников собрались на двухдневный семинар в центре для проведения конференций под Вашингтоном, округ Колумбия. На одной из встреч мы должны были заполнить таблицу правила Семь-С, ставшего известным благодаря книге «В поисках превосходства», соавтором которой был Боб Уотермен, один из первых членов правления компании AES. Термин правило Семь-С предполагал, что бизнес следует организовывать, основываясь на семи составляющих, которые начинаются с буквы «С»: стратегия, сотрудники и т.д. Основной составляющей в таблице Семь-С были «совместные ценности». В тот день мы говорили, в основном, о главных ценностях, которыми, как мы надеялись, будет руководствоваться компания. Мы также прилежно обсудили и другие составляющие правила Семь-С, но они не казались нам такими важными. Несколько лет спустя из всех составляющих только общие ценности были неотъемлемой частью корпоративных обсуждений.

Совместными ценностями, которые мы внесли в тот день в таблицу, были Честность, Корректность (Справедливость), Ответственность перед обществом и Радость. Другие важные слова мы время от времени использовали для описания наших стремлений, но они так и не стали главной частью таблицы. Такие понятия, как право собственности, доверие и подотчетность мы включили в четыре основные ценности, которые мы выбрали. На тот момент мы не определили ни цель, ни стремление компании, потому что, на удивление, правило Семь-С не давало возможности описать основную причину существования организации. Цель существования компании AES была выражена спустя пару лет, и в последующие годы она стала составляющей частью наших общих ценностей и принципов.

Когда Роджер Сэнт, говоря о рабочей обстановке, которую мы хотели создать, впервые использовал слово «радость», никто из нас не мог и догадываться о многогранности его значения. Это заставило нас подумать о том, что же именно значило слово «радость» и как лучше всего это объяснить. Мы решили, что оно означает увлекательное, творческое и успешное дело, которое приносит вознаграждение. Идея о том, что работа в компании может приносить удовлетворение и радость, окрыляла компанию на протяжении многих лет.

В то время компания Apple Computer была лидером в недавно возникшей промышленности высоких технологий. Одна вещь делала ее непохожей на остальные компании – это были пивные вечеринки каждую пятницу во второй половине дня. Мы четко представляли, что это не то, что мы имели в виду под словом «радость». Мы также не считали, что деловой успех или «победа» приносили удовлетворение и радость в работе. Радость также не имела отношения к виду заданий, которые выполнял человек. То, что мы имели в виду под этим словом, много лет спустя смог выразить сотрудник компании AES, который писал из Казахстана, на слегка ломаном английском: «Общие принципы честности, корректности, радости формируют своеобразную культуру компании AES, и они очень убедительны. Они также сильно вдохновляют. Благодаря этому я могу работать на предприятии днем и ночью, в выходные и рабочие дни, получая плату за свой труд или трудясь без оплаты. В такой рабочей среде мой талант полностью раскрылся. Я чувствую большое удовлетворение, когда использую свой талант и опыт, который накопился за годы тяжелой работы. Мне кажется, что я стою на плече гиганта, который несет ответственность перед обществом».

Люди, которых я встречал, - независимо от класса, дохода, национальности и уровня образования – хотели иметь возможность максимально использовать свои способности, чтобы обеспечить нужды своих семей, при этом принося какую-то пользу обществу.

Удовлетворение в работе позволяет людям использовать свои таланты и способности с пользой для общества, без давления и контроля со стороны властных начальников и управляющих отделов. Недавно Международный банк провел исследование среди 70.000 бедных людей в разных странах мира. Один из вопросов, который задавали опрашиваемым людям, был: «Какая ваша самая острая нужда?» Этой нуждой оказалось не социальное обеспечение, жилье или другие материальные вещи. Больше всего эти люди хотели иметь возможность и средства стать предпринимателями. Это меня не удивило. Люди, которых я встречал, - независимо от класса, дохода, национальности и уровня образования – хотели иметь возможность максимально использовать свои способности, чтобы обеспечить нужды своих семей, при этом принося какую-то пользу обществу.

Когда одной из наших совместных ценностей стала «честность», мы дали ей классическое определение. Английское слово «честность» происходит от латинского *integra* и означает «единство» или «завершенность». От этого же корня происходят английские слова «целое число» и «интеграция». Это понятие отображает, как отдельные детали соответствуют одна другой, сочетаются друг с другом в единое целое. С одной стороны, честность включает в себя прямоту; с другой стороны, она включает в себя выполнение обязательств.

Я убежден, что честность подразумевает то, что организация выставляет себя в едином свете как перед широкой общественностью, так и перед собственными сотрудниками. Это значит, что управляющий персонал открыто признает свои ошибки перед акционерами, банкирами и правительством. Люди, читающие мои письма в ежегодных отчетах компании AES, возможно, заметили, что я старался излагать наши ошибки и проблемы на протяжении года. Эти письма были адресованы не только акционерам, но и всем участникам работы предприятия, которые помогли нам достичь нашей цели. Я думаю, что все они достойны получать одинаковую информацию, как приятную, так и не очень. Честность также значит, что мы должны полностью объяснить наши ценности и цель компании всем участникам работы предприятия, особенно когда эти принципы нетрадиционные, потенциально противоречивые, либо же их сложно понять.

Влиятельные бизнесмены не любят разговаривать о ценностях, поэтому часто случаются недоразумения и разногласия. Однажды в Миннеаполисе, когда мы пытались привлечь новых акционеров в компанию AES, потенциальный инвестор ушел с завтрака еще до его окончания. Направляясь к двери, он со смехом сказал одному из инвестиционных банкиров: «Они могут получить какую угодно радость, но не за мой счет». Другой смешной случай – было и много других, но не настолько смешных – произошел, когда мы подготовили презентацию в виде слайдов к публичному выпуску новых акций компании AES. Мы создали схему, чтобы попытаться объяснить, что мы имели в виду под словом «радость». Мы предложили, чтобы наши банкиры-инвесторы просмотрели ее:

Персонал

Структура организации

Корпоративная стратегия

Управление

Правила

Рабочий коллектив

Почасовая оплата

Банкиры-инвесторы просмотрели схему, добавили один круг и передали исправленный вариант:

Персонал

Структура организации

Корпоративная стратегия

Управление

Правила

Рабочий коллектив

Почасовая оплата

Деньги

Примечание: все слова в этих двух списках находятся в перечеркнутых кружочках (см. стр. 26-27 оригинала).

Несколько лет спустя, когда консультант компании McKinsey показывал презентацию об AES, один из наших руководителей спросил, почему он не упомянул наши общие ценности. Выяснилось, что консультант был в восторге от наших ценностей, но по неправильным причинам. «Они очень сильно снижают стоимость труда», - сказал он. – «Служащим нравятся эти ценности, и благодаря этому они работают лучше и более продуктивно». Он выразил прагматичное представление о ценностях, с которым я боролся с самого начала существования компании. Это представление не принимает во внимание нравственную сторону ценностей, они расцениваются только лишь как способ зарабатывать деньги. Разницу выразил профессор из Оксфорда по имени Джон Кэй: «Вы можете сказать своим служащим: «Нам не безразлично ваше благосостояние просто потому, что мы о вас заботимся». А можете сказать: «Нам не безразлично ваше благосостояние, так как оно влияет на ваше усердие в работе». Есть большая разница между этими двумя фразами». Служащие видят разницу между тем, когда ценности искренние, и тем, когда ценности используются для достижения целей.

Я твердо убежден, что люди должны приносить большую часть своих жизненных убеждений в организацию. Мы ободряли сотрудников компании AES руководствоваться своими жизненными убеждениями на работе так же, как они руководствуются ими дома, в местах поклонения и в своем окружении. Этот принцип был очень популярным среди большинства сотрудников компании AES и немного непривычным. Большинство из нас слышало фразу: «Бизнес есть бизнес». Под этой фразой мы имеем в виду, что в бизнесе есть свои правила: когда мы идем на работу, мы должны оставлять свои «воскресные» и «домашние» ценности за дверью. Я думаю, как раз наоборот: поскольку наши основные ценности и принципы вытекают из главных ценностей, которыми пользуются миллиарды людей во всем мире, мы надеялись, что большинство наших сотрудников принесут основные элементы своего мировоззрения на работу.

Менее распространенной была идея о том, что мы должны руководствоваться ценностями компании AES как на работе, так и в других сферах жизни. К примеру, честность в компании AES означала, что мы не должны обманывать, воровать и говорить неправду на работе. Казалось логичным то, что мы должны были придерживаться этих ограничений и в личной жизни. «Это личное» или «это в свободное время» - не более подходящие

оправдания, чем «бизнес есть бизнес», за поведение, которое не соответствует основным общим ценностям, несмотря на то, на работе мы или нет. Обман в налоговой декларации о доходах не согласуется с принципом честности компании AES. Если мы узнавали о таком поведении служащего вне работы, мы просили его вести себя более честно или уйти из компании. Мой коллега Стью Райан, великолепный стратег и еще более замечательный человек, постоянно убеждал меня и других руководителей компании жестко расправляться с несоответствием между поведением на профессиональном и личном уровнях. Я не думаю, что у нас хорошо получалось руководствоваться нашими ценностями вне работы. Многие руководители чувствовали себя неловко, когда возникала необходимость вмешиваться в личную жизнь других служащих компании AES. Я понимал, что поступать так было неудобно и непросто, но я также думал, что мы должны, по крайней мере, стараться достичь нравственного постоянства.

Что касается «корректности», я часто думаю, что мы выбрали правильную ценность, но использовали неправильное слово. На своих лекциях я часто прошу людей закончить предложение: «Корректность – это когда относишься ко всем людям _____». Девяносто пять процентов людей, которых я спрашиваю, отвечают «одинаково». Я обычно отвечаю: «Я имею в виду обратное». Тот стандарт, который мы установили для себя и для компании AES, лучше описывает слово «справедливость».

Мне нравится традиционное еврейское определение справедливости: «Каждому человеку то, что он заслуживает, каждому – то, что надлежит». Когда я соединяю это определение с предположением, что каждый человек неповторимый, я, логически рассуждая, заканчиваю предложение таким образом: «Корректность или справедливость – это когда относишься ко всем по-разному».

Все мы слышали историю о сержанте, который, стоя перед своими солдатами, объявляет: «Ни к кому здесь не относятся, как к индивидуальности!». Корректность в компании AES значила, что к *каждому* относились индивидуально. В трактовке этих понятий часто возникает путаница из-за еще одной концепции, которой мы придерживались: равенство. Равенство понимается примерно так: «Я такой же, как и другой человек, или выполняю такую же работу, значит, ко мне должны относиться так же, как и к тому человеку». Равенство и корректность – не синонимы, однако, ни одно из этих слов не передает смысл, который я вкладываю в справедливость в организации.

Руководители организаций (включая профсоюзы и корпорации) постоянно игнорируют тот факт, что служащие все разные.

Лучше всего я могу передать то, что хочу сказать, на примере своей семьи. Мой сын, Дэннис-младший, даже в раннем возрасте любил часами проводить время у себя в спальне, читая, придумывая игры и занимаясь другими вещами в одиночестве. Его младшая сестра, Маргарет, большую часть своего свободного времени любила проводить на кухне или в гостиной с членами семьи и друзьями. Во время вечеринок у нас дома она была в центре празднеств, вовлекая старших и младших в разговор. Когда Дэннис-младший и Маргарет плохо себя вели, мы с женой старались наказывать их по-разному, отталкиваясь от их разных типов личности, даже если оба совершили один и тот же проступок. Было бы легче и более традиционно наказать их одинаково, например, отправить их по своим комнатам на целый вечер, чтобы они провели его в одиночестве, без телевизора и разговоров по телефону. Но

Дэннис-младший подумал бы, что это просто замечательно, а Маргарет почувствовала бы, что ее изгнали из семьи и отрезали от друзей. Мы любим их одинаково, но каждый из них – уникальная личность, и для того, чтобы быть корректными и справедливыми, мы должны были относиться к ним по-разному.

Тогда как родители часто понимают, что к детям необходимо относиться по-разному, чтобы получить хороший результат, руководители организаций (включая профсоюзы и корпорации) постоянно игнорируют тот факт, что служащие все разные. Большинство управленцев предпочитают не вмешиваться в личную жизнь людей, находящихся в их подчинении. Из-за этого часто невозможно оценить людей и их действия, основываясь на их различиях. Более того, служащие и руководители их профсоюзов, как правило, не верят, что руководители справедливо оценивают людей. В результате организации вынуждены классифицировать служащих по количеству лет, проработанных в компании, членству в профсоюзах, уровню образования и должности. Если бы в организациях руководствовались принципами справедливости и корректности, это бы их радикально изменило, иногда очень неожиданно, и почти всегда в лучшую сторону.

Сделав «ответственность перед обществом» одной из основных ценностей, мы признали, что каждая корпорация получает определенные права и привилегии от государства. В свою очередь, компания должна работать так, чтобы это приносило пользу обществу, и уменьшать возможные отрицательные последствия своей деятельности. Улучшение окружающей среды – это очевидный пример ответственности перед обществом. Например, компания AES была широко известна своими программами компенсации выбросов углекислого газа с предприятий в США и Великобритании путем оказания помощи в посадке 52 миллионов деревьев в Гватемале. Также компания спасла от вырубки сотни тысяч акров леса вокруг Амазонки и в Парагвае. Благотворительная деятельность с целью помощи пострадавшим и программы безопасности для служащих и общественности также являются примерами ответственности перед обществом.

Так как подобного рода деятельность важна, я сделал вывод, что мы могли бы служить обществу, просто исполняя миссию компании. Основной ответственностью компании AES перед обществом было как можно лучше восполнять потребность человечества в безопасном, чистом, надежном и доступном электричестве. На это ушло от 90 до 95 процентов наших ресурсов и усилий наших сотрудников.

Например, после того, как компания AES построила завод на 320 мегаватт в округе Лэфлор, штат Оклахома, уровень безработицы там снизился с 13.6 до 4 процентов. Но это ничто по сравнению с тем, что случилось после того, как AES приобрела компанию, занимающуюся распределением электроэнергии, в Доминиканской республике в 1997 году. За год до этого 385 доминиканцев умерли от несчастных случаев, связанных с электричеством, на территории, которую мы обслуживали – обычное количество жертв в то время. К 2000 году количество смертельных случаев упало до 29. Другими словами, мы спасли сотни жизней благодаря тому, что компания AES серьезно относилась к своей основной миссии «экономически выгодно служить обществу безопасным, чистым, надежным электричеством». Я не могу вспомнить ни одного проекта компании AES, который был бы настолько же выгодным.

Выбор и определение наших общих ценностей были всего лишь первым шагом на пути создания характера компании AES. Роль этих ценностей и принципов в жизни нашей организации становилась все более важной с каждым годом. После того, как мы определили наши ценности, я продолжал работать над определением, что же они означали на практике для меня и для других сотрудников организации. Затем мы внедрили эти принципы во все аспекты жизни компании AES. В результате, нам не понадобились ни особые ценности, ни основы этики, ни программы участия в жизни общества. Эти вещи были частью нашей

повседневной рабочей жизни. Они идеально сочетались с тем, как мы вели коммерческую деятельность. Линн Шарп Пэйн, профессор Гарвардской Школы Бизнеса, выразила это таким образом: «Ценности – это не «инструменты управления» и не особый вид системы управления, который существует параллельно с внутренним аудитом компании и системой оплаты труда. Они также не являются чем-то нереальным... [это те] убеждения, цели и предположения, которые лежат в основе предприятия и являются базой управления в сфере развития стратегий, структур, процессов и правил. Они составляют «инфраструктуру» предприятия и придают компании отличительный характер и дух – его нравственную индивидуальность».

Когда мы впервые определили наши ценности, два руководителя высшего звена компании AES, которые принимали участие в конференции, были скептически настроены. У них был реалистичный и серьёзный подход к ведению бизнеса, и они имели плохое представление о «сентиментальной чепухе», о которой, по их мнению, шла речь. Экономическая сторона вопроса была «нелегкой» и важной, а все остальное не имело значения. Поскольку я был знаком с этими людьми и их убеждениями, я не особо удивился их равнодушию к этому вопросу.

В следующем году, когда мы собрались на очередную встречу, посвященную стратегии компании, нашему удивлению не было предела. Мы решили поговорить о таблице Семь-С, которую заполнили в предыдущем году, и попросили сотрудников оценить эффективность этих правил и предложить изменения. Почти сразу же оба ранее скептически настроенных лидера поддержали обсуждение. «Не нужно ничего изменять», - сказал один из них. – «Нам очень нравятся эти ценности. Они действительно работают! Людям нравится иметь с нами дело. Я думаю, это из-за того, что они нам доверяют». В ответ я опустил взгляд и промолчал, чем привел их в замешательство. «В чем дело, Дэннис? Мы думаем, что эти ценности замечательные. Людям нравится иметь дело с нами благодаря справедливости и честности».

«Я думаю, что вы не уловили самое главное», - сказал я. – «Мы пытаемся руководствоваться этими ценностями, потому что они *правильные*, а не потому что они *действуют*». Высокие духовные ценности редко противоречат прагматическому поведению в экономических вопросах. Однако это не означает, что экономическая сторона вопроса должна быть причиной или стимулом, по которым организация решает, руководствоваться общими ценностями или нет. Амар В. Байд и Говард Г. Стивенсон объяснили почему, в статье под названием «Зачем быть честным, если за честность не платят?» в журнале «Гарвард Бизнес Ревю». Они написали: «Экономические отношения никого не заставляют говорить правду и держать свое слово, наказание за такого рода предательство в реальном мире, скорее всего, не последует. В действительности, честность – это, в первую очередь, нравственный выбор. Бизнесмены убеждают себя, что, творя добро, они в результате добиваются успеха. Но у этого убеждения нет ни фактических, ни логических оснований. Без ценностей, без основополагающего предпочтения хорошего перед плохим, доверие, основанное на подобном самообмане, разрушится перед лицом искушения...И это должно радовать. Мы должны гордиться организацией, в которой люди поступают честно, потому что хотят, а не потому, что обязаны».

В течение 20 лет мы часто задавали вопросы, почему же так важно *жить* согласно ценностям и как оценить их действенность. Эти вопросы также были источником многих разногласий между мной и некоторыми членами правления и руководителями компании AES, уже не говоря о студентах факультетов менеджмента за ее пределами.

Еще один вопрос, который связан с тем, следует ли нам руководствоваться ценностями только потому, что они *правильные*, - это: могут ли изменяться ценности под влиянием обстоятельств. Должны ли мы корректировать наше понимание принципов, когда

цена на акции падает, наша продукция плохо продается или мы сделали неправильное вложение? На этот вопрос я всегда отвечал «нет», но этот ответ остается открытым для дальнейшего рассмотрения.

Я убежден, что за такими принципами, как честность и справедливость, стоит необыкновенная истина, которая не изменяется и не должна изменяться с течением времени, и, конечно же, не должна корректироваться вследствие экономических неудач. Определение и истолкование следует корректировать только в том случае, когда у нас появляется новое понимание истины. Наше *понимание* ценностей может изменяться с течением времени, но ценности и принципы сами по себе вечны. Как старинное высказывание гласит, «методов существует много, а принципов всего несколько. Методы изменяются часто, а принципы никогда».

«Методов существует много, а принципов всего несколько. Методы изменяются часто, а принципы никогда»

В результате того, что корпоративные ценности компании AES проистекают из личных ценностей соучредителей, возникает небольшое недоразумение. Преобразование личных ценностей в ценности компании происходит при помощи слова «общие». Это слово подразумевает, что все сотрудники организации согласны с определением и важностью конкретных ценностей. Существование общих ценностей в компании может не соответствовать популярному мнению, бытующему в нашем обществе, что люди сами для себя должны решать, как трактовать ценности. Если отдельные личности, включая вице-президентов и членов правления, будут сами толковать ценности, они уже не будут общими.

Мы попытались смягчить эту проблему, проводя исчерпывающую письменную и устную ориентацию для потенциальных служащих до того, как они начинали работу в компании AES. Мы обсуждали наши ценности и давали им определение, чтобы люди могли решить, хотят ли они быть частью AES. Это обсуждение продолжалось на ежемесячных и ежеквартальных встречах, посвященных обзору состояния дел предприятия. Упорство компании в выражении принципов во всех сферах озадачивало людей, которые не были сотрудниками предприятия. Банкир, который сотрудничал с нами, выразил свое восхищение во время визита в главное управление AES: «Проходя мимо одного офиса, я услышал, как два вице-президента спорили о том, были ли их действия корректными. Вы можете в это поверить?».

Для пересмотра какой-либо общей ценности в компании AES нужен был человек, который от имени всей организации мог бы выслушать основания для предложенных изменений, посоветоваться с коллегами, а затем принять решение, обоснованы ли эти изменения.

Я подозреваю, что во многих компаниях, особенно в тех, которые делают акцент на свободе личности и разнообразии взглядов, большинство служащих на самом деле не разделяют общие ценности. В таких ситуациях ценности либо постоянно изменяются под влиянием различных обстоятельств, либо их определяют настолько нечетко, что любой может с ними согласиться. В результате, они не оказывают влияния на действия организации и людей, которые в ней работают. Особенно бесполезными они становятся в трудные времена.

От людей, не связанных с нашей компанией, я часто слышал такую фразу: «Послушай, Дэннис, в нашей организации тоже есть свои ценности». Это мне напоминало, что иногда люди думали о нашей высокомерии или даже религиозности. У каждого человека и у каждой организации есть свои ценности. Но в нашу эру «толерантности» политически некорректно говорить, что какие-то ценности более подходящие, чем другие. Правда, однако, состоит в том, что некоторые ценности действительно лучше, чем другие. Правдивость и самоотверженность, например, более предпочтительны, чем обман и эгоизм.

В нескольких статьях, которые я недавно прочитал, высказывалось мнение, что неважно, какая у человека цель и каким принципам он следует, если существует определенный набор стандартов, которыми он может руководствоваться. Мой друг из Калифорнии посмотрел на эту философию о том, что «все ценности одинаковые», со стороны, вспомнив разговор с человеком, с которым он познакомился на пляже. Этот разговор закончился таким образом: «Ну, вот и здорово: твое увлечение – Иисус, а мое – серфинг». После того, как я услышал эту историю, я вместе со словом «ценности» начал использовать слово «принципы» для описания ключевых концепций, которые направляют деятельность организаций. Слово «принципы» включает в себе меньше духовного смысла, чем «ценности», и больше отображает неизменные истины, на которых, согласно моим убеждениям, мы должны строить свою жизнь. Вопрос не в том, есть ли у нас ценности, а в том, какие ценностями и принципами мы на самом деле руководствуемся в наших поступках.

В начале 1980-х годов во многих корпорациях появились формальные ценности. Их развешивают на стенах офисов и заводов, размещают на веб-сайтах компаний и включают в ежегодные деловые отчеты. Быстрый рост количества таких компаний побудил одного журналиста назвать ценности «дезодорантом для собственной выгоды». И часто действительно есть основания для цинизма. Ценности, которые провозглашают многие компании, лишь незначительно влияют на то, как они ведут свои дела. Генеральные директора редко говорят о них на встречах с инвесторами. Попробуйте представить себе компанию, в которой нравственность является одним из основных критериев оценки действий сотрудников, расчета повышения заработных плат и премий, принятия решений на фондовом рынке. Насколько часто принципы влияют на финансовые инвестиции и операционную стратегию компании? Формальное существование ценностей, возможно, выгодно для налаживания связей с общественностью, но этот метод неискренний и циничный. Ценности и принципы имеют значение только в том случае, когда они оказывают влияние на все наши действия каждый день, без исключения.

Моя непоколебимая вера в общие ценности и принципы вовсе не означает, что компания AES, и я в том числе, всегда соответствовала установленным стандартам. Они были нашими стремлениями, и мы очень серьезно к ним относились, но мы, как и все люди, тоже совершали ошибки. В то же время, я противостоял всем попыткам понизить наши стандарты и облегчить бремя ответственности, которую мы на себя взяли. Я чувствовал, что лучше стараться изо всех сил, и остаться незапятнанными, даже если мы и не достигли своих целей.

В начале 1980-х годов одна новая компания делила офисное помещение с компанией AES в Арлингтоне, штат Вирджиния. Учредители сделали эскиз женского галстука, который прикреплялся к одежде в качестве аксессуара. После нескольких неудачных попыток запустить бизнес, руководители компании посетили промышленную выставку, чтобы найти рынок сбыта для своих галстуков. К их легкому удивлению, они получили заказ на несколько тысяч. Когда президент компании вернулся с выставки, он забежал ко мне в офис, чтобы поделиться хорошей новостью. И вдруг он замолчал и спросил: «Дэннис, как же мы произведем все эти галстуки?»

Приблизительно год спустя компания AES находилась практически в таком же положении. Как раз шло строительство нашей электростанции в Хьюстоне, и мы уже начали думать, как управлять станцией. Большинство из нас почти никогда не видело электростанцию изнутри, а тем более, никогда на ней не работало. Те члены правления, у которых был значительный опыт управления станцией, говорили: «Вы не имеете понятия, как управлять электростанцией. Найдите человека, который в этом разбирается».

Я последовал их совету. Некоторые специалисты также считали, что к служащим на электростанции нужен совершенно другой подход, чем к магистрам экономики, управления, инженерам и остальным сотрудникам с высшим образованием, которые в то время работали в главном управлении компании. Один член правления сказал: «Эти люди совсем другие. Им нужно платить еженедельную зарплату, желательно наличными. Им не нужны ваши бестолковые ценности. Удовольствие, радость от работы будет абсолютно чуждыми им понятиями, которые невозможно применить в производственной деятельности».

Мне больше всего не нравилось утверждение о том, что «эти люди совсем другие». Я вспоминал, как подобного рода выражения использовались с целью унижения афроамериканцев в 60-х годах. И это утверждение оказалось абсолютной неправдой. Было ли бы это справедливо по отношению к людям, которых мы наняли на работу на нашей новой электростанции в Хьюстоне? На тот момент я был не уверен, и мне понадобилось более двух лет, чтобы убедиться, что мои опасения были верными.

И как только я убедился, я начал революционные изменения на электростанции, и это кардинально изменило рабочую обстановку в компании AES и то, как мы управляли нашими электростанциями. В конце концов, общими ценностями главного управления мы начали руководствоваться в каждом аспекте работы заводов, от программы найма на работу и оплаты труда до организации труда и принятия решений. С этого началась отважная попытка создать самую радостную рабочую обстановку.

Во время еще одной конференции, посвященной разработке стратегии, в конце 80-х годов, вице-президент компании AES попросил 30 присутствовавших закрыть глаза и представить свою жизнь в виде «фильма». Затем некоторые из них поделились кратким содержанием своих фильмов с остальными. Конечно же, сюжеты были очень разными, но одна и та же тема всплывала вновь и вновь. Почти в каждом фильме люди использовали свои таланты и умения, чтобы внести положительный вклад в общество. Хотя это вряд ли был научный пример того, как американцы работают, но постоянство их целей впечатляло. Результат этого упражнения мы использовали для того, чтобы начать процесс определения цели нашей компании. Если у каждого из нас целью в жизни было оказать положительное влияние на общество, почему бы нам не попытаться сделать то же самое целой корпорацией? На той конференции мы сделали первый набросок цели нашей компании: удовлетворять потребность людей и организаций в электричестве. С течением времени мы улучшили эту формулировку цели и сделали неотъемлемой частью общих ценностей и принципов компании.

На протяжении 80-х и начала 90-х годов мы с женой Эйлин еженедельно собирались с пятью-шестью семейными парами для изучения Библии, молитвы и обсуждения наших радостей и проблем. Главное, чему я научился за время этих встреч, - это более глубокому пониманию «мудрого распоряжения». Это понятие означает, что наше предназначение состоит не только из удовлетворения собственных нужд. Я понял, что того, чему я научился в пятилетнем возрасте, было недостаточно. Мудрое распоряжение означает больше, чем просто жертвовать деньги церкви или на другие добрые дела. Я понял, что это понятие, в первую очередь, относилось к тому, что я делал с деньгами, которые у меня оставались, чем к тем, которые я отдавал. Оно больше относилось к тому, как я жил. Оно относилось к тому, как я

использовал свои навыки и умения для того, чтобы вносить положительный вклад в общество и служить людям.

Примерно в то время я прочитал книгу Питера Блока (неизвестного мне тогда автора) под названием «Мудрое распоряжение: как предпочесть служение эгоизму». Эта книга очень сильно на меня повлияла. В ней я увидел, как мое библейское понимание мудрого распоряжения можно применить в крупной коммерческой деятельности. Согласно концепции мудрого распоряжения, ресурсы, которые мы используем, принадлежат кому-то другому. Мы их защищаем, заботимся о них, приносим с их помощью пользу – и все это для того, кому они по праву принадлежат. Блок написал, что для тех, кто работает в организации, мудрое распоряжение – это «желание отвечать за благосостояние организации, служа людям вокруг нас, а не контролируя их. Проще говоря, это ответственность без контроля и угодливости». Во мне возникло желание сделать служение нуждам общества основой нашей корпоративной цели.

В начале 90-х годов мы столкнулись с угрозой стать открытым акционерным обществом. Количество акционеров в нашем закрытом акционерном обществе приближалось к 500. И если бы мы не предприняли срочные меры по уменьшению количества акционеров, то, согласно закону, наша компания стала бы открытым акционерным обществом. Мы боялись, что в таком случае нам придется прислушиваться к мнению большого количества акционеров, которое, возможно, не будет совпадать с нашим желанием служить обществу. Могли ли мы по-прежнему руководствоваться нашими ценностями, стараясь достигнуть поставленных экономических целей?

Мы проконсультировались у инвестиционных банков по поводу наших опасений. Они почти не сомневались, что наша компания сможет быть открытым акционерным обществом, и при этом по-прежнему руководствоваться нашими ценностями. Уже позже я понял, что, как и люди, занимающиеся продажами, банкиры акцентировали внимание на положительных сторонах наших «необычных» ценностей и умалчивали о недостатках. Один банкир особенно убедительно посоветовал, что нам просто необходимо было это сделать, чтобы распространять радикальное представление компании об организации работы предприятия.

*Сотрудники компании AES
руководствуются четырьмя
основными общими ценностями:
поступать честно, быть
справедливыми, получать радость
и нести ответственность
обществом.*

Члены правления нашей компании поддерживали решение сделать компанию открытым акционерным обществом. Мне следовало отнестись к их совету более скептически. На тот момент мне уже было известно, что некоторые из них были в восторге от коммерческих перспектив компании, но менее преданы нашим ценностям, проще говоря, считали их всего лишь способом улучшить экономическую производительность. Тем не менее, несмотря на все тревожные сигналы, я был убежден, что компания могла стать открытым акционерным обществом, не утратив свою уникальность.

Но некоторые акционеры, многие из них служащие AES, опасались, что, если компания станет открытым акционерным обществом, то это изменит ее в худшую сторону.

Мы с Роджером затронули некоторые из этих опасений в обращении к служащим и акционерам компании AES в марте 1991 года:

С момента основания компании AES мы рассматривали все за и против того, чтобы сделать нашу ее открытым акционерным обществом. До сегодняшнего дня мы считали, что лучше было оставаться закрытым акционерным обществом. Тем не менее, теперь мы убеждены, что необходимость зарегистрировать компанию как ОАО может стать на самом деле неизбежной... Мы по-прежнему остаемся верными цели и ценностям AES... Для этого мы определили для себя «Принципы преобразования компании в открытое акционерное общество»... Эти принципы состоят в следующем: сделать этот процесс радостным; если он не будет таким, то изменить методы, или прекратить процесс. *Если мы почувствуем искушение изменить наши основные принципы ведения дел, мы должны считать это тревожным сигналом, и продолжить процесс только в том случае, если первоначальное объяснение наших принципов лишено логики – независимо от публичного выпуска акций... Мы постараемся сделать все возможное, чтобы сохранить наши принципы.*

Как и обещали, мы подготовили набросок договора о публичном выпуске акций, в который в часть под названием «Коммерческая деятельность компании» мы внесли следующий пункт:

Верность ценностям компании AES – возможное влияние на результаты деятельности. Важная составляющая культуры компании AES – это верность четырем основным «общим» ценностям: поступать честно, быть справедливыми, получать радость и нести ответственность перед обществом. См. «Коммерческая деятельность – ценности и установленный порядок». Сотрудники компании AES убеждены, что получение честной прибыли – это важный результат поставки качественной продукции потребителям. Тем не менее, если Компания видит, что ценности и прибыль не согласуются, то она будет стараться придерживаться своих ценностей, даже если в результате этого прибыль уменьшится, или Компания упустит какие-то возможности. Более того, Компания стремится придерживаться этих ценностей не ради экономической выгоды, а потому, что даже соблюдение ценностей само по себе – уже достойная цель. Компания намеревается соблюдать эти правила и после публичного выпуска акций.

После того, как набросок этого документа пересмотрели сотрудники Комиссии по ценным бумагам и биржам, они дали несколько полезных советов. Но самым обескураживающим был совет перенести вышеупомянутый пункт в первую часть документа под названием «Факторы особого риска» и дать ему название «Возможное влияние на результат операций». Это равносильно предупредительной этикетке на коробке с лекарством. Инвесторам иногда могут сказать, что компания на данный момент очень мало занимается коммерческой деятельностью, что ею в основном управляют два директора, которые, возможно, завтра умрут, и нет гарантии, что компания сможет расширить свой бизнес. В нашем случае, представители Комиссии по ценным бумагам и биржам сочли, что наши ценности являются источником опасности.

*Мы должны стараться
жить, придерживаясь
неизменного набора
общих этических
принципов, потому что
это правильно.*

Некоторые наши сотрудники были расстроены реакцией Комиссии по ценным бумагам и биржам, а я был в восторге от нее. Теперь я понимал, что правительство США считало, что *очень рискованно* заниматься бизнесом честно, корректно, с чувством юмора и нести ответственность перед обществом. В дальнейшем во время каждого публичного выпуска акций компания AES всегда заявляла о своих принципах таким же образом, описывая свои ценности, лишь с незначительными изменениями.

Мы должны стараться жить, придерживаясь неизменного набора общих этических принципов, потому что это правильно. И наши усилия в этом направлении не нужно прятать за дополнительными выгодами, такими как лучшие финансовые результаты, лучший подбор персонала, более удовлетворенные сотрудники и улучшенная производительность. Этих целей стоит достигать независимо от итога. Важно не только то, живет ли человек определенным образом. Важно то, основываются ли его поступки на правильных и порядочных принципах.

Работа стала безрадостным местом, приносящим разочарование, где люди делают то, что им говорят, и не получают достаточно возможности участвовать в решениях и полностью использовать свои таланты.

Глава 2

Унылая работа

Коллин Доэрти пришел за целый час до того времени, когда должен был появиться на своей новой работе на текстильной фабрике, то есть, до 6 утра. «Будь вовремя, иначе я отдам твое место другому», - такими словами помощник руководителя фабрики распрощался с ним, когда брал его на работу. В то утро Коллин проснулся очень рано, чтобы успеть пройти 3 мили от своей фермы до новой текстильной фабрики в деревне. Он пытался устроиться туда на работу еще до ее открытия, и поэтому не хотел опоздать.

Коллину был 31 год. Они с Ровэной были женаты 14 лет. У них родились десять детей, но всего шесть из них выжили. Прошлогодняя засуха и особо суровая зима стали последней каплей. В ту зиму семья практически голодала, и у них не хватало денег на семена и новых животных. У семьи не было уверенности, что они смогут пережить еще одну зиму в Уэльсе. Коллин решил бросить фермерство и искать работу на одном из новых заводов в регионе.

Как минимум шесть предыдущих поколений семьи, записанных в семейной Библии, занимались земледелием и разведением овец и коз на 5 гектарах фермы. Коллин ничего больше не умел, он знал только, как работать от рассвета до заката, чтобы обеспечить свою семью едой и одеждой. Так до него работали его отец, дедушка и прадедушка.

Фабрика наняла свыше 100 человек. Кроме того, у каждого подразделения фабрики был свой руководитель. Служащих разделили на группы, и каждая группа получила задание. К примеру, одна группа подготавливала дрова для парового двигателя, другая работала на ткацких станках, а еще одна сворачивала ткань перед тем, как она попадала в транспортный цех. Служащие, которые работали на паровом двигателе и ткацких станках, получали больше денег, потому что для их работы нужно было больше всего навыков. У каждой группы работников был свой руководитель, который проводил обучение, составлял расписание работы и следил за тем, чтобы каждый делал свою работу надлежащим образом.

Коллин отметил, что при входе на фабрику, и его провели в маленькую комнатку неподалеку, где его и встретил руководитель. «Ты будешь работать в бригаде, убирающей в текстильном цехе, - сказал руководитель. - Тебе будут платить один шиллинг в неделю. Работать будешь с 6 утра до 6:30 вечера с понедельника по субботу с 30-минутным обеденным перерывом в том случае, если успеешь справиться со всеми заданиями, полученными до обеда. Выходные дни – воскресенье и Рождество». Коллин почувствовал облегчение, потому что теперь его семье будет хватать денег на пропитание. Он также отметил, что на фабрике ему придется работать меньше часов, чем у него в среднем уходило на работу на ферме. Он предвкушал, как будет заниматься чем-то кардинально новым, хотя ему было интересно, что бы подумал его покойный отец о его решении оставить фермерство.

Руководитель Коллина рассказал ему о его обязанностях, и четко дал понять, что за руководством и помощью Коллину следует обращаться к нему. Коллин обратил внимание на офис, который находился над текстильным цехом. Позже ему рассказали, что там работали руководитель предприятия и его помощник, а также бухгалтеры, табельщики, специалисты по начислению зарплат и специалисты по продажам. Проработав первые два года на фабрике, он так и не познакомился с руководителем предприятия, и ни разу не видел своего «большого

начальника», владельца фабрики, который жил в далеко расположенном городе и редко бывал на предприятии.

Коллин не пропустил ни одного дня работы в течение первого года на фабрике. Его повысили с уборщика до специалиста в текстильном цеху, и он хорошо справлялся со своей работой. Тем не менее, Ровэна заметила, что Коллин изменился.

Когда его жена завела об этом разговор, он ответил: «Я тяжело работаю и получаю достаточно, чтобы нам хватало на еду и одежду. Разве все остальное имеет значение?»

На это Ровэна сказала: «Мне кажется, ты не настолько увлечен своей работой, как был раньше, когда работал на ферме. Как будто тебя совсем не интересует твоя работа. Ты никогда не рассказываешь мне о волнующих тебя проблемах и планах на будущее, как рассказывал, когда работал на ферме».

«Я чувствую себя, как вол на ферме, - сказал Коллин. – Меня регулярно кормят, но в рабочее время запрягают в ярмо, которое не дает мне достаточно свободно двигаться. Мне не нужно много думать о том, что я делаю, а тем более мечтать о будущем».

«Возможно, что-то изменится, если когда-то я стану руководителем на заводе. Тогда я буду что-то значить. У меня будет определенная власть. Я уверен, что смог бы изменить ситуацию на предприятии, если бы мое слово что-то значило».

Я сам выдумал Коллина Доэрти после того, как прочитал о промышленной революции. Он является обычного человека, который жил в то время. Хотя он и вымышленный персонаж, на его месте мог бы быть вполне реальный человек.

Большинство историков говорят о промышленной революции как о поворотном моменте в нашей экономической и социальной истории. Вид работы кардинально изменился. До того, как Томас Ньюкомен изобрел первый паровой двигатель в 1711 году, большинство людей занимались земледелием и были фермерами, а еще до того – охотниками и собирателями. Единственными большими организованными сообществами работающих людей были, в основном, солдаты, слуги и рабы. В Средние Века в городах появились ремесленные мастерские, но в каждой мастерской, как правило, работало лишь небольшое число людей. В Европе, во время строительства больших соборов, люди объединялись с целью работать много лет над одним проектом, и у этой организационной структуры были некоторые элементы организаций времен промышленной революции. Но, тем не менее, только во времена индустриализации для миллионов людей, как и для Коллина Доэрти, работа приобрела совсем иной вид.

Большая часть рабочих отношений, которые возникли во время промышленной революции, сохранились и до сегодняшнего дня. На это обратил мое внимание автор Боб Уотермен, который в самом начале существования AES помог нам разобраться с правилом «Семи С». Он спросил: «Основываясь на том, что вы знаете о принципах работы и организационных механизмах ведения бизнеса несколько сотен лет назад, можете ли вы сказать, что владелец и управляющие думали о рабочих на своей фабрике?»

Тот же вопрос я задавал сотни раз сотрудникам нашей компании, студентам колледжей и аспирантам, государственным служащим и многим руководителям организаций. Вот краткое изложение их ответов:

- Рабочие ленивые; если за ними не следить, то они не будут стараться работать.
- Рабочие, в основном, работают ради денег. Они будут делать все, чтобы зарабатывать как можно больше.
- Рабочие, в первую очередь, заботятся о своих интересах, а не об интересах организации. Они очень эгоистичны.
- Рабочие хорошо и наиболее эффективно работают, если выполняют все время одно и то же простое задание.

- Рабочие не способны принимать важные решения, которые влияют на экономические показатели компании. Самые лучшие решения в этой сфере принимают начальники.

- Рабочие не хотят брать на себя ответственность за свои действия и за решения, которые влияют на производительность предприятия.

- О рабочих нужно заботиться и защищать их так же, как родители заботятся о своих детях.

- Рабочим нужно платить за час работы или за количество произведенной продукции. Начальники должны получать фиксированную зарплату и, возможно, премии и акции.

- Рабочие – это взаимозаменяемые части механизма. Один «хороший» работник – это почти то же самое, что и другой хороший работник.

- Рабочим нужно говорить, что делать, когда это делать и как это делать. Они должны отчитываться начальникам.

Эти предположения очень сильно влияли на штатное расписание и систему принятия решений в больших компаниях, правительстве, учебных заведениях и других больших организациях. У каждого была своя специализация. Существовали четкие границы полномочий. Рабочим четко давали понять, чего от них ожидали. Возникло необычное штатное расписание и линейное подчинение (эксперты предполагают, что впервые такой подход использовали в Прусской армии в конце 19 века). Желание заботиться о подчиненных подтолкнуло к появлению системы «льгот» в качестве оплаты труда вместо денег (к примеру, бесплатное или недорогое жилье, образование и медицинское обслуживание). Почти все системы, средства управления, критерии выплаты заработных плат, принятие решений и стили управления в современных организациях основываются на вышеупомянутых представлениях о рабочих.

Когда я спрашиваю людей, применимы ли, по их мнению, вышеупомянутые убеждения к современным рабочим, особенно в Западном мире, большинство из них говорят «нет». Большинство согласны с Максом де При, руководителем промышленного предприятия, родоначальником смешанного управления, что развитые страны приближаются к тому, что 80 процентов работников будут зарабатывать себе на жизнь интеллектуальным трудом.

Тем не менее, исходя из моих наблюдений, я считаю, что многие руководители предприятий все еще придерживаются некоторых взглядов времен промышленной революции. Более того, большая часть подходов и правил поведения в современных компаниях почти такие же уничижительные, как и те, которые использовались во времена промышленной революции. Руководители либо не обращают внимания на сходства, либо не хотят их признавать. Это единственные правдоподобные объяснения нежелания руководителей вносить изменения в организацию труда в современных корпорациях, государственных структурах и благотворительных организациях.

Малек акулы, от 6 до 7 дюймов длиной, может выжить в домашнем аквариуме, но у него будет сильная задержка роста и деформируется туловище. В результате акула становится очень агрессивной, и ее возможно удержать в аквариуме, только если у него тяжелая крышка.

Появились ли новые представления о рабочих, представления, которые помогли создать не напоминающую этот сжимающий аквариум новую рабочую обстановку, и которые не мешают им раскрыть свой потенциал? Конечно же, многое изменилось. Работники уже не должны работать такое количество часов. Рабочая обстановка стала более приемлемой для хорошего физического самочувствия человека. Оплата труда в современных организациях, как правило, выше. Работники получили больше законных прав и правовую защиту.

В корне, однако, рабочие условия в больших современных организациях не стали более увлекательными, и приносят не больше удовлетворения и радости, чем 250 лет назад. Большинство работников сковано рамками должностных инструкций и корпоративной иерархии, у них нет возможности принимать самостоятельные решения. Во время поездок в Японию в 80-х годах я был ошеломлен этими ограничениями свободы. В прошлом десятилетии было написано несколько бестселлеров, которые анализировали и в определенной степени восхваляли великолепную организацию труда в японских организациях. У меня сложилось совершенно иное впечатление. Что поразило меня – это то, что работникам в Японии не хватало энтузиазма и радости в работе. Удовлетворение и радость человек мог получать где угодно, но только не на рабочем месте. Работа – это работа, а удовольствие – это удовольствие, и эти понятия никогда не пересекаются. Японцы не уходили с работы, а просто-таки убегали, и часто, чтобы отвлечься от работы, проводили вечера за выпивкой с «ребятами».

В современных организациях руководители не используют все способности служащих, и даже часто не замечают их. Демьен Обильйо, возглавлявший распределительную компанию, которая несколько лет подряд получала награду за предоставление самых высококачественных коммунальных услуг в Бразилии, рассказал историю о молодом человеке, проработавшем целое десятилетие в городской библиотеке в Аргентине. Его работа состояла в том, чтобы расставлять по полкам книги, которые люди возвращали. Каждый день он добросовестно отработывал свои восемь часов и сразу же уходил. Молодой человек не проявлял никакого интереса к расширению круга своих обязанностей, и никому из коллег не удавалось вывести его на разговор об увлечениях и мечтах о будущем. С ним никогда не было никаких проблем. Он исполнял все свои обязанности, не больше и не меньше. Однажды национальная газета Аргентины написала историю о человеке, который одержал победу в конкурсе за создание модели самолета с бензиновым двигателем. Молодой человек, работающий в библиотеке, оказался одним из самых гениальных авиаконструкторов страны.

Почему люди так тяжело работают, чтобы иметь возможность «сбежать» в Диснейленд? Почему видеоигры пользуются большей популярностью, чем работа? Почему управлять автомобилем многим людям увлекательнее и приятнее, чем работать? Почему рядовые рабочие обычно проводят на работе меньше времени, чем руководители? Почему многие работники годами мечтают о пенсии? Причина очень простая и удручающая. Работа стала безрадостным местом, приносящим разочарование, где люди делают то, что им говорят, и не получают достаточно возможности участвовать в решениях и полностью использовать свои таланты. В результате, они естественным образом стремятся выполнять задания, в которых их действия могут на что-то влиять.

В большей части организаций по всему миру, в которых я бывал, начальники и руководители по-прежнему принимают все важные решения. Чем важнее решение, тем более высокое положение занимает начальник, который может его принять. Особенно это касается всех финансовых решений. По-прежнему «над» рабочими существуют отделы, в которых работают люди (часто не видящие дальше своего носа), включая руководителей, и эти люди, не советуясь с рабочими, принимают решения, непосредственно влияющие на них. Большое количество начальников разных уровней и их помощников контролируют поведение и работу людей в их подчинении.

За последние три десятилетия количество специалистов, которые регулируют почти все аспекты работы компании, резко увеличилось. Появились специалисты, занимающиеся инженерными коммуникациями, персоналом, обучением, контролем за состоянием окружающей среды, стратегическим планированием, правовыми отношениями, финансами,

кризисным менеджментом, бухгалтерией, внутренним аудитом, связями с общественностью, отношениями с инвесторами, контролем за продукцией, контролем за качеством.

Когда я возглавлял Программу сбережения энергии в федеральном правительстве в начале 1970-х годов, я почувствовал на себе разрушительное влияние всех этих руководящих отделов. Мне казалось, что у меня 15 начальников. Каждый отдел отвечал за что-то, что мне нужно было для внедрения моей программы. За мой бюджет отвечал финансовый отдел. Вопросами законодательной базы сохранения энергии, приходящими из конгресса США, занимался помощник секретаря по вопросам законодательства. Такие люди, как я, не могли даже отчитываться перед комитетом конгресса без сопровождения людей, которые боялись, что я могу сказать что-то, входящее в сферу их компетенции. Мне, должностному лицу, отвечающему за внедрение программы, не доверяли в ее разработке, и не разрешали свободно участвовать в ее обсуждении. Было такое впечатление, что у меня нет работы. В самом лучшем случае, моими непосредственными обязанностями было координировать людей, которые участвовали в моей программе. Очень легко понять, почему Коллин Дозэрти не был в восторге от своей работы.

Работникам платят за количество отработанных часов, и, что любопытно, они получают больше денег, если у них на выполнение работы уходит больше времени, чем у их коллег.

Основные схемы оплаты труда тоже особо не изменились. Работникам платят за количество отработанных часов, и, что любопытно, они получают больше денег, если у них на выполнение работы уходит больше времени, чем у их коллег. Начальники и руководители получают фиксированную зарплату в зависимости от сферы их обязанностей, независимо от времени, которое у них уходит на работу. Им часто присуждают премии, а также они могут рассчитывать на часть акций компании. Уже в течение трех столетий в большинстве организаций работают всего два основных «класса» людей: управленцы (еще их называют администраторами, руководителями, начальниками, директорами и чиновниками) и рабочая сила. Дискриминация между рабочей силой и управленцами в наши дни менее уловима, чем во времена промышленной революции, но остается все такой же унижительной и разрушительной для рабочей силы.

Рабочих по-прежнему обучают выполнению узкого круга обязанностей. Однако большинство начальников приобретают более широкую квалификацию благодаря образованию и разнообразному опыту работы. Большинство руководителей организаций до сих пор убеждены, что для четкого выполнения обязанностей каждому служащему нужна детализированная должностная инструкция. В большей части фирм системы «контроля», которые устанавливают аудиторы и руководители, ограничивают возможность каждого сотрудника принимать решения относительно распоряжения финансами компании. Эта сумма, которой могут распоряжаться работники, для служащих нижнего звена равна нулю или приближается к нулю. Чем более высокое положение на организационной лестнице занимает человек, тем выше та сумма, которой он может распоряжаться. На верхней ступени организационной лестницы исполнительный директор, президент или генеральный директор

имеют возможность потратить миллионы долларов, а члены правления и совета попечителей свободно могут тратить и больше. В финансовых вопросах рядовым служащим и руководителям нижнего звена доверяют не больше, чем в 19 веке.

Термин «человеческие ресурсы» скрывает бесчеловечный подтекст.

Терминология в бизнесе также, в основном, не изменилась. По-прежнему используются такие термины, как рабочая сила и стоимость рабочей силы, кадры и отдел кадров. Экономисты по-прежнему считают людей частью экономической формулы (рабочая сила плюс сырье плюс капиталовложения равняется продукции). В результате, люди (рабочая сила) – это всего лишь переменная, как деньги и сырье. Точно так же термин «человеческие ресурсы» скрывает бесчеловечный подтекст. Существуют финансовые ресурсы, топливные ресурсы и *человеческие ресурсы*.

Читая ежегодные отчеты генеральных директоров разных компаний, я обратил внимание, что когда они хотят сказать что-то хорошее о служащих, они часто пишут что-нибудь подобное: «Наши сотрудники – это наши самые лучшие активы». Однажды я написал похожую фразу в одном из ежегодных отчетов, и задумался, почему же я использовал слово «активы» по отношению к сотрудникам нашей компании. Что мы делаем с активами? Мы их используем, покупаем и продаем, мы их обесцениваем, а когда они изнашиваются – ликвидируем. Я поклялся, что больше никогда не буду использовать это слово по отношению к людям в моей организации. Мне даже не нравится слово «служащий», потому что оно слегка ассоциируется с рабочими отношениями, унижающими человека, во времена промышленной революции. (Я неохотно использую слово «служащий» в этой книге, и делаю это только потому, что оно настолько знакомо читателям, что большинство никогда не задумывалось о его скрытом смысле).

Ранее я упоминал, что большая часть написанных в последнее время книг по успешному управлению считают исключительно человеческие факторы, к примеру, принципы и ценности, только лишь методами, с помощью которых можно добиться процветания и успеха. Поведение людей приравнивается к стоимости сырья и к оборудованию завода. Несколько лет назад очень популярна была книга «Как изобрести корпорацию заново». Слово «изобретение» обычно ассоциируется с оборудованием и технологическими процессами, тем не менее, в большей части книги речь идет о людях, которые работают в корпорациях. Как же можно изобрести корпорацию заново? Еще более странным, на мой взгляд, было название другой популярной книги: «Как реконструировать корпорацию». Слово «конструирование» употребляется почти исключительно по отношению к оборудованию, но и эта книга была, в основном, о людях и организации, в которой они работают.

Многих руководителей намного больше волнуют задания, которые люди выполняют, чем сами люди. Как Генри Форд саркастично заметил, «зачем мне нужен весь человек, если все, что мне необходимо, – это пара хороших рук?».

Несколько лет назад я навещал в Китае трех сотрудниц компании AES. Все они вернулись в родную страну после обучения в самых престижных учебных заведениях США. Каждая из них мне рассказала, как ее родители приняли за нее решение, какое учебное заведение выбрать и какие предметы изучать, хотя никто из их родителей никогда не учился

в высшем учебном заведении и даже никогда не бывал за пределами Китая. Родители относились к своим взрослым дочерям, как к маленьким детям.

У нас, в США, все наоборот. Пока наши дети маленькие, мы (я считаю, напрасно) разрешаем им выбирать себе друзей, школу, одежду, фильмы, музыку, и даже религию, если они вообще собираются выбрать себе вероисповедание. Напротив, когда они устраиваются на работу, их начальники говорят им, что делать, как это делать и когда.

Во времена, когда я учился в Школе Бизнеса в конце 60-х годов, проводилось много новых исследований о том, как служащие реагируют на разные рабочие условия. Иногда я с цинизмом говорил об этих исследованиях следующую фразу: «Осторожно обращайтесь с «оборудованием», и оно будет продуктивнее работать». То есть, многие эксперты в последние 50 лет утверждали, что нам нужно изменить наши устаревшие представления о рабочих и кардинально изменить рабочую атмосферу.

На самом деле, большинство вдумчивых людей в наше время отвергают те представления о рабочих, которые были у руководителей во времена промышленной революции. Мы больше разбираемся в том, что помогает людям развиваться, учиться и получать удовлетворение в работе. У нас была возможность почувствовать политическую свободу и свободу личности, и нам это нравится. Большинство из нас убеждено, что каждый человек неповторим и ценен.

Но почему же тогда так мало изменений произошло в больших организациях? Если сейчас у нас другие представления о людях, почему же тогда рабочая атмосфера настолько похожа на ту, которая была два века назад? Почему система оплаты труда до сих пор построена так, как будто бы люди работают в первую очередь ради денег? Почему большая часть власти принадлежит руководителям? Почему управляющий персонал до сих пор настолько контролирует поведение сотрудников в организации? Если мы понимаем, что работа Коллина Дозорти приводит к однообразию, пустоте и неудовлетворению, почему же «революция» в информационный век не помогла исправить проблемы?

Я убежден, что существует три причины, которые препятствуют изменениям. Первая – это инерция. Всегда, когда что-то движется в одном направлении, нужна необычайная сила, чтобы изменить направление движения. Преобразовать рабочую обстановку, установленную промышленной революцией, – это все равно, что пытаться остановить мощный локомотив, катящийся с горы. Ничего в современных рабочих отношениях не сравнится с той инновационной силой, которая появилась в 18-м веке.

Во-вторых, промышленная революция принесла столько изменений в лучшую сторону, что никто не хочет рисковать вмешиваться в успешную формулу работы. За несколько сотен лет развитие медицинского обслуживания продлило среднюю продолжительность жизни по всему миру приблизительно на 40 лет. Выросли доходы среднестатистической семьи, и, даже несмотря на большое неравенство между богатыми и бедными, бедность существенно сократилась. Зеленая революция сделала технически возможным ликвидировать голод, если только коррумпированное правительство или гражданская война не становятся помехой. Немногие люди усомнятся, что наша корпоративная система привела к общественному прогрессу и к величайшему достатку. И если даже в результате этого рабочая обстановка стала унылой и безрадостной, большинство руководителей согласятся, что оно того стоило.

В-третьих, чтобы изменить рабочую атмосферу в лучшую сторону, руководителям придется отказаться от немалой части их полномочий и власти. Это самое главное препятствие на пути коренных изменений в рабочей обстановке. Если бы даже руководитель организации был уверен, что отказ от этих привилегий улучшит жизнь миллионов людей, и при этом не повредит экономическому успеху, все равно ему, как правило, слишком сложно

отказаться от власти. В результате, только некоторые руководители решились на храбрый шаг отказаться от модели рабочих отношений, в которых служащие не ценятся.

Конечно, не каждая работа такая мрачная. В любых типах учреждений есть исключения: и в бизнесе, и в благотворительных организациях, и в государственных структурах. Но все же эти учреждения не такие прогрессивные, как думают их руководители. В маленьких организациях, особенно в тех, в которых большая часть рабочей силы однородная, то есть, с похожим образованием и социально-экономическим статусом, чувствуется больше коллегиальности, чем в организациях во времена промышленной революции. Работа в правовых организациях и консалтинговых группах часто более увлекательная, по крайней мере, для руководителей. У компаньонов, конторских служащих и других сотрудников фирм работа, как правило, такая же унылая, как и у Коллина Доэрти.

Многие силы заставляют руководителей организаций возвращаться к «проверенным и верным» моделям организационных структур прошлого. Быстрый рост компании не позволяет направить энергию на внедрение инновационных изменений в организации. Давление со стороны настойчивых инвесторов или слабая экономическая производительность иногда побуждает руководителей не рисковать, и тогда они управляют своим предприятием традиционным образом. В конце концов, руководитель не доведет ни одно изменение до конца, если он твердо не убежден, что изменения в методах организации труда оправданы и необходимы. Для проведения подобного рода изменений руководители должны быть смелыми, стойкими и должны иметь четко устоявшиеся нравственные принципы.

Очень сложно преодолеть эти препятствия. Качества, необходимые для осуществления коренных изменений, встречаются редко, даже среди руководителей, разделяющих мою точку зрения, которые понимают, что результат того стоит. Меня не удивляет, что существует настолько мало больших организаций, в которых руководители пытались реформировать рабочие отношения, и еще меньше тех, в которых это удалось. Так что не должно вызывать удивления то, что монотонная, нудная работа так же распространена сегодня, как и 200 лет назад.

Большинство новых компаний в наше время начинают с гибкого подхода, в первую очередь думая о служащих. Часто это включает в себя большое количество служащих, которые могут принимать решения, простую структуру организации и коллегиальность. Также в них практикуются свободное распространение информации, доверительные отношения между коллегами и почти полное отсутствие систем административного управления. На раннем этапе существования компании AES мне внушили, что руководствоваться общими ценностями будет легко. Более опытные руководители предупреждали: «Подождите, вот пройдет какое-то время, и тогда... Вы не сможете по-прежнему руководствоваться вашими ценностями, когда через какое-то время вы столкнетесь с необходимостью коренных изменений». Они понимали, что руководство большей части новых компаний начинает беспокоиться об улучшении производительности и увеличении прибыли больше, чем о создании более радостной и гуманной рабочей обстановки.

Бюрократизм остается неотъемлемой частью большинства организаций. Верхушка руководства по-прежнему принимает большую часть решений. Остальные руководители и служащие либо выпадают из этого процесса, либо, в лучшем случае, их просят высказать предложения. Президент Клинтон однажды рассказал мне о незначительном спорном вопросе, который был кратко подытожен на одном-единственном листе бумаги. На нем были 22 подписи людей, которые были против определенного решения того вопроса, но после этого президент принимал окончательное решение.

Большинство служащих в больших организациях редко видят и знают своих генеральных директоров и руководителей высшего звена. Многочисленные сотрудники

компании AES за многие годы моей работы подходили ко мне просто сказать о своей благодарности за возможность поговорить со мной. «Я так и не познакомился с руководителем завода компании, в которой работал раньше», - эту фразу я слышал почти каждый раз, когда я выходил пообщаться со служащими. Другими словами, они пытались сказать: «В той компании я был не нужен, а в этой я нужен». Большинство служащих в больших организациях общаются с руководителями высшего звена столько же, сколько общался с ними Коллин Дозэрти.

Благодаря Фредерику Тэйлору началась новая эра «научного менеджмента». Он не оправдал надежды своей богатой семьи, начав работать на сталелитейном заводе, и обнаружил, что этот завод работает чрезвычайно неэффективно. Затем Тэйлор стал консультантом по вопросам управления. Он засекал, сколько времени у рабочих занимало выполнение заданий, и делал перестановку оборудования завода, чтобы ускорить процесс производства. Его идеи об эффективности увлекали всю страну первые 30 лет 20-го века. Но хотя его исследования привели к некоторым полезным инновациям, этот подход еще больше подчеркивал идею о том, что люди – это как машины в производственном процессе. К сожалению, это представление о рабочих существенно не изменилось. Вы только послушайте весь этот холодный количественный анализ служащих, исходящий из уст ведущих специалистов организации и стратегии предприятий.

Даже популярный сейчас акцент на «тренинге» унижен. «Смотрите. Я тренирую лошадей и собак». Конечно, есть случаи, когда людям нужен тренинг, чтобы освоить выполнение обязанностей, требующих более высокой квалификации. Но основная картинка, которая возникает в уме при слове «тренинг» - как будто кто-то открывает голову человека и вливает туда информацию, как заливает бы масло в машину или устанавливал программное обеспечение на компьютер.

Образование увеличивает наш опыт и расширяет понимание. Тренинг ограничивает человека, обучая узкому навыку. Но, основываясь на описании отдела управления и отдела кадров, вы никогда и не догадаетесь об этом. Эти отделы убеждают служащих, что тренинг – это способ продвинуться по служебной лестнице. Я убежден, что было бы лучше заменить тренинги образованием. Образование позволяет людям выбирать информацию, которую они считают важной, и это может коренным образом помочь им в работе.

Сейчас, через два века после промышленной революции, финансовые дела компании остаются загадкой для всех, кроме небольшого количества посвященных. В компаниях с тысячами служащих, всего от 50 до 100 человек могут иметь доступ к важной финансовой информации, и еще меньше могут участвовать в принятии решений относительно использования денег. И это происходит в большей части правительственных организаций, корпораций, благотворительных организаций и учебных заведений.

Хотя в наше время таймеры не так часто встречаются на предприятиях, как раньше, но большинство служащих нижнего звена все еще должны отмечать время прихода на работу. Одна из моих партнеров раньше работала в правовой организации, где ей дали понять, что она обязана была приходить на работу к 8:30, хотя ее начальник сам не придерживался этого правила, а ее работа не имела почти никакого отношения ко времени суток. Это все равно, что в большинстве организаций повесить на стене плакат с такой надписью: «Оборудование начинает работать в 8:00, и ты – его часть».

На бесконечно разрастающихся непроизводственных отделах предприятий не лежит ответственность за производство продукции или предоставление услуги. Как один циничный служащий когда-то сказал, «непроизводственные отделы только тем и занимаются, что мешают мне производить то, что я должен». Выполняя свои обязанности «поддержки» и «координирования», эти отделы часто забирают власть и возможность контролировать у людей с непосредственными обязанностями. Контроль важной информации и выполнение

функций, которые они не должны выполнять, со стороны непроизводственных отделов – это основная причина того, что работа многих рабочих стала настолько монотонной и скучной.

Как я писал раньше, главное препятствие для того, чтобы служащие получали удовлетворение от работы, - это стремление руководителя к власти и высокому статусу. Но в большинстве организаций есть также другие силы, которые подталкивают к централизации, отдавая принятие почти всех важных решений в руки руководителей, начальников, чиновников и владельцев. Этими силами являются:

Технология сбора информации и данных: В своей книге «Основные тенденции» Джон Нэйсбитт предположил, что технологии, такие как Интернет, помогут децентрализовать организации, сделать их более демократичными и передать власть в руки большего количества служащих. Правда ли это? Делает ли Интернет работу более радостной? Еще рано давать точный ответ. Тем не менее, ясно то, что та технология, которая может позволить людям принимать решения в децентрализованной форме, может также использоваться с целью централизации.

Однажды, вскоре после того, как мы запустили работу нашей первой электростанции в Хьюстоне, один из вице-президентов нашей компании пригласил меня к себе в офис. На его столе стоял компьютер с панелью управления заводом. «Дэннис, отсюда я могу наблюдать за всеми операциями на заводе и управлять ими. Я могу поставить тебе такой же, и мы будем добавлять сюда наши новые заводы, когда запустим их». Я сказал ему не беспокоиться, и посоветовал избавиться от его компьютера тоже. Централизация подобного рода может негативно сказаться на рабочей атмосфере. Это подчеркивает, что служащие на заводе – это машины, которые не могут или почти не могут контролировать то, как они работают и как работает завод.

Чаще всего, люди нижнего ранга находятся ближе к проблеме и, соответственно, могут быстрее найти ее решение.

Решение проблем «сверху вниз»: Кен Вудсток был первым специалистом по развитию бизнеса компании AES, работающим на полную ставку, и, наверное, самым толковым. Однажды на раннем этапе существования компании он пришел на ежемесячное собрание, посвященное подведению итогов, и рассказал о проблеме. Казалось, что один конкурент преследовал его, делая предложения потенциальным покупателям за две недели до визита Кена. Кто-то предположил, что проблема может скрываться в информационных бюллетенях, которые мы раз в месяц рассылали всем сотрудникам компании AES, рассказывая о деятельности компании и о том, какие компании мы собирались приобрести. Каким-то образом это появлялось на доске объявлений конкурента. Было очевидно, что Кену нужно было писать менее детально. Однако один из сотрудников высшего звена категорично заявлял, что мне следовало редактировать этот бюллетень перед рассылкой. Никто не возражал против новых правил. Но уже через несколько минут после окончания собрания я понял, что мы забрали полномочия в принятии решений у людей, которые отвечали за рассылку бюллетеня.

Это было незначительное происшествие, но оно стало предупреждением о тех неумышленных способах, которыми можно подорвать децентрализацию, когда кто-то совершает ошибку или когда возникает проблема. Существует убеждение, что ошибок или

проблем можно избежать, если все решения будут принимать лица, занимающие высокие должности. Но чаще всего, люди нижнего ранга находятся ближе к проблеме и, соответственно, могут быстрее найти ее решение, особенно если советуются со своими коллегами. Тенденция отдавать принятие всех решений в руки руководителей высшего звена была наиболее ярко выражена, когда наши акции падали вниз в 1992 году и 2001-2002 годах. Когда цена на акции снова вырастала, многие члены правления настаивали на централизации, которая, казалось, приносила им уверенность, что бизнес ведется традиционно и «безопасно».

Государственное регулирование: Постановление Сорбанеса-Оксли, изданное в 2002 году, согласно которому генеральные и финансовые директора обязаны заверять финансовые результаты, тоже подобным образом повлияло на централизацию решений и привело к тому, что плоды работы стали не такими важными и значимыми для людей, выполняющих ее. Правительственные организации хотят, чтобы руководители высшего звена почти всегда отвечали за каждый аспект деятельности компании. Неужели они считают, что благодаря этому организации станут поступать более нравственно? Я не вижу ни одного правдоподобного подтверждения этому. Но я знаю наверняка: это отнимет радость у тех сотрудников организации, которые ежедневно получают удовлетворение, зная, что они отвечают за то, чтобы их сфера производства работала продуктивнее и успешнее, а также руководствуясь нравственными принципами.

Поставщики услуг: На протяжении многих лет мне казалось, что каждый банкир, представитель страховой компании, поставщик топлива и любой другой человек, который хотел предложить компании AES какие-либо услуги, звонил мне, чтобы назначить встречу. Они пытались убедить меня, финансового директора или другого руководителя высшего звена, что они должны стать большой частью бизнеса компании AES. Этот, на первый взгляд, безобидный процесс может привести к централизованному приобретению услуг в компаниях всего мира.

Со временем я понял, что мне не стоит быть в центре отношений с поставщиками. Люди в разных отделах предприятия и специалисты по развитию бизнеса намного лучше знают, что им нужно и кто может предоставить эти услуги. Я стал меньше договариваться с поставщиками о предоставлении услуг и продукции и начал направлять их к соответствующим сотрудникам компании.

Приобретение знаний и опыта: Важной целью компании AES было приобретение знаний, применимых к нашему бизнесу. Если не подходить к этому процессу с осторожностью, он тоже может стать силой, способствующей централизации. Когда сотрудники AES обучались чему-то, необходимому для успешного ведения дел компании, мы, как правило, ставили их во главе отдела, в котором их знания были наиболее применимы. Наша логика была проста: люди свободнее всего принимают решения в той сфере, в которой они разбираются. Им также нравится, когда люди к ним обращаются по вопросам, связанным с недавно приобретенными знаниями. Минус этого состоит в том, что их коллеги перестают учиться и становятся зависимыми от них, часто обращаясь к ним за решением проблем. Это создает своего рода централизацию, но не в главном управлении компании, а на самих заводах, которые в конечном итоге и должны делать рабочую обстановку радостной.

| |
|---|
| <i>Рядовым служащим нужны независимость и чувство</i> |
|---|

власти, чтобы проявлять инициативу и рисковать.

Том Трайбоун рассказал мне об анализе данных за несколько лет работы химического завода ARCO, где он работал младшим инженером. Операционная производительность была намного выше на выходных, когда начальников и других руководителей и инженеров не было на заводе. Он сделал вывод, что техники лучше работали и быстрее устраняли проблемы, когда начальники не следили за каждым их действием. Когда же руководители были на заводе, техники ждали, пока те решат проблему.

На другой пример меня натолкнули люди, которые строили новое крыльцо в нашем доме. Когда я спросил их, как продвигается работа, они ответили: «Это зависит от того, сколько времени проводит здесь начальник. Мы работаем быстрее, когда его нет рядом. Никто не ждет его, чтобы он сказал, что делать дальше. Мы не ждем, пока он решит возникшую проблему. Мы не ожидаем, что он следит за тем, достаточно ли нам материалов».

Под контролем начальников люди становятся пассивными. Рядовым служащим нужны независимость и чувство власти, чтобы брать на себя ответственность, проявлять инициативу и рисковать. Использование талантов - это главный фактор для создания здоровой и радостной рабочей атмосферы.

Правление: Пишу я это осторожно, из-за страха, что меня неправильно поймут. Члены правления нашей компании отвечают по закону за все, что происходит внутри компании, точно так же, как я и остальные руководители. Руководителям компании AES было не особо сложно полагаться на техников завода и специалистов по развитию бизнеса в решениях относительно соответствия требованиям окружающей среды, капиталовложений и резервных фондов завода. Мы знали этих людей, работали с ними каждый день и доверяли их мнению.

Членам правления по совместительству сложнее всего считаться с мнением служащих. Есть вероятность, что члены правления даже не знакомы с ними, а тем более не знают их настолько хорошо, чтобы доверять их решениям. Естественно, члены правления хотят, чтобы руководители высшего звена или руководитель электростанции принимали решения. Они утверждают, что несут ответственность перед обществом и акционерами за производительность компании.

Это достаточно хороший аргумент, но не совсем. Руководители высшего звена и члены правления *действительно* несут ответственность, но они не могут утверждать и даже отслеживать каждое решение, которое принимается в компании. Если правление настаивает на том, чтобы высшее руководство принимало 200 решений, которые обычно не принимает, это означает, что еще десятки тысяч решений в компании принимаются без их участия. Мы несем точно такую же ответственность за все эти решения, как и за те 200, которые мы приняли. Если мы делегируем эти 200 проблем служащим, которые владеют информацией, чтобы принять более правильное решение, это не снимет с нас ответственности и не избавит от последствий. Тем не менее, это многое изменит для людей на электростанциях, которые при этом испытывают радость от того, что играют важную роль в компании и руководители доверяют их решениям.

Патернализм: Во время моего первого визита в Уганду в 1999 году мы с человеком, который меня принимал, сначала побывали у истоков Нила, а затем он показал мне место на реке, где мы собирались построить новую гидроэлектростанцию. После этого мы побывали на большой плантации сахарного тростника, которая принадлежала принимающей меня

семье. Мы проехали по обширным полям, на которых работали сотни людей. Когда мы проезжали мимо маленьких полуразрушенных домиков, он сказал, что работники живут в них бесплатно. Он с особым энтузиазмом показал мне здание, которое служило школой и больницей одновременно. «Мы предоставляем бесплатное образование и медицинское обслуживание. Целые семьи работают на нас годами». «Сколько вы платите своим работникам?», - спросил я. «Достаточно», - последовал ответ. – «Им не так уж много нужно. Здесь, на плантации, о них хорошо заботятся». Человек, принимавший меня, очень гордился тем, чего достигла его семья, одна из самых уважаемых в Уганде. «Ну, как тебе?», - спросил он, страстно желая услышать мой ответ. «Это одно из самых депрессивных мест, в котором я когда-либо бывал, - ответил я, лишь немного преувеличивая. – По стандартам Уганды, ты хорошо заботишься об этих людях, но ты не позволяешь им развиваться и стать независимыми взрослыми».

Эта ситуация напомнила мне слова Теннесси Эрни Форда: «Ты загружаешь 16 тонн, и что получаешь? Становишься на день старше и еще больше влезаешь в долги. Не зови меня, Святой Петр, я не могу уйти, моя душа принадлежит компании». Патернализм, и на плантации сахарного тростника в Уганде, и на Аппалачской угольной шахте, и в современной американской корпорации, никуда не исчезает. Руководители по всему миру до сих пор чувствуют потребность заботиться о подчиненных. Если смотреть на это поверхностно, этим можно восхищаться. Но если посмотреть ближе, можно увидеть и другую сторону медали. Патернализм приводит человека в состояние зависимости, подобное тому, в котором находится ребенок, который зависит от родителей. Он не позволяет работникам контролировать свою работу и жизнь. Им никогда не предоставляется возможность рисковать и принимать решения, и в результате они не могут раскрыть свой потенциал до конца. В конце концов, патернализм не позволяет получать радость от работы.

Когда компания AES приобрела гидроэлектростанцию в провинции Хунан в Китае, мы были обеспокоены состоянием рабочих. Медицинское обслуживание и образование не соответствовали стандартам. Я сразу же захотел что-то сделать, чтобы помочь этим людям. У большинства из нас есть порывы сострадания, которые побуждают нас сказать: «Мы должны вмешаться». Иногда мы отвечаем на нужды служащих, обеспечивая медицинское обслуживание или гарантируя занятость, обещая более высокие зарплаты, программы обучения и социальное обеспечение детей. Это все, конечно, хорошо.

Когда мы решаем проблемы служащих, мы не должны это делать только ради того, чтобы казаться «любезными» и «добрыми». Не бойтесь использовать подходы, которые позволяют им самим распоряжаться своей жизнью. Вместо того, чтобы обеспечивать жильем и образованием, платите им достаточно, чтобы они могли выбирать, что важнее для них и их семей. Не поддавайтесь искушению гарантировать им работу на всю жизнь. Отношение к служащим, как к детям, - далеко не самое лучшее для них, да и для организации тоже.

Ограничение свободы действий – это, возможно, самый ослабляющий и деморализующий фактор в рабочих отношениях в наше время.

Ранее основной причиной того, что люди ненавидели свою работу, было то, что заводы и фермы, в основном, концентрировались на производительности. В наше время акцент на прибыли и ценах на акции вытеснил главные человеческие качества, которые

необходимы для управления процветающим бизнесом: хорошую репутацию, ценности, заботу о коллегах и честность. Существует очень много людей, которые оценивают свое положение в жизни согласно сумме на банковском счету, и корпораций, которые подтасовывают финансовые результаты, чтобы цена на акции была как можно выше. Если организации создаются из-за страсти к богатству, которая диктует все, начиная от уровня заработных плат и заканчивая контролем роста цен, то они становятся централизованными и механистическими, а это не дает людям получать радость от работы.

За последние 50 лет, несмотря на незначительные улучшения рабочей обстановки, она не стала приносить больше удовлетворения работникам. Экономическая эффективность остается основным критерием успеха. Не к очень многим людям относятся, как к полностью сформировавшимся взрослым людям, которые способны принимать здравые решения. К работникам часто относятся, как к машинам или к выючным животным, как будто компания хочет выжать из них максимум до того, как от них избавиться. Им редко предоставляется возможность принимать решения и действовать согласно им. Ограничение свободы действий – это, возможно, самый ослабляющий и деморализующий фактор в рабочих отношениях в наше время.

Но в современных компаниях на все смотрят по-другому, чем я описал. Служащие, особенно нижнего звена, не очень-то переживают, что их не удовлетворяет работа, по крайней мере, так кажется на первый взгляд. «Дэннис, мне очень нравится то, что ты говоришь, но я не хочу рисковать потерять работу». Тогда я обычно прошу: «Назовите место, которое дает больше всего гарантий и уверенности в завтрашнем дне». После непродолжительного обсуждения мы, как правило, приходим к заключению, что все это человек может получить в тюрьме, потому что там предоставляют проживание, питание и одежду. Когда я пытаюсь логически объяснить их желание иметь гарантии и чувствовать себя защищенными, большинство людей видят, насколько неправильной является их цель. Детям нужна защита, но когда они вырастают, желание чувствовать себя защищенными подавляет их исключительно человеческие способности принимать решения, рисковать, учиться чему-то новому, ошибаться, развиваться, делать успехи, переживать неудачу и снова делать успехи. Организации должны ободрять людей не только стремиться к гарантии трудоустройства и уверенности в завтрашнем дне, но и к нематериальной награде, которую человек получает в результате творческого и инициативного подхода к работе. Во многих больших организациях мира работают люди, которые попали в ловушку в поисках гарантий. Это враг радости в работе.

Как я замечал, большинство людей даже не верят, что радость и работа могут сосуществовать. Так мало руководителей больших организаций получали радость от своей работы, что они не имеют ни малейшего представления, как создать такие рабочие условия, чтобы люди, работая, получали удовлетворение. В результате, большинство служащих гонится за высокой зарплатой и премиями, меньшим количеством рабочих часов, бездумным однообразием, меньшим количеством обязанностей, ранним выходом на пенсию и гарантией занятости. Все это ложные заменители работы, на которой человек может развиваться и получать удовлетворение.

Если человеку повезло, то работа, похожая на работу людей во времена промышленной революции, даст ему пропитание, позволит заплатить за образование детей, и даже обеспечит хорошую пенсию. Но «послушай, где же любовь?», как говорилось в старой рекламе пива “Bud Light”. Где же любовь к работе и успеху? Где же другие черты, таланты и недостатки, которые делают нас людьми? Где же желание служить людям? Возможно, это все осталось на ферме Коллина Доэрти, или, возможно, человек потерял их в погоне за производительностью и прибылью. Тем не менее, я убежден: то, что настолько свойственно человеческой природе, не могло потеряться навсегда. И если это так, то оно пересилит даже

настолько влиятельное движение, как промышленная революция. Эти человеческие качества все еще можно наблюдать во многих семьях. Об этом проповедуют в церквях, синагогах и мечетях. Эти качества все еще живут в наших воспоминаниях о коллективной работе и о соревнованиях в спортивных залах и на стадионах. Я уверен, что они не могут исчезнуть там, где мы проводим большую часть своего времени бодрствования - на работе.

У каждого из нас есть способность рассуждать, принимать решения и нести ответственность за свои действия. Когда все эти факторы совпадают, мы чувствуем что-то, похожее на безупречную радость.

Глава 3

От уныния к радости

«Нет большей радости, чем работа». Это был девиз доктора Чарльза Майо, основателя известной клиники. Ключ к радости в работе - это личная свобода каждого человека действовать и принимать решения, используя свои таланты и способности. Эта идея проста, но практически неосуществима из-за препятствий, которые существуют во всех больших организациях. Мы убедились в этом на примере компании AES еще на ранних этапах ее существования.

Я как раз вернулся в гостиницу после того, как в течение целого дня пытался убедить высокопоставленных государственных служащих штата Флорида в том, что наша станция, которая строится в Джексонвилле, соответствует всем необходимым требованиям. В 10:30 позвонил телефон, и Билл Арнольд, управляющий нашей самой новой, самой большой, и самой доходной электростанцией в Шейди Поинт, штат Оклахома, ошеломил меня. Новость, которую он мне сообщил, стала началом самых насыщенных 6 месяцев в моей профессиональной карьере, в течение которых я многому научился. Эта новость в конечном итоге сразила наповал и самого талантливого управляющего станцией.

Один из ассистентов Билла обнаружил, что девять специалистов сфальсифицировали результаты анализа воды на электростанции. Они отослали неверные данные о качестве воды в Управление по защите окружающей среды. Хотя выбросы и не нанесли никакого вреда реке, в которую сливалась вода, это абсолютно не согласовывалось с нашими общими ценностями, честностью и ответственностью перед обществом. Примерно неделю спустя мы с Роджером Сэнтом написали откровенное письмо нашим работникам и акционерам. Поскольку это письмо отражает дух, ценности, и характер работы компании AES, я считаю, что его стоит привести в этой книге. Мы всё еще были на пути усовершенствования наших ценностей, и, как можно заметить, мы ещё не приступили к серьезному обучению. Вот некоторые отрывки из этого письма:

Дорогие Акционеры и сотрудники компании AES,

Мы только что получили некоторые неприятные известия, которые, согласно нашим ценностям, мы посчитали нужным донести к вашему сведению при первой возможности. В четверг, 18-го июня, мы сообщили в Управление по защите окружающей среды и в Администрацию штата Оклахома, что в ходе внутренней проверки мы обнаружили фальсификацию отчетов о сточных водах на электростанции компании AES в Шейди Поинт, штат Оклахома.

Оказалось, что никто из руководителей вне водоочистительного сооружения не знал об этих нарушениях. Люди, принимавшие участие в фальсификации, признались, что они так поступили из страха лишиться работы. Хотя ни одного человека в компании AES никогда не увольняли и никогда не уволят за то, что он сказал правду.

Их ответ сложно понять, потому что это было всего лишь небольшое отклонение, которое мы ожидали в первый год работы новой станции. После того, как мы обнаружили нарушения, мы усовершенствовали способ эксплуатации

оборудования, а также добавим новое, что сведет к минимуму вероятность подобных нарушений в будущем.

Больше всего нас расстроило то, что никто не упоминал об этих нарушениях в двух конфиденциальных опросах о ценностях, которые мы проводили в Шейди Поинт во время этих событий.

Этот поступок побудил нас задуматься о том, насколько ценности влияют на наши поступки. Один из основных принципов компании AES – это общие ценности. Нам казалось, что мы достаточно хорошо объяснили наши ценности каждому работнику AES, и подобное никогда не случится. Мы стараемся относиться к сотрудникам, как к взрослым людям, доверяя их честности, рассудительности, зрелости и профессионализму, а не полагаться на методику, инструкции и ежеминутный контроль. Мы не можем понять, зачем кому-то нужно отказываться от честности для того, чтобы показать, что мы работаем лучше, чем на самом деле. Мы надеемся, что предпринятые шаги решат проблему, но мы разочарованы и расстроены, что подобное могло случиться в AES.

Это письмо попало в прессу, и мы сразу же поняли, насколько инвесторы могут неправильно истолковать искренность. Лишь незадолго до того компания AES стала открытым акционерным обществом, и многие инвесторы предполагали, что инцидент в Шейди Поинт был экономической катастрофой. Но на самом деле, это привело только к штрафу в небольшом размере от Управления по защите окружающей среды, потому что мы не нанесли никакого вреда окружающей среде. Несмотря на это, в тот день, когда письмо попало в прессу, наши акции упали в цене на 40 процентов. Это резкое снижение цен наслось на 20-процентное снижение в прошлом месяце вследствие проблем во Флориде, где группа местных активистов выступала против постройки новой электростанции, несмотря на то, что мы уже начали строительство.

Прежде чем наши акции резко упали, главные члены правления и руководители высшего звена были всерьез обеспокоены инцидентом. Мы начали разбираться, что именно произошло и почему. Мы с Роджером распространили письмо. Помимо размышлений о том, как наказать тех, кто принимал непосредственное участие в инциденте, мы начали думать о том, как можно усовершенствовать процесс приема на работу, управление, образование, чтобы снизить вероятность повторения подобной ситуации.

После того, как цены на акции упали, наша реакция на происходящее очень сильно изменилась. Мы начали паниковать и бороться с ситуацией, как со стихийным бедствием. Большая часть нашего внимания ушла на успокоение акционеров. Множество юристов сбежалось на электростанцию, чтобы «спасти активы».

Мне показалось, что большинство наших руководителей, а в особенности члены правления, были больше обеспокоены снижением стоимости акций, чем изменой нашим ценностям. Один из первых советов юриста был уволить всех девяти сотрудников, замешанных в фальсификации. Когда я спросил, зачем предпринимать такие кардинальные действия, он сказал: «Управление по защите окружающей среды отнесется к вам более снисходительно». С моей точки зрения, это - неприемлемая причина увольнения работника. Так или иначе, я решил, что никто не будет уволен, если признает свой проступок, согласится с наказанием, и пообещает твердо придерживаться ценностей компании AES в будущем. При этом семеро из девяти провинившихся работников ушли из компании в течение года.

Несколько руководителей высшего звена и членов правления высказали предположение, что в проблеме был виноват, в основном, наш подход к работе, как будто компания находилась на грани краха. Они поспешно пришли к заключению, что наша радикальная децентрализация, недостаточное количество уровней управления и

нетрадиционный подход к работе привел к «экономическому» упадку. Конечно же, никакого *настоящего* «экономического» краха не было, всего лишь акции упали в цене. Вдобавок к этому, один из наших старших вице-президентов провел презентацию для правления, в которой предложил изменить главную цель компании с «Восполнение потребности в электричестве» на «Защита наших активов». Он имел в виду, что мы должны придерживаться оборонительной стратегии, ведомой множеством юристов, для того чтобы избежать неприятных ситуаций в правовой сфере и в сфере защиты окружающей среды. Члены правления и руководители подумывали добавить в организационную структуру звено вице-президентов между мной и руководителями пяти электростанций, которыми мы владели в то время. Собрание с участием 13-ти руководителей высшего звена было проведено, когда я был в отъезде. На нем один из руководителей компании внес предложение сделать нашего независимого консультанта заместителем председателя компании, и передать ему основные полномочия, которые касались всех вопросов «соответствия нормам». Они провели голосование, в котором 11 человек поддержало нововведение и всего 2 человека проголосовали против.

Примерно месяц спустя Билл Арнольд снова позвонил мне. Он попросил меня больше не приезжать на станцию в Оклахоме. Под давлением юристов и потеряв уверенность, руководство электростанции решило вернуться к более «традиционному» подходу в управлении промышленными объектами. Они вернули должность начальника смены и помощника руководителя предприятия, а также создали новый отдел по защите окружающей среды, который должен был подчиняться руководителю станции (для того, чтобы следить за тем, насколько хорошо работники водоочистительного отдела выполняют свою работу). Это увеличило количество рабочей силы на предприятии более чем на 30 процентов. Билл сказал мне, что изменения меня не обрадуют. Он добавил, что работники в Шейди Поинт будут чувствовать себя очень «неудобно», если я, как и раньше, буду приезжать с визитом. Если бы я не заботился о соблюдении общих ценностей компании, я бы, возможно, отклонил просьбу Билла. Я чувствовал себя обиженным и униженным, но на тот момент меня больше волновало другое. Я пытался убедить правление остаться верными нашим ценностям, и в то же время сделать это так, чтобы не потерять работу. Я говорил сотрудникам компании AES, что я был «уволен» со станции. Я не встречался с руководством в Шейди Поинт более шести месяцев. Затем как-то мы провели переговоры за территорией предприятия. Когда спустя месяц я наконец-то посетил станцию, меня встретили аплодисментами. Это был один из самых приятных моментов в моей карьере.

В течение шести месяцев после падения цен на наши акции некоторые члены правления и руководители высшего звена настаивали на том, чтобы «приглушить пылкие речи» о наших ценностях. Некоторые из них считали, что с нашей стороны является высокомерием заявлять о ценностях, если мы не всегда им следуем. Один из членов правления сказал: «Инвесторы не относились бы к нам так строго, если бы не говорили так много о наших ценностях, а потом на самом деле не руководствовались ими на практике». Кроме того, инвесторов волнует прибыль, а не ценности. «Поэтому давайте не будем говорить о ценностях за пределами компании», - сказал другой член правления. Мы опять подняли вопрос о том, почему так много внимания мы уделяем нашим ценностям. Один из моих партнеров сказал: «Они не действуют, Дэннис. Нам нужны изменения». Мы долго говорили о том, стоит ли менять то, как компания доносит до общественности связь между ценностями и прибылью. В то время я чувствовал себя недооцененным и не знал точно, насколько члены правления поддерживают меня. Казалось, что им нравились наши ценности лишь по той причине, что они пользовались популярностью у работников компании и у прессы. В борьбе за ценности я чувствовал себя одиноким, потому что они в действительности были правильными.

В результате этого отношения между мной и Роджером стали напряженными. Мы провели большую часть дня у него дома, обсуждая, как нам быть. Правление сомневалось в моей способности управлять (и я думаю, что Роджер тоже). Стоит ли нам разделить компанию? Может, кому-то из нас двоих стоит уйти? И ему, и мне было грустно. Я сказал ему, что хочу остаться в компании и сделать все, чтобы она хорошо работала. Мы решили, что я встречу со всеми членами правления, которые работали в компании с момента ее основания. Я должен был извиниться за то, что случилось, и попросить их дать мне ещё один шанс доказать, что я могу управлять компанией так, чтобы они ею гордились.

Из всей этой ситуации я сделал вывод, что у меня не получилось научить людей нашим ценностям и принципам. Мы как компания не понимали, каким образом на практике наши ценности должны влиять на то, как мы работаем и как мы живем. Наши ценности, особенно, наверное, «радость от работы», стали лишь словами для широкой общественности. Их влияние на ежедневную работу компании было в лучшем случае лишь поверхностным. За исключением нескольких руководителей высшего звена и трех-четырех руководителей станций, мало кто относился к ценностям настолько серьезно, чтобы твердо следовать по тому пути, который мы выбрали несколько лет назад. Это касалось тех периодов, когда цены на акции компании падали или когда возникали другие экономические проблемы. Для всех скептиков не имело значения практически отсутствие доказательств, что наш подход в управлении электростанциями привел к проблемам на водоочистительном сооружении. Проблема возникла по той причине, что девять людей на нашей электростанции в Шейди Поинт не придерживались ценностей.

Инцидент на электростанции в Оклахоме был незначительным, по сравнению с множеством подобных происшествий в других больших компаниях с традиционным стилем управления. Нет никаких предпосылок считать, что более традиционный подход к управлению компанией предотвратил бы подобные происшествия. Более того, я был убежден, что несерьезное отношение к нашим ценностям и принципам не позволит получать сотрудникам компании AES радость от работы.

Все эти вопросы заставили меня пересмотреть каждую деталь моего подхода к бизнесу. Я размышлял о людях и организациях. Когда тем летом я оправился в отпуск, то понимал, что практически потерял свою работу. Я понимал, что если буду продолжать настаивать на своем радикальном подходе к работе, то рискую потерять ее в любой момент. Я понял, что большая часть членов правления не согласны с моей философией. Они не очень-то поддерживали мой подход к управлению и не были преданы мне. В последующие 10 лет я помнил об этом, даже тогда, когда цена на наши акции стремительно росла и многие члены правления восхваляли меня и с энтузиазмом относились к моему подходу в управлении. Я продолжал повторять, что наши ценности не влияют на то, растёт цена на наши акции или падает.

Когда я был в отпуске, я обдумывал два варианта моих возможных действий. Я мог отступить и ослабить фокус на ценностях, а также придерживаться более традиционного подхода в действиях и словах, особенно за пределами компании. Или же поступить так, как сказал один из вице-президентов несколько месяцев назад: «громко заявлять о наших ценностях и уверенно шагать вперед». Когда я приехал из отпуска, то решил все-таки шагать вперед, но с умом.

Я поставил себе за цель каждый день учить людей нашим ценностям, как на словах, так и на деле. Для этого я собирался часто и регулярно бывать на всех электростанциях компании. За пределами компании я планировал только участвовать в коротких дискуссиях о наших целях, принципах и о том, какое место они занимают во всей структуре бизнеса. Я решил вернуться к основам, в первую очередь из-за того, что они были связаны с нашей целью сделать компанию AES местом, работа в котором приносит радость. Несколько лет

назад мы составили список предположений о людях, влиявших, по нашему мнению, на рабочие отношения во времена промышленной революции. Я сделал следующий шаг и определил ряд новых предположений о работниках, которые отображают философию компании AES. Затем я поставил перед собой задачу и попросил об этом других руководителей компании: оценивать каждую деталь нашей существующей модели управления, и каждого предложения, которое вносится. Совпадали ли эти детали с нашими основными предположениями? Я предложил, чтобы мы всегда выбирали тот вариант, который наиболее совпадает с нашими ценностями, и таким образом мы увеличиваем шансы создать рабочую атмосферу, приносящую удовлетворение, радость и успех.

Предположения о работниках, приведенные ниже, были впервые написаны летом 1992 года, после происшествия в Шейди Поинт. Я добавил пункт о том, что люди подвержены ошибкам, спустя год или два, но остальные пункты не изменились. Обратите внимание на огромную разницу между этими предположениями и теми, которые были во времена промышленной революции.

Сотрудники компании AES:

- Взрослые люди, способные творчески мыслить и заслуживающие доверия; они внимательны и способны принимать решения.
- Отчитываются и несут ответственность за свои решения и действия.
- Могут допускать ошибки; все мы иногда совершаем ошибки, и иногда нарочно.
- Неповторимы.
- Хотят воспользоваться своими талантами и способностями для того, чтобы внести положительный вклад в организацию и в мир.

Я предполагаю, что для того, чтобы человек получал радость от работы, ему нужно работать в среде, которая согласуется с человеческой природой. Хотя все люди разные, некоторые черты присущи всем нам. В предположениях, которые я сделал о сотрудниках компании AES, я подчеркнул самые важные из этих характеристик.

Очень сложно сопоставлять предположения о людях с конкретными организационными структурами и системами. Почти невозможно делать это постоянно. Например, экономические реалии всегда усложняют создание рабочей обстановки, где принимаются во внимание человеческие черты и недостатки. Очень сложно было бы создать хорошую рабочую обстановку, даже если бы все люди были одинаковыми. Поскольку каждый из нас уникален, то создание такой атмосферы, которая приносит радость и соответствует нашим личным потребностям, и при этом ведет к экономическому успеху, - очень сложная задача.

Большинство людей, считают, что работа – это, в лучшем случае, необходимое зло. Говоря о рабочей обстановке, я часто прошу людей поиграть в «ассоциации». Я говорю слово «работа» и спрашиваю, что первое приходит им на ум. Люди постоянно говорят мне в ответ такие слова, как «тяжелая», «нудная», «то, что нужно делать», «монотонная» и «сложная». Я заметил, что подобные слова и фразы часто используют люди, которые проработали 20 лет и более. Это легко понять, учитывая, что они проработали долгое время в обстановке, в которой перед ними редко ставили сложную задачу или давали возможность принимать ответственные решения. Но удивительно то, что практически те же слова и с той же периодичностью использовали люди, которые ещё учились и, возможно, никогда серьезно не работали, не считая подработок летом или частичной занятости. Их родители и друзья разрушили их ожидания ещё до того, как они достигли того возраста, когда могут работать.

Христиане, мусульмане и иудеи часто говорят, что работать так сложно из-за последствия действий Адама и Евы и грехопадения. Несколько лет назад меня попросили

выступить с речью в Университете Истерн, христианском учебном заведении в Пенсильвании. Темой была «Радость в работе». Готовясь к выступлению, я перечитал историю о сотворении в книге Бытие, и понял, что многие из нас интерпретируют её неправильно.

Бог сотворил Адама и Еву и поместил их в Едемский сад. Там они дали имена животным и заботились о них. Они возделывали землю и собирали фрукты и овощи. Другими словами, они проводили много времени в «работе». Их работа не была тяжёлой, сложной или хоть капельку скучной. Это был рай. Всё, что они испытывали, было превосходно. Конечно, они согрешили и были изгнаны из Едемского сада, и жизнь стала более тяжёлой. Из этой последней части истории мы черпаем наше отношение к работе и ожидания от неё.

Тем не менее, можно посмотреть на эту историю и с другой стороны. Согласно Божьему замыслу, рабочая обстановка должна быть прекрасной, приносить удовлетворение. Работа была предназначена для того, чтобы человек получал от неё радость. Бог создал человека в первую очередь для того, чтобы он трудился. Работа должна быть неотъемлемой частью нашего поклонения. Это один из самых важных способов почитания Бога. Если смотреть с этой точки зрения, то наша обязанность состоит в том, чтобы сделать рабочую обстановку в современных организациях такой, какой ее задумал Бог изначально. Хотя я понимаю, что наш мир – это далеко не Едемский сад, но верю, что на тех из нас, кто занимает руководящие должности, лежит ответственность сделать всё возможное, чтобы рабочая обстановка приносила радость.

Латинское слово, которое означает «работа», - это *labor*. По значению оно похоже на слово «труд» в английском языке. Оно не отражает той радости от работы, которую мы видим в Бытии. Ещё одно латинское слово, которое означает «работа», - *opus*, и именно оно лучше выражает мое представление о работе. *Opus* обозначает добровольное действие, наполненное творчеством и смыслом. Рабочие отношения, приносящие радость, основываются именно на этой концепции.

Общаясь с людьми о работе, я часто задаю вопрос: «Что необходимо для того, чтобы работа приносила удовлетворение и радость?». Обычно я слышу в ответ следующее, и это вас не удивит:

- «Хорошие друзья»;
- «Хорошая обстановка»;
- «Перспективная работа»;
- «Я занимаюсь тем, что у меня хорошо получается»;
- «Честная конкуренция»;
- «Я многому учусь»;
- «Я вижу результат своей работы»;
- «Я чувствую себя нужным»;
- «Обо мне думают, как о человеке»;
- «То, что я делаю, приносит успех»;
- «Я чувствую себя частью команды»;
- «На мне лежит большая ответственность».

Первый вывод, который можно сделать из этих ответов, - это то, что у рабочих отношений, приносящих радость, есть ряд определенных характеристик. Тем не менее, из своих исследований и опыта я убедился, что один из этих факторов играет большую роль, чем остальные. Давайте сначала взглянем на некоторые из них, которые не являются самыми важными.

Почти всегда люди, отвечая на мой вопрос, упоминают хорошие взаимоотношения с коллегами и начальниками. Тем не менее, когда я спрашиваю, работали ли они когда-либо в организации, в которой у них были хорошие друзья, но работа все равно не приносила радости, почти все твердо говорят «да». Несмотря на то, что хорошие взаимоотношения и дружба являются важной частью хорошей рабочей обстановки, это все равно не самый важный фактор.

Люди редко всерьез считают, что высокая зарплата и льготы необходимы для хорошей рабочей атмосферы. Я говорю об этом, поскольку многие руководители проводят очень большое количество времени, решая вопросы, связанные с зарплатой. Из своего опыта я могу сказать, что недостаточная компенсация за труд может сделать работу менее привлекательной, но справедливая и честная зарплата почти никак не отразится на том, как человек будет воспринимать свою работу. Я думаю, что люди в поисках работы слишком много внимания уделяют размеру заработной платы. И уже позже многие понимают, что их удовлетворение от работы почти не зависит от уровня компенсации, которую они получают за свой труд.

У особенной рабочей обстановки есть много составляющих. Человеку необходимо чувствовать, что он является частью команды, хорошо общаться с коллегами, знать, что у его работы есть достойная цель. Все это помогает ему получать радость от работы. Но важнее всего для человека - использует ли он свои таланты и способности на то, чтобы делать что-то полезное, значительное и стоящее. Когда начальники принимают абсолютно все решения, работник чувствует себя ненужным и бессильным, как взрослый ребенок, которому родители диктуют, как поступать.

Разницу легко понять, взглянув на работу как на вид спорта. Почему люди считают, что спорт – это что-то веселое и захватывающее, а работа – скучное и сложное? Я всегда любил спорт, и это побудило меня задуматься, почему я так любил играть. Возможно, таким образом можно понять, как сделать работу более приятной. Давайте, к примеру, рассмотрим баскетбол. Когда я спрашиваю людей, что им больше всего нравится делать в игре в баскетбол, мало кто отвечает «передать мяч». Большинство говорит: «Забрасывать мяч».

Тогда я спрашиваю: «Когда вам больше всего нравится это делать?».

«Во время игры», - отвечают они.

«В какой конкретно момент во время игры?», - спрашиваю я.

«Когда осталась всего одна или две секунды до конца матча и моя команда отстает на одно-два очка или при равном счёте», - обычно следует ответ.

«А в каком матче это все должно происходить?», - спрашиваю я.

«Во время чемпионата, в финале НБА (Национальной баскетбольной ассоциации)», - отвечают мои собеседники.

Большинство людей получают от спорта удовлетворение и радость, когда они участвуют в какой-то важной игре и от них зависит результат соревнования. Подобным образом, детям нравятся карточные и настольные игры, в которых все зависит от шанса, а взрослые предпочитают игры, в которых необходимы способности, стратегия и память. Другими словами, чем больше навыков требуется, тем лучше. Хотя эти примеры и не самые лучшие, спорт и игры могут помочь нам понять, что же приносит людям радость в работе.

Во время чемпионата по американскому футболу среди школ Вирджинии мой сын, Дэннис-младший, был пасующим в одной из команд. Когда до конца матча оставалось шесть минут, его команда отставала всего на несколько очков. Мяч находился на их 20-ярдовой линии. Это была последняя попытка заработать очки. Я начал нервничать. Я практически боялся смотреть на поле. Тем не менее, с того места, где я сидел, Дэннис казался спокойным и уверенным. Он спокойно сместился на свободную позицию и начал делать знаки

партнёрам. Он оттянулся немного назад и сделал идеальную передачу, которая помогла сравнять счёт.

Почему же я так нервничал, а мой сын был настолько спокоен? Ответ прост: он мог что-то изменить, а я нет. Мяч находился у него. Исход игры зависел от его способностей, действий и решений. И как руководитель, тренер, отец и игрок, я могу сказать, что это действительно так. Человек, от которого зависит исход ситуации, получает больше радости, чем люди, которые не могут настолько повлиять на ситуацию.

Кроме того, я часто слышал, как люди говорили: «Работа – это большой стресс». Я не думаю, что уровень стресса влияет на то, получают люди радость от работы или нет. Была ли игра стрессом для Дэнниса? Конечно же. Уменьшило ли это его радость от игры? Нет, как раз наоборот. В большинстве ситуаций, которые влияют на исход дела, стресс усиливает опыт человека, если у человека есть определенный контроль над происходящим. Уровень стресса уменьшается в тех ситуациях, которые человек неспособен контролировать. В пример можно привести менеджеров среднего звена, на которых с одной стороны давят руководители, не позволяющие им принимать решения, а с другой – подчиненные, которыми необходимо управлять.

Стресс усиливает опыт человека, если у человека есть определенный контроль над происходящим. Уровень стресса уменьшается в тех ситуациях, которые человек неспособен контролировать.

Я также знаю, что люди часто недовольны работой, потому что «она слишком тяжелая» или «отнимает слишком много времени». Я сомневаюсь, что корень неудовлетворенности кроется в том, что работа слишком тяжелая. Я опять же таки приведу в пример опыт Дэнниса в спорте, чтобы попытаться разобраться в ситуации. Во время летних каникул перед выпускным классом в школе он по три-четыре часа в день занимался спортом: бегал, занимался метанием и поднимал тяжести. Кроме того, он изучал кинематографию. Он работал очень тяжело и не получал за свою работу ни цента. Дэннис делал это даже не для того, чтобы получить стипендию на учебу в колледже; на тот момент он уже пришел к выводу, что у него было мало шансов играть в американский футбол во время учебы в колледже. Зачем же тогда ему было так тяжело работать? Я думаю, он делал это ради того, чтобы у него была возможность когда-нибудь совершить победный бросок.

В баскетболе, американском футболе и других играх есть еще один фактор, который играет важную роль, - это счет. Ведение счета – это центральная часть соревнований, именно оно необходимо для того, чтобы участники получали радость от игры. Не имеет значения, какого масштаба соревнования, в любом случае мы ведем счет, и нас волнует исход игры. Мы можем проигрывать так же часто, как и выигрывать, но, по крайней мере, видим результат своей работы.

«Насколько хорошо у меня получается управлять?», - любил спрашивать своих избирателей бывший мэр Нью-Йорка. Таким своеобразным образом Кох выражал потребность, которая есть у каждого из нас. Всем нам необходимо знать мнение других людей о своей работе, чтобы получать от нее радость.

Поражение учит нас смирению. Для того чтобы работа приносила

человеку удовлетворение, поражение почти так же необходимо, как и успех.

Успех помогает людям больше наслаждаться играми и работой. Тем не менее, несмотря на то, что говорят тренеры и руководители, это не означает, что человек всегда должен «побеждать». Несколько лет назад по телевизору показывали рекламу с участием баскетболиста Майкла Джордана. Он говорил, что со времени учебы в начальной школе до его карьеры в НБА он сыграл 4,900 игр. 39 раз ему предоставлялась возможность последним броском выиграть игру, но он не попадал. Приносила ли игра в баскетбол ему радость, несмотря на то, что он промазывал, и его команда проигрывала эти игры? У меня нет сомнений, что намного лучше одержать победу в игре, чем проиграть. Тем не менее, я убежден, что самый большой источник радости для Джордана и других спортсменов (так же, как и для работников) – это возможность использовать свои способности, когда в этом есть настоящая необходимость. Чтобы получать удовлетворение от работы, каждый человек должен чувствовать, что он необходим.

Поражения и ошибки тоже могут приносить радость в работе. В своей книге о баскетбольной карьере в школе и колледже «Сезон моих поражений» Пэт Конрой говорит, что поражение неизбежно. Это также обязательный элемент обучения и будущего успеха. Поражение учит нас смирению: поскольку оно часто причиняет нам боль, то и, соответственно, оставляет незабываемое впечатление. На самом деле, для того, чтобы работа приносила человеку удовлетворение, поражение почти так же необходимо, как и успех.

Почему участие в игре и работа в организации, где у человека есть достаточно власти и ответственности, приносят удовлетворение и радость? Ответ на этот вопрос кроется в человеческой природе. У каждого из нас есть способность рассуждать и развивать таланты и способности; мы способны применять их, принимая решения; и мы чувствуем, что мы должны нести ответственность за свои действия. Когда все эти факторы совпадают, мы чувствуем что-то, похожее на безупречную радость.

Можно ли создать такую структуру в организациях, чтобы максимальное количество работников получило возможность испытать подобную радость? Можно ли существенно увеличить процент людей, которые принимают основные решения и предпринимают важные действия? Можно ли сделать так, чтобы работа приносила радость не только руководителям высшего звена? Люди, занимающиеся научной деятельностью, предложили пути достижения этой цели, а некоторые руководители организаций приложили значительные усилия, чтобы достичь ее.

Вот несколько правил, которыми мы пользовались в компании AES, пытаясь сделать так, чтобы работа приносила служащим радость:

Мой ассистент-администратор принимает все решения относительно того, какие компьютеры и какое программное обеспечение покупать для себя *и* для меня. Она организывает все поездки, в том числе бронирует авиабилеты, номера в гостинице и машины. Она сама решает, когда ей работать и чем заниматься. Ассистент-администратор решает, будет ли она участвовать в подготовке очередного квартального делового отчета или возглавит ее. Она не должна согласовывать со мной все свои решения. Я – лишь один из тех, с кем она может посоветоваться перед принятием решения. Покупая мебель или оборудование, ассистент-администратор регулярно консультируется с бухгалтерией, просто

для того, чтобы узнать, как ее решение отразится на бюджете, но не для того, чтобы ее решение одобрили. Закупая офисное оборудование, она просто советуется с коллегами, чтобы убедиться, что оно было совместимо с уже существующим оборудованием. Она решает, с кем мне встречаться и с кем мне разговаривать по телефону. Несмотря на то, что среди руководителей сейчас модно делегировать принятие решений своим ассистентам, стоит отметить, что у нее не было полномочий принимать эти решения на предыдущей работе на должности ассистента главного партнера юридической фирмы.

Группа административных ассистентов-добровольцев, включая меня, отвечала за планирование и проведение ориентации для сотрудников компании два раза в год. На этом мероприятии обычно собиралось от 200 до 300 сотрудников компании AES более чем из 20 стран. Члены группы выбирали место проведения, составляли программу, договаривались о питании, бронировали номера в гостиницах и организовывали перевозку участников ориентации, находили лекторов, и даже решали, кому предоставить право посетить это мероприятие, когда желающих было слишком много. Вся ответственность за проведение ориентации лежала на этой группе людей. Почти все решения в главном управлении компании принимались таким образом. Когда мы проводили деловые отчеты в Пакистане или Южной Америке, вся ответственность за принятие решений, связанных с проведением конференции, лежала на наших сотрудниках в этих странах.

На электростанции тот техник, который обнаруживал, что необходимо провести ремонтные работы на теплообменнике, должен был назначить плановую остановку его работы и заказать необходимые детали. Он советовался с коллегами, руководителем своей группы и руководителем станции, если позволяло время, и если на проведение ремонтных работ была нужна большая сумма денег, но окончательное решение было за ним.

Приемом на работу обычно занимались специализированные группы, под управлением обычного руководителя, либо под управлением назначенного члена группы. Перед принятием окончательного решения они должны были советоваться с представителями других групп и, возможно, с руководителем станции.

В Оклахоме водитель из группы, занимающейся подачей топлива, заметил, что срок эксплуатации оборудования, которое использовалось для перемещения угля, подходил к концу, и, к тому же, это была устаревшая модель. Он выразил желание заняться выбором самого лучшего оборудования для замены и перечислением 350,000 через местный банк долларов на его приобретение. Все это он делал, советуясь с коллегами и руководителями на электростанции и несколькими финансистами из главного управления компании, но окончательное решение принимал он сам.

Каждая группа в подразделении подсчитывала, сколько денег им нужно на все их расходы. Затем группы собрались для того, чтобы обсудить бюджет электростанции, который мог достигать 300 миллионов долларов. После этого они отправляли его в главное управление компании, где наши сотрудники собирали вместе все предложения по бюджету и отправляли их в другие подразделения. Несколько сотен сотрудников подразделений США и главного управления раз в год собирались для того, чтобы пересмотреть бюджетные предложения и посоветовать возможные изменения. Совет, который каждое подразделение компании получало по поводу бюджета, был только лишь советом. Представители подразделений передавали эти советы своим коллегам на рассмотрение. Окончательное

решение по поводу бюджета каждое подразделение принимало самостоятельно. Иногда они принимали советы, иногда нет.

Во многих организациях пожертвованиями на благотворительные цели занимаются руководители высшего звена, члены правления или специальный фонд, в который входили настоящие и бывшие руководители. Их решения в сфере благотворительности часто отражают цели компании и интересы задействованных людей, а не реальные нужды общества. Я считаю, что лучше, когда компания позволяет каждому служащему участвовать в благотворительных взносах и принимать решения относительно благотворительности, независимо от того, на что идут деньги: на школы, на традиционные благотворительные акции или в церкви.

Этот подход ободряет сотрудников организации больше жертвовать и направляет деньги на те цели, которые служащие считают действительно стоящими. Руководство компании AES удваивало сумму, которую служащие жертвовали в каждую организацию (а в некоторых более бедных странах и утраивало), а также служащие направляли свои пожертвования в такие большие благотворительные организации, как Habitat for Humanity и United Way.

Решения в сфере развития бизнеса и в финансовой сфере почти всегда принимали сотрудники подразделения. Развитие электростанции в Лал Пире, Пакистан, - это хороший пример принятия решений в компании AES.

Шахзад Касим, который стал одним из самых успешных специалистов по развитию бизнеса в сфере производства электроэнергии в мире, уйдя из консалтинговой фирмы, стал финансовым аналитиком в нашей компании. Он родился в Пакистане и получил образование в США. Через несколько месяцев после того, как он стал сотрудником компании AES, он вернулся в Пакистан, чтобы увидеться со своей семьей. Когда Шахзад был там, он заметил, что в Пакистане есть необходимость в новых электростанциях. «Я хотел бы узнать, могу ли я уйти со своей должности, чтобы провести более детальное исследование о возможностях развития бизнеса в Пакистане», - спросил он у своего начальника. «Это решение зависит от тебя, - ответил начальник. – Почему бы тебе не посоветоваться об этом со своими коллегами и с некоторыми вице-президентами? Узнай также мнение Дэнниса по этому поводу». Я сказал ему, что относился к этому очень скептически. За несколько лет до того представители Агентства международного развития из Государственного департамента США советовали нам открыть свой бизнес в Пакистане. Мы ответили, что мы смутно представляем, что мы делаем в США, а о Пакистане не стоит и вспоминать. Кроме того, это была одна из самых коррумпированных стран мира. Этические стандарты компании AES наталкивали на мысль, что мы никогда не сможем заниматься бизнесом в этой стране.

Решение, заниматься этим или нет, было за Шахзадом. Шесть месяцев спустя он попросил меня съездить с ним в Пакистан и встретиться с премьер-министром, чтобы попытаться раскрутить проект, который подготовил Шахзад со своей группой. На каждом серьезном этапе в течение двух с половиной лет развития бизнеса он советовался с коллегами, а затем принимал решения. Перед тем, как вложить 700 миллионов долларов (включая несколько сотен миллионов долларов кредита), Шахзад проконсультировался с членами правления. Правление отреагировало положительно, но все решения, связанные с проектом, оставались за Шахзадом и членами его команды. К этому времени многие окончательные решения в развитии бизнеса он делегировал членам своей команды. Окончательное решение по поводу контракта на постройку электростанции и выбора застройщика принимал не он. Шахзад также не занимался финансовыми вопросами, включая

200 миллионов долларов кредита компании AES. Все эти решения принимали люди, которые были ниже него по должности. Когда вопросы о финансировании были решены, новые строительные и рабочие группы начали принимать все важные решения в сфере своей работы.

Радость от работы начинается с личной инициативы и ответственности человека.

Ни решение о рассмотрении возможности работы в Пакистане, ни последующие важные решения принимались не руководителями высшего звена, не составителями плана, не финансовыми отделами и не центральным отделом по развитию бизнеса компании AES. Радость от работы начинается с личной инициативы и ответственности человека. Люди сами, а не бюрократия, принимают решения и несут за них ответственность. Этот процесс начинается со служащих нижнего звена, и он требует творческого подхода, тщательного анализа и планирования и четкого исполнения. Большая часть этих действий выполняется не в главном управлении, представители непроизводственных отделов и руководители высшего звена компании AES только дают советы.

Решения служащих, которые я описал, различаются по сложности и последствиям. Тем не менее, цель остается одна и та же: создать рабочую обстановку, в которой как можно большее количество людей имеет возможность принимать важные решения, предпринимать действия, от которых зависит успех организации, и брать на себя ответственность за результаты.

Процесс сбора информации – это мой ответ на извечную дилемму всех организаций: как заботиться о правах и нуждах каждого человека, и одновременно обеспечить успешное функционирование команды, коллектива и компании.

Глава 4

Метод «Медовые соты»

В статьях некоторых газет и журналов писалось, что компания AES – это предприятие, в котором нет четкой структуры и которое «не поддается контролю», а наш подход нескоординированный и в компании нет дисциплины. Это вовсе не так. Тем не менее, наша компания коренным образом отличается традиционных. Каждый сотрудник компании имеет свободный доступ к информации. По сравнению с другими большими организациями, у нас больше людей вовлечено во все аспекты деятельности предприятия. Компания полностью прозрачно ведет свои дела. В то же время, наша компания еще и отличается саморегулированием: люди, несущие ответственность за решения, не хотят совершить ошибку. Мы совершили меньше ошибок, чем компании, которые пошли по более традиционному пути.

Однажды представители всех подразделений теплоэлектростанции компании AES в Хьюстоне собрались для обсуждения новой инструкции для служащих станции. Это было в 1986 году. Происходило это во время моей «Рабочей недели»¹, и меня попросили присутствовать на обсуждении. Как раз обсуждался вопрос об отгулах для работника в случае смерти кого-то из родителей. Присутствовавшие уже пришли к выводу, что три дня отгулов в данном случае достаточно, и как раз обсуждали, как именно это лучше записать. Кто-то поднял вопрос: «А что, если меня вырастили дедушка с бабушкой? Их смерть – это тоже считается основанием для отгула?». Большинство согласилось, что должно считаться. Поэтому они добавили пункт, речь в котором шла об этих обстоятельствах. «А что, если мои родители живут далеко от Техаса, может быть, даже в Европе? В таком случае три дня недостаточно». После дополнительных обсуждений присутствовавшие согласились, что на этот случай следует добавить еще несколько дней. Не прошло и часа, как инструкция для служащих выросла на несколько страниц.

Обсуждение обычных нужд людей, работающих в компании, мне казалось важным, но детализированные правила на бумаге, подобные составленным в тот день, как по мне, не имеют ничего общего с рабочими отношениями, приносящими радость. Почему не было доверия? Почему здравомыслящие люди не могли без инструкции для служащих разобраться с вышеупомянутыми ситуациями, когда они возникали? Почему не было видно, что за всеми нашими правилами в первую очередь стоит забота о человеке?

Даже до собрания в Хьюстоне я стал более скептически относиться к подобного рода инструкциям и почти ко всем программам отдела кадров. А Роджер Сэнт о правилах относительно больничных в главном управлении нашей компании сказал следующее: «Когда вы болеете, оставайтесь дома. Вам не нужно руководство для служащих, чтобы определить, когда и как долго вы можете болеть, и что вам делать, когда вы заболите».

¹ Идея «Рабочей недели» была позаимствована у Единой Посылочной Службы; согласно этой идее, руководители обязаны были периодически выполнять «настоящую работу» на одном из заводов компании.

После того, как руководители разошлись по домам, я прошелся по заводу и пообщался с ночной сменой. Я все еще размышлял о том собрании во второй половине дня и начал задавать вопросы по поводу инструкции для служащих. Что, если мы отменим ее существование? Что, если мы вообще распрощаемся со всеми инструкциями? Они устаревшие, и все равно никто не придерживается этих правил. Что, если мы положим конец всем должностным инструкциям? Что, если у нас не будет организационной схемы, на которой отмечены все люди и их задачи? Что, если у нас не будет начальников смены? Что, если у нас не будет письменных ограничений, сколько бюджетных денег сотрудники могут тратить? Что, если мы уберем все звания специалистов, которые носят сотрудники? Что, если мы создадим группы людей по всей электростанции, чтобы они сами работали в разных сферах станции, а не начальники давали задания служащим? Что, если каждая группа сможет сама себе устанавливать время работы? Что, если члены этих бригад сами будут нанимать и увольнять своих коллег? Что, если человек сможет сам принимать важные решения, а не оставлять их на рассмотрение начальника или руководителя станции? У меня не было ответов, я просто задавал вопросы. Вскоре после часа ночи я вышел со станции и отправился в свою гостиницу.

Когда на следующее утро я зашел в административное здание, я увидел пять или шесть руководителей и начальников у двери офиса руководителя станции. Как только он меня заметил, он открыл дверь и немного поспешно провел меня к себе в офис. «Что ты сделал с моей станцией?», - взволнованно спросил Билл Арнольд*. «Ничего особенного, - ответил я. – Я всего лишь задал несколько гипотетических вопросов». «Все мои начальники хотят уйти с работы», - сказал он. Я ответил, что мне жаль, что я всех расстроил, но я не жалел, что решил поговорить о том, как изменить способы управления станциями, чтобы они больше соответствовали нашим ценностям и предположениям о людях.

Билл Арнольд попросил меня встретиться с руководством электростанции, чтобы всех успокоить. На том собрании я кратко поделился некоторыми идеями о структурировании компании AES. Эти идеи я называл «Медовые соты».

На это меня вдохновил рассказ моего дяди Эйдена о пчелах, которых он разводил у себя на ферме. «Дэнни, каждая из этих пчел может самостоятельно пролететь семь миль от улья до Иван-чая вон на той расчищенной от леса горе. Каждая из них самостоятельно собирает нектар и направляется домой. Они возвращаются в улей с нектаром, из которого другие пчелы в улье производят этот замечательный мед, который мы намазываем на гренки». Сутью моей идеи было попытаться создать рабочую обстановку, основанную на тех же самых принципах доверия и свободы, и на людях, каждый из которых стремится действовать во благо компании. Этими принципами мы руководствовались в главном управлении компании в Арлингтоне, штат Вирджиния, начиная с раннего этапа существования компании. Во время описанных событий в Хьюстоне начальники вздохнули с облегчением только тогда, когда я высказал предположение, что для создания и внедрения этой программы могло понадобиться и два года. Это стало началом удивительно творческого и революционного преобразования.

Не прошло и два месяца, как меня пригласили обратно в Хьюстон, чтобы я посмотрел на радикальное преобразование электростанции. Основываясь на методе «Медовые соты», они разделились на рабочие группы с названиями разных видов пчел (например, шмели, шершни и осы). Они исключили два уровня контроля (операционный директор и начальник смены). Они организовали семь новых команд (или семей, как они себя называли), каждая из

* Билл Арнольд был руководителем электростанции в Дипуттере, город Хьюстон, штат Техас, а через несколько лет занял ту же должность в Шейди Поинте, штат Оклахома.

которых взяла на себя выполнение конкретных функций. Среди них были: Семья, отвечающая за работу котла; Семья, отвечающая за защиту окружающей среды; Семья, отвечающая за эксплуатацию турбины, и несколько других. Лидер каждой команды отчитывался руководителю завода. В этих командах, в основном, было самоуправление. Они должны были отвечать за бюджет, рабочую нагрузку, безопасность, расписания, техническое обслуживание, зарплаты, капитальные затраты, закупки, контроль качества, наем рабочих и почти все остальные аспекты их работы. «Каждый человек – это бизнесмен», – так я озвучил их цель в последующие годы.

*Каждый бизнесмен перед
принятием решения должен
спрашивать мнение других.*

В 1997 году я попытался объяснить, что же значило быть «бизнесменом» в компании AES. Бизнесмен, писал я, должен «распоряжаться ресурсами (деньгами, оборудованием, топливом), ... чтобы восполнять нужды общества», при этом учитывая взносы и нужды всех акционеров. Это означает обеспечивать акционеров прибылью, а служащих – работой, приносящей радость и достойную зарплату; платить налоги государству и заботиться об окружающей среде; предоставлять потребителям надежное электричество по разумной цене. «Человек может быть инженером, оператором тяжелого оборудования, финансовым магнатом или техником по эксплуатации оборудования, но при этом он, выполняя свою работу, соблюдает интересы всех участников работы предприятия». Другими словами, бизнесмен осознает, что любое действие компании оказывает влияние на интересы каждого участника работы предприятия. «Именно поэтому я убежден, что каждый бизнесмен перед принятием решения должен спрашивать мнение других, чтобы учесть интересы всех вовлеченных групп, и при этом придерживаться цели компании – удовлетворять потребности общества». «Медовые соты» были не первым и не последним этапом на пути создания организации, которая бы руководствовалась установленными для компании AES ценностями, но это определенно был большой шаг вперед.

Не многие концепции, стоявшие за традициями компании AES, были новыми. Многие начинающие компании и другие небольшие организации работают, руководствуясь подобными принципами. Некоторые из этих подходов используются также в современных компаниях, работающих в сфере высоких технологий. Тем не менее, во многих из них к административному персоналу и партнерам относятся так же, как начальники относились к рабочим во времена промышленной революции. В большей части благотворительных организаций, образовательных заведений и церквей происходит то же самое. Да и в юридических фирмах присутствует то же мышление, направленное на эксплуатацию труда и высокую производительность. Современный ученый родом из Греции, ныне младший партнер в юридической фирме в Лондоне, делился тем, как мало власти у него было в его огромном офисе с отделкой из натурального дерева: «Я чувствую себя курицей, несущей яйца для фирмы, но не имею возможности ими распоряжаться». «Я буду собирать эти яйца», – таков ответ его руководителя, но это не заставит молодого человека полюбить свою работу.

Я пишу эту книгу не с целью набросать идей для какой-то гипотетической организации. У руководителей организаций и профессоров в школах бизнеса всегда много хороших идей, но они ничего с ними не делают. Чем компания AES кардинально отличалась от других – это тем, что мы воплощали наши идеи в жизнь. Результаты не всегда были такими, как мы ожидали, иногда приходилось отказываться от какой-то идеи после первой же попытки воплотить ее в жизнь, но я считаю, что в целом нам удалось создать рабочую

атмосферу, в которой люди работают честно и эффективно, получают радость и удовлетворение.

Наша компания состояла из независимых команд с самоуправлением, в которых были люди с разнообразными навыками. Некоторые организации пользовались этим стилем управления уже в течение нескольких десятилетий, а за последние 15 лет его популярность значительно выросла. Тысячелетиями люди жили и работали сообща с другими людьми, поэтому, естественно, они должны вести себя так же и в деловом мире.

В компании AES мы попытались создать небольшие группы людей, которые общались между собой и отвечали за разные сферы работы предприятия. Члены каждой команды несли ответственность за все вопросы, касающиеся своего участка работы. В их обязанности входили: повседневные операции, инвестиции, техническое обслуживание, расписание, долгосрочная стратегия, время работы, наем и увольнение работников, обучение, безопасность, охрана окружающей среды, управление рисками, бюджет и экономические показатели, контроль качества, благотворительность и связи с общественностью. Наша система показала, что даже рядовой техник в команде может научиться выполнению сложных задач. Иногда возникали ситуации, когда им не хватало знаний для выполнения задачи. Тогда члены команды могли посоветоваться с экспертами внутри компании или за ее пределами.

Команды отвечали за выполнение функций, которые обычно были только в сфере компетенции специалистов, и этим подходом компания AES отличалась от большинства больших организаций. Людей обычно разбивают на группы по их квалификации: финансы и бюджет, долгосрочное планирование, вопросы безопасности, управление трудовыми ресурсами, и т.д. Эти группы специалистов обычно не понимают рядовых рабочих и их проблем, не ценят их труд. Точно так же, рядовые рабочие слабо разбираются в финансовом и стратегическом планировании. Как правило, рабочие восхищаются умениями специалистов и завидуют их зарплатам и статусу в компании.

В организациях, в которых существует разделение на специалистов (непроизводственные отделы) и рабочих (производственные отделы), работа приносит служащим намного меньше удовлетворения. Также при традиционной структуре организации сложно поддерживать экономический успех в течение продолжительного времени. Случаи нерациональной траты денег со стороны отдела закупок так же часты, как и случаи экономии.

Бобби Хэфт, превосходный предприниматель, основал очень успешную сеть книжных магазинов в Вашингтоне, округ Колумбия, в 80-х годах. После успешного начала работы первого магазина компания открыла второй магазин в другом районе. Приобретая для него книги, закупщик Хэфта просто удвоил заказ. Очень скоро Бобби заметил, что книги во втором магазине продаются плохо. Оказалось, что у людей в этом районе совсем другие интересы, чем у тех, которые жили рядом с первым магазином. Он решил распрощаться с идеей централизованной закупки и обязал сотрудников каждого магазина заказывать книги отдельно и свести возврат книг к минимуму. В результате финансовый успех второго и последующих магазинов был такой же, как и первого. Более того, служащим нравилась рабочая атмосфера в организации, в которой они отвечали за все важные элементы бизнеса. Текучесть рабочей силы была очень низкая, особенно по сравнению с другими магазинами.

Хэфт понял, что бизнес будет более выгодным, если служащих освободить от деспотических ограничений их полномочий. Мне рассказали похожую ситуацию незадолго до того, как компания AES приобрела электростанции в Северной Ирландии. Вибрация турбины на одной из станций превышала норму. Дежурный оператор заметил проблему. Вместо того, чтобы сразу же отключить оборудование, он начал искать начальника. Только он имел полномочия решать, отключать турбину или нет. До того, как оператор смог найти

начальника, произошла катастрофическая авария, которая привела к убыткам в несколько сотен тысяч долларов. К счастью, никто не пострадал. Оператор, который сразу мог принять решение об отключении турбины, мог предупредить аварию, а также сэкономить электростанции деньги и предотвратить неудобство.

Я слышал дюжины подобных историй. Человек, рассказывающий о происшествии, всегда подчеркивает негативные финансовые последствия. Иногда, говоря о похожих ситуациях, люди говорят и об угрозе безопасности или ущербе для окружающей среды, которые можно было бы предотвратить. К сожалению, рассказывая вновь и вновь эти истории, люди забывали упомянуть негативное влияние подобных происшествий на удовлетворенность человека работой, личный рост и самооценку. Слишком четкое описание рабочих задач не совместимо с радостью в работе.

Я не встречал правдоподобного подтверждения тому, что ограничения полномочий способствуют принятию более эффективных решений в больших организациях. Однако такие ограничения все еще остаются привычной процедурой в большей части современных организаций. Это пережиток патриархальной системы раннего этапа промышленной революции. До того как компания AES внедрила метод «Медовые соты», полномочия каждого работника и подразделения в сфере расходов были строго ограничены. Например, руководитель электростанции мог дать разрешение на расход 100,000 долларов; для операционного директора эта сумма составляла 50,000 долларов, для финансового директора – 25,000 долларов, начальников подразделений – 10,000 долларов, а для остальных – 1,000 долларов. В Европе для работников нижнего звена эта сумма была намного ниже. Мы убрали все эти ограничения. Вместо этого, до принятия решений, связанных с затратами, работники просто должны были посоветоваться с коллегами и сотрудниками старшего звена и узнать их точку зрения.

Кроме того, что мы создали команды людей с разнообразными навыками, у которых были более широкие полномочия, мы изменили слово, которым мы называли служащих. Еще ранее мы последовали примеру сети супермаркетов «Wal-Mart» и других организаций и заменили слова «служащий» и «управляющий», потому что чувствовали, что они в какой-то степени унижительны. (Я повторяю, что иногда буду использовать эти термины в своей книге, потому что они так часто используются за пределами компании AES.) Мы решили, что каждого человека, работающего в компании, мы будем называть «представитель компании AES». И проблема не только в терминологии. На протяжении всей истории, особенно начиная с ранних этапов промышленной революции, к рабочим не относились, как к людям. Почти на всех электростанциях компании AES большинство людей решили, что все, кто не носит звание руководителя, должны получить равноценное звание: «техник AES», «инженер AES», и подобные, которые указывают на ответственность в определенной сфере работы станции. Мы отказались от большей части традиционных промышленных специализаций, таких как «сварщик», «водопроводчик», и т.д.

Когда мы только начали применять метод «Медовые соты», мы задавали себе вопрос, из скольких человек должна была состоять команда, чтобы она была идеальной. Некоторые исследования говорили о том, что от 10 до 15 человек на одного лидера – подходящее количество. Основываясь на своем опыте, я считал, в эффективной команде может быть до 40 членов, даже если в ней всего один официальный лидер. Чем больше людей в команде, отчитывающихся одному лидеру, тем меньше уровней иерархии понадобится в организации.

Я не хотел, чтобы у нас было слишком много уровней иерархии. Я поставил цель организовать два уровня контроля между мной и любым сотрудником младшего звена в компании. Это значение увеличилось до трех уровней, а в некоторых случаях и до четырех, когда количество сотрудников компании выросло до 30,000 человек. Но для того, чтобы работа приносила людям радость, важно свести количество уровней иерархии в организации

к минимуму. Каждый из них усложняет процесс передачи информации и взаимодействие в компании. Он также отделяет людей на одном уровне от людей на другом, иногда физически и почти всегда по статусу. На каждом уровне нужен другой лидер, а каждый дополнительный лидер увеличивает вероятность того, что люди будут чувствовать давление начальника.

*Для того чтобы работа
приносила людям радость,
важно свести количество
уровней иерархии в
организации к минимуму.*

С другой стороны, если команда слишком большая, то лидер не сможет уделить достаточно внимания каждому члену команды и хорошо его обучить. Это также будет препятствовать взаимодействию и дружбе внутри команды. «Подходящее» количество членов, вероятно, зависит от ситуации. Я предпочитаю создавать большие команды. Это снижает вероятность того, что лидер будет вмешиваться во все решения. Таким образом, в организационной структуре компании будет намного меньше уровней, и работа будет приносить людям больше удовлетворения и радости.

Вопрос, связанный с размером команды, - сколько команд могут беспрепятственно работать на одной территории. Я нашел очень мало убедительных исследований на эту тему. Моя интуиция мне подсказывает, что неприятные ситуации начинают возникать, когда на одной территории работает больше, чем 300-600 человек. Следовательно, для эффективной работы организации в ней должно быть не больше 15-20 групп по 15-20 человек в каждой. Большинству из нас сложно поддерживать крепкие отношения больше, чем с 20 людьми. Немногие из нас могут работать с 1,000 человек и знать всех в лицо и по именам, а также заводить непринужденные беседы со всеми коллегами. Генеральный директор компании Dana Corporation когда-то сказал мне, что они пытаются ограничивать количество работников на каждом предприятии до 400 человек. Когда оно превышает это число, людям трудно отождествлять себя с компанией.

Недавние исследования, проведенные в очень больших учебных заведениях, показывают, что в них организационная структура очень похожа на структуру в бизнесе. Большие учебные заведения заставляют молодых людей специализироваться в академических дисциплинах и выбирать факультативные предметы намного больше, чем маленькие учебные заведения, в которых каждый человек «нужен», в которых каждого ободряют участвовать в спортивных и других кружках. В больших многие студенты просто растворяются в толпе, не многих ободряют участвовать в жизни учебного заведения помимо занятий.

К счастью, огромное количество рабочих, некогда работавших на сталеплавильных и автомобильных заводах, заменили автоматами, для управления которыми нужно меньшее количество людей. Когда мы приобрели электростанцию в Экибастузе, Казахстан, там работало более 5,000 человек. Сегодня менее 500 человек производят в два раза больше электричества. Команды работают более продуктивно, производительность на станции повышается за счет эффективного использования потенциала людей.

Группы, которые выполняют разнообразные функции, - это важная часть рабочей обстановки, приносящей радость. Это означает, что специалисты из непроизводственных отделов больше не будут их выполнять. Когда команда отвечает за множество заданий, у людей есть больше возможностей полностью использовать свои навыки, работа становится более интересной и увлекательной.

Группы, которые я предлагаю создать в организации, больше похожи на мороженое-ассорти с фруктами, чем на молочный коктейль. В молочном коктейле все ингредиенты – молоко, разные виды мороженого и сиропов – смешаны в однородную массу. В мороженом-ассорти с фруктами ванильное, шоколадное, клубничное мороженое, фрукты и сиропы не перемешиваются до того, как его съедают. В команде, похожей на мороженое с фруктами, каждый человек исполняет особую роль и не теряет свою индивидуальность. Сумма составляющих больше, чем единое целое, полученное в результате смешения множественных компонентов.

То, насколько хорошие команды вы создадите, зависит от того, насколько подходящих людей вы подберете. Дэйв МакМиллен, один из наших лучших руководителей, разработал систему тщательного подбора персонала, с помощью которой можно было определять, сможет ли человек успешно работать в структуре «Медовые соты». Он создал анкету, которая одновременно объясняла потенциальным сотрудникам, какие у нас были ожидания от новых работников, и помогала определить, подходит нам человек или нет. Умения и способности были важными, но в первую очередь важно было то, как человек относился к ценностям компании, включая наше необычное определение удовлетворения и радости.

Приносит работа человеку радость или же уныние, зависит, в первую очередь, от объема властных полномочий в работе.

Мы хотели подобрать инициативных людей, которые бы не боялись брать на себя ответственность за свои собственные действия. Понимали ли они, что быть справедливым – это не означает относиться ко всем одинаково? Была ли у них смелость принимать решения? Понимали ли они, что означает служить коллегам, акционерам и компании в целом? До того, как принять человека на работу, интервью с ним проводили от 6 до 10 работников электростанции (но не представители отдела кадров). Конечно же, мы совершали некоторые ошибки, но этот подход был достаточно эффективным и помогал нам подбирать людей, которые могли работать в нашей необычной компании.

Приносит работа человеку радость или же уныние, зависит, в первую очередь, от объема властных полномочий в работе. Под «властью» я имею в виду возможность принимать решения и нести за них ответственность. Очень сложно создать структуру, которая позволяет людям полностью раскрыть свой потенциал. А еще сложнее создать организацию, в которой сделать это могут все работники, при этом они работают, взаимодействуя, и производят что-то, нужное обществу, таким образом, чтобы это было экономически выгодно.

Еще до того, как мы начали использовать систему команд в управлении компанией AES, мы пользовались «объединенным» стилем управления. Это означало, что лидер должен был перед принятием решения советоваться со знающими коллегами. «Предложения» учитывались и поощрялись, но окончательное решение принимал начальник. Когда мы создали команды на наших электростанциях, решения стали принимать не лидеры, а вся группа. Команды либо принимали решения путем голосования, либо обсуждали вопрос до тех пор, пока не приходили к согласию.

Одним из полученных результатов стало уменьшение количество жалоб относительно принятых решений. «Демократия» была намного лучше, чем решения, навязанные главным управлением компании, руководителем электростанции, человеком из офиса руководителя

завода или лидером команды. Это был хороший подход, но была еще одна альтернатива, которая могла увеличить радость, получаемую от работы, и вероятность успеха.

Этой альтернативой было дать людям возможность время от времени принимать важные решения или действовать *самостоятельно*, как игроку в командном виде спорта. Постепенно все решения на электростанциях и в главном управлении завода стали приниматься таким образом. «Кто принимает решение?», - этот вопрос стал привычным во всей компании. Кроме того, что этот способ увеличивал радость, получаемую от работы, он еще и был более быстрым, когда нужно было принять срочное решение. Помимо этого, за принятое решение ответственность нес не только сам человек, но и все остальные. Когда человек принимал решение, то вся команда, вся электростанция и вся компания несли ответственность за это решение.

Этот подход помог сотрудникам компании получать больше радости от работы, но при этом появилось три противоречивых вопроса.

Во-первых, руководители должны были отказаться от своего традиционного права принимать важные решения. Некоторые люди считают, что децентрализация позволяет высшему руководству принимать большую часть решений. Но в организации принимается ограниченное количество решений, и возможность решать вопросы нужно предоставить как можно большему количеству людей, чтобы использовать их способности в полной мере. И эта мысль привела к естественному вопросу со стороны самых опытных руководителей: «А разве нам платят не за то, чтобы мы принимали решения?».

Во-вторых, мы говорим о компании, а не о собрании отдельных личностей. В компании не должно быть людей, которые действуют отдельно от руководителей и коллег. Почему один человек должен принимать важное решение от имени всей компании?

В-третьих, как обычный человек в команде на электростанции может иметь достаточно знаний, чтобы принять решение, которое может повлиять на материальное положение всей компании?

До того, как человек примет решение по поводу любого вопроса, связанного с деятельностью компании, он обязан советоваться с другими.

В ответ на эти вопросы я ввел «процесс сбора информации». Это очень простое, хотя и часто противоречивое, понятие. За его основу взят подход под названием «ящик для предложений», который был популярен в управлении в 1970-х и 1980-х годах, только мы применили его с точностью до наоборот. То есть, не начальник советуется с подчиненными и собирает их предложения, а человек, принимающий решение (а это почти всегда не официальный руководитель), советуется с руководителями и коллегами.

Обычно человеком, принимающим решение, становится тот, чья сфера деятельности касается проблема, или тот, кто подал идею, обнаружил проблему или увидел какую-то возможность. Если непонятно, кто должен принимать решение, то лидер выбирает человека, который выслушает все советы и примет окончательное решение. До того, как человек примет решение по поводу любого вопроса, связанного с деятельностью компании, он *обязан* советоваться. Чем серьезнее вопрос или проблема, тем шире круг людей, у которых следует собирать информацию, как в компании, так и за ее пределами. По моему мнению, человек, принимающий решение относительно любой важной проблемы, должен учитывать мнения людей в своей команде. Тем не менее, следует также советоваться с членами других команд на электростанции и с сотрудниками непроизводственных отделов. Некоторые решения

настолько важные, что необходимо собирать информацию с других электростанций, подразделений или офисов, включая главное управление компании. В самых важных вопросах следует также советоваться с членами правления.

Мы в компании AES не всегда придерживались правил процесса сбора информации, особенно говорящих о необходимости советоваться не только с членами своей команды и подразделения человека, принимающему решение. Иногда информация, которую преподносили принимающему решение, была неточная и неполная. Но даже несмотря на эти недостатки, качество решений, принятых с помощью этого подхода, было не хуже, чем при использовании более традиционных систем управления. Возможно, еще более важно было то, что для тысяч сотрудников компании AES это делало работу более интересной и приносило радость.

Процесс сбора информации – это мой ответ на извечную дилемму всех организаций: как заботиться о правах и нуждах каждого человека, и одновременно обеспечить успешное функционирование команды, коллектива и компании. Я замечал, что японские компании делают акцент на групповой работе и единодушии, тогда как американская культура подчеркивает ярко выраженный индивидуализм. Я считаю, что процесс сбора информации помогает найти баланс. Окончательное решение остается за отдельным человеком, но этот процесс заставляет его взвешивать все нужды и желания коллектива. Кстати, создание Интернета упростило наш процесс сбора информации. Тот вид всестороннего консультирования, который я предлагаю, стал бы невозможным в больших, рассредоточенных компаниях, если бы не существовало электронной почты.

Есть пять причин, по которым процесс сбора информации перед принятием решения так важен.

Во-первых, люди, у которых спрашивают совета, вникают в вопрос. Они начинают разбираться в проблемах и со временем становятся хорошими критиками и группой поддержки. Когда люди делятся информацией, это усиливает чувство единства. Каждый человек, с которым советуются, чувствует, что его уважают и в нем нуждаются.

Во-вторых, человек, спрашивая совета, выражает смирение, а оно необходимо для создания рабочей обстановки, приносящей радость. Своим поступком человек говорит: «Ты мне нужен». Отношения между человеком, принимающим решение, и тем, с кем он советуется, становятся ближе. По своему опыту я знаю, что в таком случае человек, принимающий решение, вряд ли проигнорирует совет.

В-третьих, принятие решений – это обучение прямо на рабочем месте. Совет дают люди, которые понимают ситуацию, и им не безразличен результат. Никакая другая форма образования или обучения не сравнится с этим опытом.

В-четвертых, шансы, что будет принято самое лучшее решение, выше, чем при традиционном подходе. Человек, принимающий решение, лучше знаком с проблемой и, наверное, лучше знает плюсы и минусы возможных ее решений, чем служащие высшего звена. Более того, этому человеку, как правило, приходится потом разбираться с последствиями принятых решений. И даже если он не полностью понимает, каким образом лучше решить конкретную проблему в организации, то сможет получить совет у сотрудников высшего звена. Как написал Сэмюэль Тэйлор Колеридж, «совет – это как снег; чем мягче он падает, тем дольше потом лежит, и тем глубже проникает в разум».

*Процесс сбора информации – это
радость для человека,
принимающего решение, его можно*

сравнить с участием в командном виде спорта.

В-пятых, процесс сбора информации – это радость для человека, принимающего решение, его можно сравнить с участием в командном виде спорта. Объем радости в организации зависит, в основном, от количества людей, которым позволяют принимать решения. Процесс сбора информации стимулирует проявление инициативы и творческий подход, которые усиливаются мудростью опытных людей во всей организации.

Большая часть современных организаций делают большой акцент на обучении. Хотя причины этого похвальны, но методы вовсе нет. Взрослым людям необходимо интерактивное образование. Доктор Уильям Глэссер, психиатр и психолог, специализирующийся в образовании, консультировании и бизнесе, провел исследование процесса обучения. Результаты его исследования еще больше убедили меня в том, что я понял на ранних этапах использования метода «Медовые соты».

Глэссер установил, что объем сохранения информации в памяти зависит от того, каким образом она передается. По его оценкам, мы запоминаем:

10% того, что **читаем**
20% того, что **слышим**
30% того, что **видим**
50% того, что мы **видим и слышим**
70% того, что **обсуждаем** с другими
80% того, что мы сами **переживаем**
95% того, чему кого-то **обучаем**

Обучение – это выполнение заданий в среде, которая побуждает к обратной связи и конструктивной критике. Другими словами, мы лучше учимся, когда обсуждаем свою работу с другими, принимаем важные решения, и узнаем у коллег, были ли они правильными. Как показало исследование Глэссера, люди, которые все время советуются с другими, легче учатся чему-то новому.

Применение этого исследования очевидно. Работать и брать на себя ответственность за работу турбины – это самый лучший способ узнать все о турбине; обслуживание водоочистительного оборудования – это лучший способ научиться обслуживанию этого оборудования; а быть начальником или руководителем электростанции – это лучший способ стать эффективным лидером. Групповые проекты и обсуждение результатов деятельности очень важны для обучения каждого человека, конечно же, намного важнее, чем лекции и формальные программы обучения. Все это имеет большую ценность, руководители играют роль наставников и консультантов.

Тогда как некоторую важную информацию можно передать с помощью методов обучения, у настоящего образования должен быть совершенно другой подход. Несколько лет назад я общался в Аргентине с некоторыми сотрудниками компании AES. Я спросил их: «Как и когда вы научились быть родителями? Благодаря тому, что вы разговаривали об этом со своей матерью? Или благодаря прочитанным книгам о воспитании детей?». «Нет, нет, когда у нас родился ребенок», - воскликнули они, качая воображаемого ребенка на руках. Точно так же, как показал опыт моей жены, один семестр преподавания равен нескольким годам обучения преподавательскому искусству в колледже.

Метод обучения, который стал известным благодаря Гарвардской Бизнес Школы – это «метод ситуаций». Особенность этого стиля обучения состоит в том, что студента ставят на

место человека, принимающего решение. Каким-то магическим образом человек учится, когда он собирает информацию, потому что она необходима ему для принятия решения. Абстрактные понятия внезапно становятся близкими, реальными, и их намного легче понять.

Но, несмотря на всю эффективность метода ситуаций, он не может сравниться с принятием решений, у которых есть реальные последствия. Разница между этими методами – это как разница между стрельбой холостыми патронами и стрельбой настоящими пулями. Когда человек принимает решение с реальными последствиями, он учится намного быстрее. Это объясняет, почему программы обучения в рабочей среде всегда были так эффективны. Компания AES частично случайно стала одним из лучших местных образовательных заведений. Возможность принимать важные решения после участия в процессе сбора информации помогла людям обучаться гораздо быстрее.

*Сотрудники организации
должны делиться всей
информацией.*

Для того чтобы процесс сбора информации был наиболее эффективным, сотрудники организации должны делиться *всей* информацией. Чтобы объяснить этот подход «без секретов», я сказал, что каждая частичка информации, доступная мне как генеральному директору, доступна каждому служащему в компании. Наверное, это было больше стремление, чем реальность, но такой подход очень важен. Как Джон Кейс отметил в своей книге «Открытый менеджмент», процесс принятия решения становится неполноценным, если у людей на всех уровнях организации нет полного доступа к информации.

Когда компания AES сообщила Комиссии по ценным бумагам и биржам, что мы хотели сделать все финансовые данные компании, включая ежеквартальные отчеты о прибыли до публичного разглашения, доступными всем служащим, Комиссия по ценным бумагам и биржам выдвинула нестандартное требование. Если у всех будет доступ к финансовым данным компании, то каждый служащий компании AES, включая тех, которые работают на отдаленных электростанциях, будут считаться «инсайдерами», людьми, у которых есть доступ к конфиденциальной информации. В результате, вместо 5-10 «инсайдеров» как в обычной компании, в AES их были тысячи. То есть, периоды, когда они не могли торговать ценными бумагами компании, касались всех. Вскоре после того, как рынок акций компании AES открылся для общественности, мы спросили у наших сотрудников, хотели ли бы они ограничить свой доступ к информации, чтобы перестать быть инсайдерами и свободно торговать акциями AES в любое время. Подавляющее большинство решило иметь доступ к информации и остаться инсайдерами. Чтобы работа приносила человеку радость, ему необходимо чувствовать себя «важным», получая такой же доступ к информации, как и руководители.

*Чтобы работа приносила
человеку радость, ему
необходимо чувствовать себя
«важным», получая такой же
доступ к информации, как и
руководители.*

Однажды меня пригласили в Международный банк реконструкции и развития на внутреннее собрание и попросили выступить перед большой группой служащих банка, чтобы обсудить многие темы, затронутые в этой главе. Один смелый служащий задал мне вопрос: «Как вы считаете, сколько служащих должно работать в банке, особенно здесь, в Вашингтоне?». «Конечно же, у меня нет ответа на этот вопрос, - ответил я. – Но позвольте поделиться опытом компании AES и сопоставить его с вашей ситуацией. В Международном банке реконструкции и развития 10,000 служащих. Наш опыт показал, что полностью в реструктурированной организации вдвое меньшее число служащих может выполнять вдвое больше работы. Согласно этому правилу, банку нужно не больше, чем 5,000 работников. В компании AES работают 40,000 людей по всему миру. И только 100 из них работают в главном управлении компании в Арлингтоне, штат Вирджиния. Что же касается банка, то 8,000 из 10,000 ваших служащих работают в офисе в Вашингтоне. Для предприятия мирового масштаба, чьи услуги предоставляются в дюжине стран, это соотношение кажется обратным».

Чтобы работа в большой организации была увлекательной и приносила радость, а организация была успешной, необходимо ограничить количество сотрудников в главном управлении, центральном офисе и отделах высшего руководства. Большинство руководителей, наверное, убеждены, что Бог или правление поставили их, чтобы они принимали все важные решения. Но каждое решение, принятое в главном управлении, забирает ответственность у людей из других подразделений организации и уменьшает количество людей, чувствующих, что они вносят весомый вклад в деятельность организации. Помните, радость является следствием свободы. Когда центральный офис берет на себя львиную долю власти и контроля, простые рабочие не получают такой радости и удовлетворения от своей работы.

Будучи генеральным директором, я старался ограничить себя одним важным решением в год (обычно оно касалось реструктуризации организации и подбора новых людей на руководящие должности). Мне не всегда это удавалось, но даже мои старания оказали большое влияние на всю организацию. Другие руководители пытались следовать моему примеру. Тысячи решений, которые могли бы принять руководители, мы распределили между тысячами других служащих компании AES. Впервые за все время многие сотрудники компании AES почувствовали себя нужными, важными, поняли, что им доверяют. В результате, они стали полноценными участниками рабочих отношений в организации.

Аналогия, приведенная Аттилой Шоколом, техником компании AES в Венгрии, объясняет, как они себя чувствовали. Даже этот буквальный перевод его письма не может скрыть сильную эмоциональную реакцию человека, который вырос при коммунизме: «Что важно – это доверие, которое может сравниться с полным доверием ребенка, прыгающего в руки отца, потому что он знает, что отец сможет поймать его. Точно так же, при этом подходе необходимо, чтобы руководители доверяли людям в их подчинении, как будто руководитель прыгает в руки подчиненного, потому что действия и решения последнего решают судьбу и успех руководителя».

Тогда как слишком большое количество главных управляющих в организации – это существенная проблема, то стремительное разрастание непроизводственных отделов, в которых работают специалисты, выполняющие узкие функции – это еще больший враг радости в работе. По моему опыту, не имеет значения, какой именно это отдел: отдел кадров, правовой, по связям с общественностью, инженерный, финансовый отделы или еще 15-20 подобных, которые существуют в большей части больших организаций. Их называют «служебными» отделами, но они обычно только усложняют жизнь людей, работающих в производственных отделах. Большую часть их задач можно было бы выполнять лучше, если бы специалисты из этих отделов были частью команды людей, выполняющих более широкий

круг задач. Они работали бы более эффективно, если бы были частью команды, похожей на мороженое-ассорти с фруктами. Когда я думаю о центральных офисах, я вспоминаю уничижительную фразу, часто используемую для описания людей из федерального правительства, которые приходят провести аудит или инспекцию предприятия: «Мы из федерального правительства, и мы пришли помочь».

Больше всего мне не нравится отдел кадров. Компания AES ликвидировала его через шесть месяцев после того, как мы начали нанимать рабочих на нашу первую электростанцию. Все их функции, за исключением нескольких административных, мы передали командам в производственных отделах предприятия. Наймом, обучением, оценкой работы, оплатой труда, системой выговоров и поощрений, увольнением занимались люди, которые непосредственно отвечали за качество их работы. Джефф Пфеффер, профессор в Стэнфордской Бизнес Школе, восхвалял эту радикальную децентрализацию в своей научной работе, основанной на практическом примере компании AES: «Отдел кадров. Дело об исчезнувшем отделе».

Иногда я говорю о проблеме существования непроизводственных отделов таким образом: «Чем сильнее и чем компетентнее сотрудник непроизводственного отдела, тем хуже для остальных отделов организации». Если в сфере компетенции центрального офиса очень много функций, то руководители производственных отделов и их подчиненные становятся пассивными, перестают учиться и видеть связь между успехом компании и успехом их команды.

На одной из ежегодных презентаций, посвященных обзору состояния дел компании, я использовал марионетку, чтобы показать, что происходит со служащими, когда их контролируют специалисты высшего звена организации. Образ куклы, которая вслед за веревкой делала отрывистые движения, отражал беспомощность и растерянность людей в производственных отделах, когда они видят, как дюжины специалистов разбираются с процессом, а они сами занимаются реальным производством. Поверьте, я испытал все это на себе, когда работал в федеральном правительстве.

У меня нет сомнений, что было бы приятнее работать в больших организациях, если бы они ликвидировали все отделы, которые выполняют специализированные функции, и передали эти функции производственным отделам. В организации нужны люди со знаниями в разных сферах (организация закупок, финансовые вопросы, аудит, разработка, стратегическое планирование, отношения с инвесторами и т.д.), чтобы они могли делиться своими знаниями с другими людьми.

Как же можно сделать так, чтобы работа приносила радость, и при этом чтобы в организации хватало людей со знаниями на любой непредвиденный случай? Я предлагаю несколько подходов:

1) Как я писал выше, эксперты иногда могут быть частью команд с разнообразными функциями. В таком случае, они быстро узнают, что такое «реальный мир» и начинают эффективнее обучать своим знаниям и применять их. Случалось, что наш лучший эксперт по бойлерам работал руководителем электростанции в Англии, наш лучший специалист по контролю выбросов был специалистом по развитию бизнеса в Европе, а лучший специалист по газовым турбинам работал на электростанции в Пакистане.

Люди должны посвящать 80 процентов своего рабочего времени выполнению основных обязанностей, а 20 процентов – работе в специализированных группах, давая

советы, обучаясь новым навыкам и работая над специальными проектами.

2) Рабочие группы в организации могут справляться почти со всеми задачами, обычно выполняемые специалистами непроизводственных отделов. Боб Уотермен рассказал мне о потенциале специализированных групп, а Дэйв МакМиллен, которому посвящена эта книга, довел этот подход до совершенства. Он был ярким сторонником моего так называемого правила 80-20. Я считал, что сотрудники компании AES должны посвящать 80 процентов своего рабочего времени выполнению основных обязанностей, а 20 процентов времени – работе в специализированных группах, давая советы, обучаясь новым навыкам и работая над специальными проектами, не обязательно связанными с их основными обязанностями.

Мы с женой Эйлин были на Рождественской вечеринке в Мистике, штат Коннектикут, неподалеку от электростанции, которой управлял Дэйв. Во время вечеринки Дэйв попросил поприветствовать членов специализированных групп. Там были группы по планированию Рождественской вечеринки, планированию бюджета на год, начислению премий, помощи обществу, защите окружающей среды, разработке корпоративных ценностей и другие. Человек, сидящий за нашим столом, чья жена ранее упоминала, как сильно ему нравилась его работа, встал, когда попросили поприветствовать специализированную группу по планированию бюджета. Позднее Эйлин спросила его, где именно на электростанции он работал. «Я охранник», - ответил он. Невозможно переоценить, как многому люди учатся, работая в специализированных группах, и насколько важными они себя при этом чувствуют.

Специализированные группы помогают людям относиться к работе, как к чему-то добровольному, что они сами хотят выполнять, а не обязаны выполнять. Я хотел, чтобы каждый человек в компании чувствовал себя добровольцем. Добровольцы обычно полны энтузиазма, энергичны и эффективно работают.

Я всегда предпочитал, чтобы даже такие важные роли, как безопасность, защита окружающей среды, а особенно финансовый аудит, исполняли почти постоянные специализированные группы. Все члены специализированных групп возвращаются к своей работе в организации с более широким пониманием работы, которую выполняют другие люди в компании. Не стоит и говорить, что руководители специализированных групп должны обладать хорошими знаниями, чтобы обучать членов своих групп, либо они должны знать, где можно получить эти знания за пределами компании. Большую часть наших специализированных групп возглавляли эксперты-сотрудники компании, которые часто получали помощь консультантов за ее пределами.

3) Если постоянный непроизводственный отдел все же абсолютно необходим в организации, он должен быть маленьким, состоять из людей, готовых служить другим, а также принимающим минимальное количество важных решений, которые он может принимать. Этот подход касается даже главного финансово управления компании.

Человек, готовый служить другим, должен обладать способностью видеть лучшее в людях. Я имел честь работать с несколькими людьми, удивительными в этом отношении. Роджер Неилл, отвечавший за разработку ценностей, финансовое и стратегическое планирование, руководил группой, состоящей примерно из пяти человек. Он выполнял свои обязанности, в основном, обучая людей, руководя специализированными группами и участвуя в процессе сбора информации. Он мог бы заниматься ежегодной разработкой стратегии на ближайшие пять лет, но, по моему мнению, такое планирование – это пустая трата времени, потому что условия изменяются чрезвычайно быстро. Вместо этого, Роджер руководил более функциональным и гибким процессом. Мы испробовали разные варианты

работы. Мы собирали данные и анализировали результаты. Некоторые варианты работали. Мы их записали, и результат назвали нашим стратегическим планом. Вместо того чтобы высчитывать ожидаемые расходы и поступления, мы сфокусировались на нашей миссии и ценностях, а в особенности на цели сделать рабочую обстановку такой, чтобы она приносила радость.

Мы убеждены, что такой подход сделал компанию AES более приятным для работы местом. Четкое финансовое планирование часто распределяет власть в компании всего между несколькими руководителями высшего звена организации.

Бэрри Шарп, наш финансовый директор, служил людям лучше всех. Он также был самым лучшим финансистом, которого я когда-либо знал. Как и генеральный директор, финансовый директор очень сильно влияет на рабочую обстановку в компании. Благодаря готовности Бэрри давать людям советы, обучать и подавать пример им восхищались в компании. Бэрри ожидал, что все, кто работает с ним, должны работать самоотверженно. Множество раз члены правления настаивали, чтобы Бэрри осуществлял больше контроля в финансовой сфере деятельности предприятия, но он отказывался. (Контроль не только отнимает радость у работников, но также сдерживает творческий потенциал сотрудников и со временем уменьшает шансы компании на успех). Его смирение и желание служить людям, вместе с его готовностью поручать принятие решений людям в производственных отделах, помогли сделать компанию AES замечательным местом работы.

К сожалению, такие люди, как Роджер Неилл и Бэрри Шарп, с желанием служить и с удивительными навыками ведения бизнеса, встречаются редко. Даже когда мы хотим, чтобы другие сотрудники организации принимали важные решения, мы часто поддаемся искушению принимать эти решения самостоятельно из-за недостатка уверенности в подчиненных. Стоит уточнить две детали. Во-первых, служащие в производственных отделах, как правило, умнее, чем руководители думают, и их общий уровень превосходит общий уровень обычного непромышленного отдела. Во-вторых, даже если они принимают неправильное решение, они получают огромное удовольствие и развиваются даже благодаря самому факту, что они его приняли.

У рабочих отношений, которые я описал в этой главе, есть один существенный недостаток. В них нелегко приходится людям, которые не могут творчески и с ответственностью подходить к своей работе из-за умственной, физической или эмоциональной ограниченности. Чтобы понять предположения, которые стоят за традициями компании AES, не нужно образование из Гарварда или какие-то исключительные физические и умственные способности. Но работать в компании AES смогут люди, которые умеют рассуждать, принимать решения и брать на себя ответственность за свои действия. Некоторым людям это дается с трудом. Это не значит, что они плохие люди; на самом деле, у многих людей есть достоинства, очень важные в жизни. Но это значит, что им сложно будет приспособиться к системе «Медовые соты».

В самых лучших организациях, которые следуют пропагандируемой мной философии, очень небольшое количество людей не соответствует стандартам компании. Хотя и в разной степени, они являются бременем для организации и команд. Руководителям стоит попытаться направить их работать в другую организацию, которая будет больше соответствовать их умениям и темпераменту. В конце концов, и организации, и человеку будет лучше, если они расстанутся, но останутся в хороших отношениях.

Ведение счета в игре необходимо для ее успешного проведения и всеобщего увлечения игрой. То же самое можно сказать и о работе.

Глава 5

Ведение счета, отчетность и награды

В моем представлении о работе, наверное, сложнее всего понять, что я имею в виду под отчетностью. Свобода – это ключ к радости в работе, но также важно знать мнение других людей о качестве выполнения задания и брать на себя ответственность за него. Вести счет означает отслеживать, что происходит в результате принятия решений и действий. Отчетность подразумевает брать на себя ответственность за последствия. Я замечал, что ведение счета в игре необходимо для ее успешного проведения и всеобщего увлечения игрой. То же самое можно сказать и о работе.

Во время моей единственной встречи лицом к лицу с Питером Блоком, представления которого о мудром распоряжении и отчетности очень сильно повлияли на мои взгляды, мы заговорили о том, как лучше всего оценивать работу наших подчиненных. Он рассказал, что когда-то был сторонником «ежегодных обзоров», во время которых начальник встречается со своим подчиненным и обсуждает его работу в предыдущем году. Однажды, размышляя, Блок представил, как он зовет свою жену в свой офис дома: «Присаживайся, дорогая. Пришло время твоего ежегодного обзора». Нелепость этого воображаемого разговора заставила его изменить мнение о ежегодных обзорах. Блок осознал, что отношения между начальником и подчиненным должны быть похожи на сотрудничество равных партнеров. Он предложил процесс, который начинается с того, что подчиненный проводит тщательный обзор своей деятельности. При этом подходе руководитель исполняет не такую важную роль, как при использовании традиционного подхода. Начальник, в основном, комментирует, задает вопросы, ободряет и в меньшей степени оценивает.

Я решил испытать что-то похожее на этот подход с командой руководителей высшего звена нашей компании. Мы собрали четырнадцать человек в доме одного из членов команды. Каждый из нас по очереди делал обзор своей деятельности в предыдущем году. Большинство людей говорили о своих успехах, поражениях и проблемах, а также о своих целях на предстоящий год. Почти в каждом случае четверо или пятеро комментировали то, что человек сказал, или задавали ему вопрос. Иногда они подтверждали слова говорившего; иногда говорили о проблеме или достижении, которые человек не упомянул.

Мы проводили подобные встречи ежегодно, до тех пор, пока я не ушел из компании. Это был один из моих любимых вечеров с руководителями высшего звена AES. Конечно же, люди не были до конца честны, не до конца раскрывали все вопросы. Это разговор был слишком обобщенным для тех, кто предпочитал конкретные цели, поддающиеся количественному определению, но от этого не менее ценным. Таким образом, каждый человек чувствовал себя важным членом команды, несмотря на звание, статус и зарплату. В этом разговоре мы выражали свое почтение друг другу, наши отношения становились ближе. Вместе с тем, я понял, что люди думали о своей деятельности, и совпадало ли их мнение с мнением коллег.

Я был полноценным участником их обсуждения. Я сделал обзор своей деятельности, прокомментировал обзоры коллег, во время встречи делал заметки и после нее написал отчет, в котором подытожил обзоры всех сотрудников. Этот отчет я передал членам правления и комитету по начислению заработных плат, которые сочли его полезным и использовали для оценки изменений в организации и для расчета зарплат. Годовые обзоры при участии группы

людей намного эффективнее и дают намного больше информации, чем те, в которых начальник проводит индивидуальную оценку подчиненных. Роб Лэбоу и Рэнди Шпитцер писали в своей книге «Отчетность: свобода и ответственность без потребности в контроле»: «Слишком часто критическая оценка разрушает дух человека, и 30-минутная встреча может превратить энергичного, преданного работе служащего в безразличного, потерявшего силу духа человека, который на выходных изучает предложения о работе... Большая часть систем критической оценки служащих не действует, потому что они являются формой контроля».

Этот подход не всегда вписывался в культуру других стран. Пол Хенрехен, скромный, смелый и одаренный руководитель, который стал генеральным директором компании AES после моего ухода, возглавлял работу нашей компании в Китае, когда я только начал пробовать этот новый подход. Он упомянул кому-то из своих коллег из Китая, что он собирался в главное управление компании для обзора своей деятельности за прошедший год. Он спросил, были ли у них какие-то мысли по этому поводу. Они были в ужасе.

«Самокритика – это очень опасная вещь, – сказали они, вспоминая опыт своих родителей незадолго до прихода коммунизма. – Не хвастайся своими большими успехами. Они тебе не поверят, и перестанут тебе доверять. Не говори о наших проблемах и не бери на себя ответственность за ошибки, потому что они обвинят тебя и уволят». «Что же вы предлагаете?», – спросил Пол. «Попытайся использовать статистику. Статистика – это хорошо», – таков был их честный и заботливый ответ. Если вы когда-либо слышали речь китайского лидера, вы поймете, насколько распространен этот простой совет.

После того, как книга «В поисках превосходства» была опубликована, руководители многих организаций, включая компанию AES, задавали себе сложные вопросы. Чего мы пытаемся достичь? Какой мы видим организацию через пять лет? Что самое важное? Поиск ответов на эти вопросы вдохнул новую жизнь в многочисленные крупные компании, благотворительные и правительственные организации, и помог им достичь более высокого уровня производительности.

Основной причиной существования компании AES было стремление удовлетворить потребность общества в электричестве. Чтобы следить за нашим прогрессом, мы вели учет количества людей, получающих электричество, произведенное нашими электростанциями. К 2000 году AES поставляла электричество 100 миллионам человек – неплохо для компании, просуществовавшей на тот момент всего два десятилетия.

Но даже если компания предоставляет важную услугу или обслуживает большое количество людей, это еще не значит, что ее будут считать успешной. Все чаще и чаще успешность определяется экономическими показателями, в особенности стоимостью акций, как будто самая главная цель компании – это делать все, чтобы цена на акции была как можно выше.

Итак, что можно сказать о цене на акции как о показателе производительности компании? Лишь небольшое число людей, не являющихся инвесторами, убеждено, что по ней в действительности можно судить о производительности компании, особенно в коротком промежутке времени. Стоит также помнить, что этот критерий можно применить только в отношении открытых акционерных обществ. А это – лишь небольшое количество организаций. Но, несмотря на недостатки этого метода, цена на акции не только используется как показатель успеха, но и часто как основной. Даже Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к лучшему» учитывает размер прибыли, полученной с роста цен на акции, чтобы поделить компании на «хорошие» и «самые хорошие».

Я не советую использовать изменения в цене на акции ни в одну, ни в другую сторону, как значительный критерий оценки работы компании, даже его экономической производительности. Цена на акции часто зависит от внешних факторов, которые имеют мало общего с экономической производительностью. Использование этого критерия

приводит к тому, что люди, работающие в организации, принимают неправильные решения, и, как я буду писать дальше, искажает реальную цель компании и не позволяет более сбалансировано оценивать успех. Более надежными экономическими критериями являются оборот, прибыль и бухгалтерский отчет, но даже эти данные могут быть представлены таким образом, что будут затмевать производительность компании.

По этой причине в компании AES мы создали систему учета очков. Роджер Сэнт первым предложил, чтобы одна половина зарплаты руководителей высшего звена основывалась на том, продвигал ли он своими действиями ценности и принципы компании, а вторая половина – на том, как он работал, что включало в себя защиту окружающей среды, соответствие стандартам безопасности, развитие новых направлений в бизнесе и достижение высокой прибыли. Я предложил, чтобы этот подход «50/50» применяли все руководители и команды в организации. Хороший способ узнать, какими ценностями на самом деле руководствуется организация, – это посмотреть на критерии, по которым рассчитывается зарплата руководителей высшего звена. Можно быстро узнать, соответствуют ли их расходы компаний ценностям.

Мы очень просто оценивали технические аспекты работы. Мы вели учет уровня выбросов загрязняющих веществ на каждой электростанции, затем сравнивали эти уровни выбросов с установленными нормами. Мы также сравнивали их с уровнями выбросов подобных электростанций, которыми управляли компании США, даже если эта электростанция находилась в Южной Америке или Азии. Мы ввели регулярный аудит специализированными группами. Подобным образом мы вели учет всех неприятных происшествий и аварий, связанных с несоблюдением безопасности. Результаты сравнивались с результатами других компаний США в той же сфере промышленности. Проводился также тщательный внутренний аудит и в сфере безопасности предприятия.

Финансовая производительность компании отслеживалась, основываясь на стандартах Комиссии по ценным бумагам и биржам и общепринятых принципах бухгалтерии. Еще до того, как AES стала открытым акционерным обществом в 1991 году, компания приняла стандарты финансовых и бухгалтерских отчетов, установленные для ОАО. Помимо независимых внешних аудитов, компания AES создала специализированные группы для проведения внутреннего аудита.

Сложнее всего было подобрать критерий оценки успеха в развитии бизнеса. Конечно же, мы радовались победам и расстраивались из-за упущенных возможностей в сфере расширения бизнеса, но было очень сложно оценить долгосрочную ценность новых начинаний. Например, иногда у нас уходило четыре или пять лет на то, чтобы определить экономическую успешность нового проекта. Оценка неэкономических аспектов новых направлений в бизнесе также была проблематична.

Оценка деятельности с точки зрения наших ценностей и принципов была более субъективной и требовала творческого подхода. Во-первых, нам было очень трудно найти базу для сравнения. Руководители ни одной другой организации не делали такого акцента на этих факторах, как мы. Среди всех компаний, которые руководствовались какими-либо ценностями, лишь в некоторых были методы определения того, согласовывались ли действия отдельных служащих с этими ценностями. Поскольку ценности были настолько важной частью нашего понимания бизнеса, нам необходимо было создать способ оценки служащих.

В конечном итоге, мы остановились на ежегодном анкетировании, посвященном ценностям, проводившемся во всей компании. Вопросы незначительно менялись из года в год, но суть оставалась та же. Например, мы спрашивали служащих, чем же в нашем понимании являлись радость и ответственность перед обществом. Они также оценивали себя и своих начальников в том, насколько успешно они руководствовались нашими общими ценностями. (В Приложении А вы найдете примеры вопросов из анкетирования разных

годов). На раннем этапе использования этого метода мы уделяли много внимания подсчету ответов, но постепенно поняли, что самую важную информацию можно было найти в личных комментариях. Когда мы начали проводить анкетирование в середине 80-х годов, я пообещал читать комментарии всех наших служащих. В первый год у меня это заняло меньше часа. Уже в 1993 году у меня на это ушло все время, проведенное в самолете на пути в Европу и обратно. Пять лет спустя мне понадобилось несколько месяцев, чтобы просмотреть десятки тысяч комментариев, которые приходили в главное управление компании.

После прочтения ответов и подсчета результатов мы обязывали каждое подразделение компании перечитывать их и обсуждать. Этот процесс был очень важным для достижения радости в работе. Ниже я приведу несколько фактов и наблюдений по поводу анкетирования.

Несколько человек из главного управления компании разрабатывали анкеты, советуясь со всей компанией. Многие отделы добавляли свои собственные анкеты, разработанные людьми без опыта работы в отделе кадров.

Большая часть анкет заполнялась анонимно, хотя люди по желанию могли указывать свое имя. Наверное, они не подписывались из страха, что их комментарии будут использованы против них или они вовсе потеряют работу. К сожалению, несмотря на то, что мы всегда придерживались наших правил не использовать комментарии людей против них, большинство служащих не указывали свои имена.

Тот факт, что я читал комментарии на каждой анкете, напоминал людям, что они были важными членами компании AES.

Хотя анкетирование было создано для стимулирования отчетности, оно также было эффективным образовательным инструментом. Каждый раз оно напоминало людям о том, какие у нас были общие ценности, какое определение мы им давали и почему они были важны в нашей компании.

Анкетирование помогло выявить проблемы, связанные с нашими ценностями, и неправильное их понимание. Иногда мы обнаруживали руководителя, действия которого не соответствовали нашим ценностям и принципам. Подобным образом, комментарии часто указывали на неправильные представления о том, как именно следует поступать согласно нашим ценностям.

Через несколько лет результаты анкетирования стали положительными, а интерпретация ценностей совпадала с моим собственным пониманием их. Тем не менее, ответы почти каждого подразделения указывали на разногласия, которым нужно было уделить внимание. Мы так и не смогли приблизиться к совершенству. «Негативные» комментарии чаще встречались в анкетах людей и подразделений, которые были частью компании менее трех лет. Вот несколько примеров: «Некоторые руководители слишком пассивны в утверждении наших ценностей». «Я не чувствую себя частью компании AES. Своими действиями я не влияю на работу компании». «Бэкк не заботится о наших отпусках и о внештатных рабочих». «Удивительно, как много людей говорят, что мы должны руководствоваться этими принципами, и эти же люди сами им не следуют». «Я не согласен с этой философией радости. Зачем людям нужно искать себе проблемы, чтобы потом получать радость от их преодоления?»

Результаты анкетирования и комментарии были похожи между собой, независимо от национальности, вероисповедания, политических убеждений, социального статуса и уровня образования. Это было важным открытием, так как к середине 90-х годов всего у 8 процентов служащих английский был родным языком. «Это мусульманские ценности». «Это согласуется с моей христианской верой». «Это общечеловеческие ценности». У сотрудников подразделений, которые были частью компании AES три года и больше, комментарии чаще всего были удивительными. У всех служащих компании AES на каждом континенте было почти одинаковое отношение к нашим общим ценностям и к тому, что в работе приносит

радость. «Культурные различия» исчезают, когда дело доходит до общечеловеческих ценностей.

Анкеты напоминали нам, что компания AES очень отличалась от других компаний. «Нужно быть слепым, чтобы не заметить, каким образом корпорация изменила отношение людей к своей работе», - написал один из наших сотрудников в США. «Я очень рад, потому что сейчас я руководствуюсь ценностями, которые раньше были мне неизвестны», - написал бразилец. «Электростанция, на которой я работаю, - это самая лучшая электростанция в Пакистане, а моя нынешняя работа, конечно же, самая лучшая из всех, которые у меня были», - так написал еще один человек. «Ценности компании AES – это общечеловеческие ценности, и они похожи на те, которыми мы руководствуемся в своих семьях», - написал пакистанец. «Это самый удивительный корпоративный принцип, с которым я когда-либо сталкивался», - написал американец о руководителях, которые охотно отказываются от своей власти. «Приятно работать в компании AES после работы в организации с классовой системой. Компания AES научила меня смотреть на жизнь и работу с другой стороны», - написал еще один американец.

В конце концов, анкеты убедили меня, что мы были на пути к тому, чтобы сделать компанию самой удивительной большой организацией, работа в которой приносит удовлетворение и радость. «Работа в компании AES – это самая лучшая работа, которая у меня когда-либо была, и если не произойдет ничего непредвиденного, я надеюсь, что буду работать в компании до конца своей жизни. Почему она мне так нравится? Свобода, сложные ситуации, возможности, ценности, цели, ВСЕ!». «Это самая сложная работа, которая мне когда-либо нравилась». «Я могу свободно развиваться, я чувствую, что могу дотянуться до звезд». Больше всего я был тронут следующей фразой: «Если принятие решений и ответственность за них приносят больше всего радости, то, наверное, [электростанция] – это самое радостное место в компании AES!». «Рабочая обстановка настолько приятная, что я действительно жду с нетерпением наступления рабочего дня». «Огромная возможность учиться, огромная ответственность, огромная радость». «Общие принципы честности, справедливости, радости являются культурой компании AES».

Анкетирование о ценностях и принципах было самым важным способом ведения счета в компании, несмотря на то, что оно по своей природе не было количественным.

Анкетирование о ценностях и принципах было самым важным способом ведения счета в компании, несмотря на то, что оно по своей природе не было количественным. Оно подтверждало то, что я замечал во время сотен своих визитов в подразделения компании. Я предполагаю, что свыше 90 процентов комментариев в анкетах людей, проработавших в компании три года и более, были положительными.

Одним из самых важных положительных результатов анкетирования стали дискуссии во всех подразделениях компании по всему миру. Каждый год на подобных дискуссиях обсуждалось то, насколько сотрудники подразделения руководствовались общими целями в прошедшем году, и о проблемах, о которых шла речь в комментариях. Для компании AES это было не менее важно, чем обсуждение бюджета и начисления заработных плат.

Но независимо от формы обсуждения результатов работы человека, для него самого это всегда щекотливая тема. Однажды во время визита на нашу станцию на реке Теимз, штат

Коннектикут, я спросил у людей, что они думают о наших общих ценностях и принципах. Один из сотрудников выразил недовольство по поводу «разбора полетов», проводившегося после принятия решения: «Я считаю, что несправедливо говорить мне все это после того, как я принял решение». «Нет, это справедливо, - сказал я. – После того, как ты хорошо посоветовался с коллегами, у тебя всегда есть неоспоримое право действовать. Тем не менее, как только ты совершил действие или принял решение, мы все обсуждаем результаты». Конечно же, вся команда, даже вся организация берет на себя ответственность за последствия, но в первую очередь эту ответственность несет человек, принявший окончательное решение. Это и есть самая главная награда в работе в компании AES, как счет в баскетболе или в карточной игре.

Я замечал, что люди, рассуждающие о том, что кто-то в организации не несет ответственности за свои действия, обычно говорят о людях, которые не понесли ответственность за негативные последствия своих решений. Иногда я хотел бы, чтобы они так же переживали, когда кто-то не говорит о хороших решениях или хороших последствиях. И то, и другое очень важно в отчетности. Мы имеем склонность меньше говорить о положительных результатах, и вместо этого присуждаем материальные награды: продвижения по службе, повышения зарплаты и премии. А если мы забываем наградить человека за хорошую работу, он обычно находит способ напомнить нам о нашем упущении.

Мы чувствуем себя неудобно, когда нам приходится говорить людям о необходимости нести ответственность за негативные результаты, даже в игре. При каких обстоятельствах следует уволить или понизить в должности человека, лишить премий или урезать зарплату? У меня нет простого ответа на этот вопрос, могу только сказать, что любое из этих действий уместно при определенных обстоятельствах.

В компании AES у руководителей были другие меры наказания подчиненных, действия которых не соответствовали нашим стандартам. Мы просто не доверяли им принятие решений так часто, как при обычных обстоятельствах. Если злоупотреблять этой формой контроля, она может сделать работу такой же унижительной, как во времена промышленной революции. Но если этот подход использовать благоразумно, он может многому научить человека, который не справляется с заданиями, и при этом другие члены команды по-прежнему будут получать радость от работы.

Я убежден, что самая лучшая и уместная реакция на большую часть ошибок в жизни и в работе организации – это признать ошибку, попросить прощения, и пообещать стараться не совершать вновь ту же самую ошибку. Чаще всего, этого «наказания» достаточно. Родители, которые пользуются этим подходом в воспитании детей, знают, как это сложно. И это не менее сложно в рабочих отношениях. Для этого необходимо, чтобы служащие в организации понимали, что означает прощение. И после того, как они простили человека, они должны вести себя так, как будто проблемы никогда не было.

Много раз меня спрашивали: «При каких обстоятельствах следует уволить человека?». Я уверен, что некоторые люди, задавая этот вопрос, думали, что я вообще не считал увольнение обоснованным ни в какой ситуации. Я всегда отвечал одинаково. Увольнение уместно, когда люди не берут на себя ответственность за проступки и отказываются просить прощения. Особенно, когда проблема непосредственно касается важного принципа или ценности. Потерять миллион долларов или травмировать человека – это ужасные проступки, но мы можем и не уволить человека, если он признает ошибку и попросит прощения.

Как известно руководителю каждой организации, ошибки не всегда имеют четкие границы и не всегда легко найти человека, виноватого в проблеме. Например, может пройти от шести до восьми лет от решения построить новую электростанцию до момента, когда можно собрать достаточно данных, чтобы сказать, было ли решение правильным. Попытки расширения бизнеса компании AES на первой электростанции начались в 1981 году, но

только в 1986 году мы поняли, что бизнес будет приносить 20 миллионов долларов убытка в год. Если бы мы уволили негодяев, которым пришла в голову эта идея о расширении бизнеса, компания AES потеряла бы четверых руководителей высшего звена, включая меня.

Применение метода отчетности требует очень большого смирения. В этой сфере вопросов больше, чем ответов, поэтому нам просто необходима Соломонова мудрость. Долгое время руководители организаций пугали отчетность с властью. Как писали в своей книге Лэбоу и Шпитцер, «чем больше вы пытаетесь контролировать людей, тем менее ответственными они становятся, и тем меньше необходимости отчитываться они видят». Из моего опыта я могу сказать, что никто не хочет, чтобы его контролировали, но большинство людей хотят знать, насколько правильными были их действия. Служащие хотят нести больше ответственности, чем большинство руководителей и членов правления думают. Для того чтобы создать хорошую рабочую обстановку, необходимо вести счет, делать обзор действий, приписывать ответственность и распределять награды и штрафы. Но в организации необходима сверхъестественная дисциплина, чтобы эти процессы были честными и постоянными.

Системы распределения заработной платы, которые используются в правительстве и которые часто поддерживают профсоюзы (а иногда и руководство), в своей основе условные и несправедливые. Они выгодны для человека, не справляющегося со своими обязанностями, и недостаточно вознаграждают самых лучших сотрудников.

Награды могут принимать разную форму. Грамоты, продвижение по службе и уважение коллег очень много значат. Тем не менее, заработная плата – это самая важная награда в любой организации, за исключением тех, которые состоят лишь из добровольцев. Я уже упоминал, что повышение зарплаты обычно не приносит работнику больше радости от работы. Это награда за уже выполненную работу, а не условие для радости в будущем. Не думайте, что работа будет вам больше нравиться, потому что вам значительно повысили зарплату. Если работа людям не нравится, они часто настаивают на более высокой зарплате в качестве компенсации за то, что им приходится выполнять такую нудную работу. Например, я убежден, что за монотонную работу платят намного больше, чем требуют навыки работников, потому что эта работа скучная и даже унижительная.

В первую очередь, зарплата рассчитывается индивидуально. При ее расчете принимается во внимание вклад человека в организацию и ее успешность. Также учитывается то, сколько платят людям за аналогичную работу в подобных организациях. Но все люди разные, и руководители компании должны убедиться, что людям платят согласно их навыкам, достижениям и умению работать с другими людьми. Системы распределения заработной платы, которые используются в правительстве и которые часто поддерживают профсоюзы (а иногда и руководство), в своей основе условные и несправедливые. Они выгодны для человека, не справляющегося со своими обязанностями, и являются недостаточным вознаграждением самых лучших сотрудников. Хуже всего то, что эти системы являются формой группового контроля («корпоративным коммунизмом», как сказал

один мой знакомый руководитель), при котором всех сотрудников сводят к наименьшему общему знаменателю.

Больше всего мое внимание привлек критерий распределения зарплат, согласно которому все руководители и другие «важные» люди в организации получали фиксированную зарплату, а у всех остальных была почасовая оплата труда. В 1993 году, когда я впервые читал книгу Питера Блока «Мудрое распоряжение», я начал замечать, что написанное в ней совпадает с моим мнением. «Это могли бы быть мои слова, - думал я. – Это похоже на то, что мы пытаемся сделать». А затем я дошел до главы о зарплате. Блок предлагал классовую систему в организации. Это означало, что руководителям должны платить зарплату, начислять премии, а также предоставлять право быть акционерами компании. Всем остальным должны платить за количество часов, проведенных на работе, включая сверхурочные часы, если они не успевали закончить работу вовремя.

Эта система была настолько привычная для всех, что я никогда не задумывался, как она влияет на рабочую обстановку. Я пользовался системой оплаты труда, основанной на таких предположениях о людях, которые совсем не совпадали с традициями нашей компании. Хотя мы уже давно избавили наших сотрудников от необходимости отмечать время прихода на работу и прочих пережитков классовой системы, система оплаты труда оставалась той же.

Это был признак промышленной революции, который разделил сотрудников компании на две категории: рабочую силу и руководителей. Структура кратко была изложена в «законах о труде» в начале 20-го века. Пропасть между этими двумя группами увеличивается за счет того, что вся власть находится в руках у руководителей, а профсоюзы не содействуют интересам служащих нижнего звена. В наше время федеральные законы и законы штатов о почасовой оплате труда – основные препятствия на пути создания рабочих отношений, которые приносят удовлетворение и радость. В результате, в оплате труда многих работников физический труд и время, проведенное на работе, играют более важную роль, чем инновационные идеи, вклад служащего в работу компании и достижения.

В молодости я жил возле резервации индейцев и ходил в школу, которая располагалась в здании на территории, ранее принадлежавшей американскому племени, группе людей, которая подвергалась значительной дискриминации. В отрочестве и ранней юности я наблюдал, как движение за гражданские права значительно улучшило отношение к афроамериканцам. Я убежден, что следующая форма дискриминации, от которой следует избавиться, - это унижительное отношение к рабочим. Разделение между элитой компаний и рабочими было очевидно везде, где мы начинали бизнес, от бывших европейских колоний, таких как Индия, и Южной Америки до коммунистических стран, таких как Китай и Казахстан. Ситуация в западных демократических странах была не лучше, чем в бывших коммунистических и развивающихся странах. Подобную классовую систему, в той или иной форме, можно увидеть в любой промышленно развитой стране.

У меня ушло почти три года на то, чтобы убедить руководителей попробовать подход, при котором у всех сотрудников была бы фиксированная зарплата, чтобы уменьшить и, возможно, искоренить дискриминацию. Самым большим препятствием стало то, что этот подход ранее не был испробован в большой промышленной организации. Также было сложно создать программу, которая бы соответствовала законам о труде США. Например, согласно законам США, если 20 процентов своего рабочего времени я работаю с гаечным ключом, то никто меня не освобождает от ограничения количества рабочих часов и от условий сверхурочной работы, независимо от того, сколько мне платят и какая у меня должность.

Из-за этих укоренившихся законов мы не могли просто отказаться от системы почасовой оплаты труда. Но мы создали добровольную программу, состоявшую в том, что люди, выбравшие фиксированную зарплату без сверхурочных часов, могли в любой момент

вернуться к традиционному методу почасовой оплаты и сверхурочной работы. И все же некоторые эксперты сочли, что даже этот подход идет вразрез с законами о труде. Эти законы были разработаны, чтобы защитить людей, зарабатывающих себе на жизнь тяжелым трудом, но эксперты пытались их применить к техникам и инженерам компании AES, которые часто зарабатывали от 40,000 до 60,000 долларов в год (состоянием на 1990 год).

Я написал Роберту Рейху, который в то время занимал пост министра труда, и попросил разрешить компании AES поэкспериментировать в этой сфере. Я получил от него ответ, написанный, наверное, мелким чиновником, в котором говорилось о том, что, несмотря на то, что это интересная тема, он не мог ничего сделать, потому что руководящий персонал не будет честно относиться к людям. Президент Клинтон и его жена милостиво выслушали мое обращение, но они сочли мою идею слишком сложной политически, чтобы поддерживать изменения в законах. Сенатор штата Оклахома Дон Никелз очень много знал о проблеме, так как она была ему близка вследствие подобных проблем в его семейном бизнесе, но он не смог убедить Конгресс поддержать идею. Несмотря на поддержку многих политиков на словах, за все восемь лет, которые я занимался этим вопросом, никаких изменений не произошло.

*Каждый сотрудник должен
иметь возможность
получать премии и быть
акционером компании, как и
любой начальник.*

Наконец, наша самая маленькая электростанция в Калифорнии, на которой работало всего 26 человек, перешла на фиксированную зарплату для служащих. Все сотрудники согласились с изменениями, и только один из них примерно год спустя решил вернуться на почасовую оплату с возможностью оплаты сверхурочных часов. Начальная зарплата каждого работника равнялась сумме его почасовой зарплаты и количества сверхурочных часов, которые среднестатистический сотрудник станции проработал в предыдущем году. Каждый мог получать премии и быть акционером компании, как и любой начальник. Все сотрудники получили такие же привилегии, как у руководителей, включая меня. Премии и возможность быть акционером основываются на производительности сотрудника, электростанции и компании в целом.

Для того чтобы следить за законностью действий, руководство электростанции вело учет количества отработанных человеком часов, на тот случай, если из правительства поступят жалобы, что людей на предприятии эксплуатируют. Примерно шесть месяцев спустя один из операторов электростанции позвонил мне, чтобы сказать, как работники довольны нашим новым подходом к оплате труда: «Нам он очень нравится. Приятным удивлением стало то, что теперь наша основная зарплата выше, чем была. Благодаря этому некоторые из нас смогли взять более выгодные кредиты на жилье. Также большинство из нас теперь проводит меньше времени на работе, чем раньше. А это значит, что мы можем больше времени проводить с нашими детьми. Кстати, мы больше не будем вести учет количества отработанных часов». «А как же правительство?», - спросил я. На это он ответил: «Мы прочитали то, что писал Мартин Лютер Кинг о непослушании закону».

Еще более впечатляющее превращение «работников» в «бизнесменов» произошло на нашей второй электростанции на реке Тиса в Венгрии. В течение трех месяцев сотрудники компании AES на этой станции обдумывали, стоит ли переходить с почасовой оплаты труда на фиксированную зарплату, чтобы также иметь возможность получать премии и быть

акционерами компании. Во время одного из моих визитов на электростанцию техник Аттила Легоза подошел ко мне. Через переводчика он спросил, могу ли я подписать его договор о переходе на фиксированную зарплату. В течение нескольких минут дюжины других работников сбегали в раздевалку за своими договорами, чтобы я их подписал. Я чувствовал, как будто перед моими глазами рушилась Берлинская стена в отношениях между рабочими и управляющим персоналом. Эта импровизированная церемония закончилась восторженными аплодисментами.

Когда мы начали изменения в правилах оплаты труда в компании AES, всего 10 процентов сотрудников во всем мире получали фиксированную зарплату. Оплата труда остальных 90 процентов основывалась на количестве отработанных часов в рабочее и сверхурочное время. К тому времени, как я ушел из компании в 2002 году, свыше 90 процентов из 40,000 сотрудников в 31 стране мира получали фиксированную зарплату, как и руководство. В среднем, люди получали столько же, как и раньше, но проводили на работе меньше времени. Не было необходимости работать четыре часа в субботу, чтобы устранить поломку, вместо этого можно было лишний час поработать в пятницу вечером и отремонтировать все оборудование. В большинстве случаев служащие стали более инициативными, брали на себя больше ответственности и начали гордиться своей работой. Самым главным результатом стало самоуважение, возникшее у сотрудников компании AES.

Это было преобразование рабочих отношений в нашей компании и одним из моих самых больших достижений.

С экономической точки зрения, не имеет большого значения, кто в организации определяет зарплату человека. Некоторые компании рассчитывают зарплату с помощью компьютерных формул. Президент США устанавливает процент надбавки для каждого работника в федеральном правительстве. В некоторых организациях зарплату устанавливает отдел кадров. Во многих организациях для определения суммы зарплат работников до сих пор проводятся переговоры между профсоюзами и руководством компании. Традиционно решение относительно оплаты труда рабочего принимал его начальник.

В компании AES зарплату работников обычно устанавливали начальники, в подчинении которых они находились. Я был убежден, что систему выплаты заработных плат можно было организовать по-другому. Первым большим вопросом было то, должна ли информация о зарплате человека быть общедоступной. Мы с Роджером Сэнтом оба считали, что да; нам казалось, что это соответствовало нашей идее о том, что вся важная финансовая информация должна быть известна всем служащим компании. Мы также были убеждены, что работникам все равно было известно, сколько получают люди, работающие с ними. Многие руководители не любили объяснять служащим, почему одному сотруднику платили больше, чем другому. Я считал, что ответственный руководитель должен уметь обосновать все свои решения, в том числе и в сфере зарплат. К сожалению, лишь немногие подразделения компании AES согласились предоставлять информацию о зарплате всем сотрудникам.

Мы провели несколько интересных экспериментов, разрешив людям самим устанавливать себе зарплату. Первый был проведен в маленьком отделе по развитию бизнеса и длился год. Начальник попросил сотрудников своего отдела установить себе зарплату. Он считал эксперимент неудачным, так как лучшие работники платили себе слишком мало, а худшие сотрудники – слишком много.

Премии сотрудникам электростанции вначале высчитывались «объективно», с помощью формул. Со временем формулы сменились более субъективным подходом, который основывался на том, насколько действия служащих соответствовали нашим ценностям и принципам. Сумма премий согласовывалась со всеми членами команды. Мало кто выражал недовольство этим подходом.

Один из руководителей компании AES с самыми инновационными идеями, Пол Стинсон, возобновил попытки разрешать людям устанавливать себе уровень зарплаты. Он также ограничил свой эксперимент людьми из отдела по развитию бизнеса и руководителями, которые были у него в подчинении. После обсуждения этой идеи Пол пришел к выводу, что лучше всего будет, если каждый человек будет предлагать уровень своей зарплаты, а затем отправлять его другим сотрудникам отдела, чтобы посоветоваться и принять окончательное решение.

Самый радикальный и, возможно, самый важный эксперимент в этой сфере провел Пит Норджо, руководитель электростанции с большим стажем и протее Дэйва МакМиллена. Вначале члены группы составляли бюджет электростанции, который соответствовал их бизнес-плану. В бюджете была отведена строка для расходов на зарплату всех сотрудников станции. Они решили, что общая сумма зарплат не может превышать сумму, предусмотренную в бюджете. Специализированная группа на электростанции на тот момент уже изучила уровни зарплат на подобных предприятиях в регионе. Эта информация была доступна всем сотрудникам станции.

Всех сотрудников попросили предложить сумму своей зарплаты на предстоящий год и затем выслать предложенную цифру каждому второму сотруднику электростанции, чтобы те высказали свое мнение. После недельного обсуждения каждый человек принимал решение по поводу уровня своей зарплаты. Когда была подсчитана общая сумма, оказалось, что она превысила предусмотренную в бюджете, но не намного. Как оказалось, всего лишь один человек остановился на уровне зарплаты, который значительно превышал зарплату других людей с подобными обязанностями, уровнем навыков и опытом. Он также был одним из нескольких сотрудников, которые не последовали совету коллег откорректировать предложенную сумму. После того, как ему об этом сказали, он согласился уменьшить предложенную им зарплату, и в результате общая сумма зарплат составила предусмотренную в бюджете.

Люди, которые участвовали в этом процессе, изменились. Они стали лучше понимать, как заработная плата влияла на экономическую сторону деятельности организации. Они узнали, насколько важно советоваться с другими людьми, когда им нужно было соблюсти конкурирующие интересы. Они поставили интересы других сотрудников наравне со своими, или даже выше своих. Этот процесс сблизил членов команды и помог некоторым работникам превратиться из простых служащих в бизнесменов. Это сделало их хозяевами сферы своей ответственности. Впервые они поняли, что означало быть мудрыми распорядителями. Этот процесс распределения зарплат был напряженным, успешным и радостным.

Пока я писал эту главу, национальный журнал опубликовал свой ежегодный обзор лучших мест работы в США. Компания AES нечасто входила в подобные списки, в основном, из-за того, что людей, производивших оценку, больше интересовали манящие необязательные характеристики работы, чем очень важные нематериальные, которые приносят удовлетворение и радость в работе. Эта конкретная статья в журнале «Fortune» под названием «Что делает ее такой замечательной?» была типичным примером того, о чем я говорю. В ней расхваливали компанию, которая предоставляла 500 долларов, лимузин и дополнительную неделю отпуска служащим, которые женятся. Несколько компаний, получивших высокую оценку, дали обещание своим служащим не увольнять их, обещание, которое пахнет патернализмом и которое невозможно сдержать из-за постоянных экономических изменений. Еще одна компания получила высокую оценку благодаря тому, что в ее столовой было пианино. Бесплатные индейки на День благодарения помогли еще одной компании занять высокую позицию.

Я уже описывал свой визит на плантацию сахарного тростника в Уганде, владельцы которой не платили почти ничего своим работникам, только предоставляли «бесплатное»

образование, «бесплатное» жилье и «бесплатное» медицинское обслуживание. Во многих компаниях в нашей стране ранее существовал похожий подход. У текстильных фабрик были свои города, а на многих заводах были свои магазины. Это якобы было преимуществом для работников. В реальности, эти компании просто подкупали людей таким образом.

В нашей стране существует подобный подход в «помощи» бедным. Небольшой процент денег, выделенный бедным людям, выдается им в виде наличных, которыми они могут распоряжаться по своему усмотрению. Все остальные деньги уходят на государственных служащих, которые руководят программами помощи бедным, на социальных работников и на такие услуги, как медицинское обслуживание, образование, социальное обеспечение детей и еду. Бедные люди практически не могут принимать решения относительно использования своих пособий и социальных услуг. Если развитие, ответственность, зрелость и радость являются результатом принятия решения и отчетности за результаты, то мы сослужили плохую службу бедным. Мы относились к ним, как к детям, которые не могут думать самостоятельно. Мы сделали их зависимыми от нас и поставили их под опеку общества.

Система льгот, которая используется в большей части организаций, также патерналистическая. Послевоенная инфляция подтолкнула федеральное правительство начать регулирование ставок заработной платы. Вследствие этого компании не могли предложить более высокую зарплату людям, которых они пытались нанять на ограниченном трудовом рынке, и поэтому умные руководители организаций начали предлагать «льготы», которые никак не контролировались правительством.

Регулирование ставок заработной платы больше не существует, но льготы остались до сих пор. В большинстве случаев решения о льготах контролирует руководство компании. Но служащие не жалуются, потому что правительство облагает налогом зарплату в наличных, а льготы, как правило, нет, потому что они не считаются формой вознаграждения. Этот закон не дает рабочим полностью контролировать то, как распоряжаться своими деньгами.

Я думаю, что руководителям компаний следует искать способ, как платить наличными деньгами или их эквивалентом, чтобы служащие сами могли решать, сколько они хотят тратить на отпуска, медицинское обслуживание, уход за детьми, свадьбы и множество других дополнительных услуг, которые предлагают многие компании.

Почти ни один служащий из тех, с которыми я разговаривал, не понимает, что количество денег, которые организация может потратить на персонал, зависит от ее экономического положения. Это количество состоит из зарплат и стоимости льгот. Если льгот становится больше, то зарплата должна уменьшаться. Они бы увеличивались и уменьшались в равной степени, если бы не особое положение льгот согласно налоговому кодексу. Даже при этих условиях важно помнить, что льготы не бесплатные. Я надеюсь, что когда-то законы о налогообложении изменятся, чтобы у компаний больше не было стимула обеспечивать служащих «дополнениями к зарплате», а вместо этого они заменили их зарплатами, которыми люди могли распоряжаться сами. К примеру, не было ли бы лучше, если бы человек получал деньги, чтобы иметь возможность платить кому-то из родственников за уход за его детьми, а не пользовался услугами детского сада в компании?

Дисциплина – это неотъемлемая часть успешных рабочих отношений. Под дисциплиной я имею в виду самодисциплину. Я не говорю о наказании или отчетности. Дисциплина подразумевает принятие важных решений и выполнение ежедневных обязанностей при любых обстоятельствах, независимо от состояния здоровья, и даже если одновременно приходится выполнять другие задания.

У моего тренера по баскетболу в средней школе было требование, чтобы ни один член команды не катался на лыжах зимой. Он установил это правило из-за страха, что кто-то из членов команды получит травму. Школа была маленькая, и в ней было ограниченное

количество хороших игроков. Менее чем в 20 милях от школы был великолепный лыжный комплекс. Во время моего предпоследнего года в школе один из наших лучших игроков нарушал правило почти каждые выходные. Тренер знал о происходящем, но не предпринимал никаких действий. Это привело к последствиям, невидимым на первый взгляд. Наши тренировки стали не такими активными. Я частично потерял свое уважение к тренеру и не с таким энтузиазмом воспринимал некоторые его инструкции и советы. Казалось, что мы играли отдельно, а не командой. Мы проиграли больше игр, чем должны были, исходя из наших способностей. Разрушить дисциплину в организации очень легко.

Дисциплина – это проверка давления в бойлере каждый час, даже если оно никогда не выходило за пределы нормы за все три года, которые вы отвечали за работу бойлера.

Дисциплина – это идти на электростанцию, чтобы отметить удивительные результаты опроса о ценностях, даже если недостаточная финансовая производительность другого

подразделения не дает возможности компании достичь своей цели на квартал. Дисциплина – это означает отказаться от премии за последнее достижение, потому что вы уже получили премию за предыдущий проект, который не был таким производительным, как ожидалось.

Дисциплина – это ваше смирение, когда все вокруг восхваляют вас, потому что цена на акции компании растет. Дисциплина означает придерживаться общих ценностей организации, даже когда экономическая производительность компании оставляет желать лучшего. Дисциплина означает ставить интересы невидимых акционеров и далеких потребителей наравне с вашими. Дисциплина – это значит иметь смелость признать, что вы не знаете ответа на вопрос, и советоваться с коллегами, и даже тогда, когда вы точно уверены в ответе.

Дисциплина – это получение настоящей радости от того, что вы принимаете участие в деле.

Дисциплина – значит всегда помнить, что вы являетесь частью команды.

Самые важные черты руководителя – это: смирение, готовность отказаться от власти, смелость, честность, любовь, искренняя забота о людях и верность ценностям и миссии организации.

Глава 6

На пути к радости

Если ключ к радости от работы – это свобода принимать решения, от которых зависит деятельность организации, тогда ключ к хорошему управлению организацией – это ограничение в принятии важных решений. Но в теории это гораздо проще, чем на практике. С детства меня ободряли быть решительным. Моя мать помогала мне найти небольшие подработки, которые оттачивали мою способность принимать решения. Когда во время учебы в средней школе я был защитником, мой тренер разрешал мне проявлять инициативу на поле. Я занимал разнообразные лидерские позиции в школе. Затем я посещал Гарвардскую Школу Бизнеса, во время учебы в которой с помощью метода ситуаций студенты учатся принимать решения. Я умел принимать решения, и подтверждал свою способность множество раз в учебе и в работе. Мне нравилось брать на себя ответственность и иметь дело с их последствиями.

Во время работы в компании AES я осознал, что эту возможность наслаждаться принятием решений нужно предоставлять и другим людям. Я понял, что как соучредителю компании и позднее как генеральному директору мне нужно было пользоваться таким стилем руководства, который оставлял принятие большей части важных решений другим. Я пытался сделать так, чтобы мое отношение отражало совет Макса Де При, состоящий в том, что руководители должны представлять служащих как людей, которым они служат. Мне нужно было найти способ каждый день напоминать себе, что отказ от многих моих полномочий был необходим для создания рабочей обстановки, приносящей радость.

Когда я окончил Школу Бизнеса, я думал, что был экспертом в руководстве. Кажется, с тех пор я стал меньше разбираться в этом вопросе.

Я не преследую цель объяснить, что необходимо для того, чтобы вести людей в правильном направлении. Множество книг может объяснить это лучше, чем я. Я хочу показать, как руководитель может сделать ценности и принципы, особенно радость, неотъемлемой частью определения успеха организации. Многие руководители высшего звена не в восторге от моих взглядов. Лишь немногие принимают центральные принципы организации, которые я пропагандирую, особенно отказ от власти.

*Нравственные
руководители, скорее,
служат организации, чем
управляют ею.*

Для того чтобы пользоваться подобным стилем управления, не нужно быть Джоном Уэйном, генералом Паттоном или Джеком Уэлчем. В действительности, не нужно быть супергероем, чтобы создать рабочую атмосферу, которая приносит радость, и чтобы руководствоваться ценностями. Эдвард Деминг, консультант по теории управления, как-то сказал, что задача руководителя – это вытеснить страх из организации, чтобы служащие

могли принимать решения самостоятельно. Большинство руководителей больших компаний не ставят вытеснение страха на первое место.

В наше время слишком большой акцент делается на управлении, в основном потому, что его считают ключом к экономическому успеху. В действительности, то, насколько руководитель может повлиять на производительность, слишком преувеличено. Я могу подписаться под теорией Уоррена Баффетта о том, что, когда встречаются хороший менеджмент и плохой бизнес, то бизнес поддерживает его репутацию.

С другой стороны, важность и влияние нравственного управления на состояние и успех организации слишком недооценивается. Нравственные руководители, скорее, служат организации, чем управляют ею. Их цель – создать коллектив, который поощряет людей проявлять инициативу, заниматься самодисциплиной, принимать решения и брать на себя ответственность за свои действия.

Подобную форму управления часто считают пассивной. Это не соответствует действительности. На ежегодных собраниях компании, посвященных обсуждению бюджета, на которых присутствовало по несколько сотен сотрудников AES, я сидел в первом ряду. Я часто задавал докладчику трудные вопросы, стараясь найти неточности в анализе и предположениях. Я абсолютно не стеснялся высказывать свое мнение о выполнении бюджета в прошедшем году и планировании расходов на предстоящий год. Другие руководители компании AES делали то же самое. Хорошие руководители, служащие подчиненным, вникают в каждый аспект деятельности организации, предлагая радикально новые идеи и рассказывая о принципах и ценностях организации. Руководитель, о котором я говорю, принимает мало окончательных решений (или вообще не принимает никаких) в деловых вопросах, но он ни в коем случае не пассивен и не далек от сути важных планов, процессов и действий организации.

*Один из самых трудных уроков,
которые мне пришлось усвоить,
- это то, что руководство не
является управлением людьми.*

Один из самых трудных уроков, которые мне пришлось усвоить, - это то, что руководство не является управлением людьми. Люди – это не ресурсы и не активы, чтобы ими можно было управлять. Руководство – это также не анализ вопросов и не принятие важных решений. Как я буду говорить дальше, это не те характеристики, которые помогают создать рабочую обстановку радости, и условия, необходимые для успеха организации. Плохо, что большинство руководителей мало думают о том, как их решения влияют на рабочую атмосферу для служащих

Характер руководителя намного важнее, чем его способности. Джерри Личмен, бывший игрок Беара Брайанта в Алабамском университете и лидер изучения Библии для мужчин, в котором я принимаю участие, говорит: «Хорошее руководство начинается с характера человека». Я не уверен, что характер обязательно повышает прибыль или увеличивает цену на акции, но я убежден, что он необходим для создания рабочей обстановки, приносящая радость и удовлетворение. Самые важные черты руководителя, который принимает принципы и ценности, описанные в этой книге, – это: смирение, готовность отказаться от власти, смелость, честность, любовь, искренняя забота о людях и верность ценностям и миссии организации. Он не обязательно должен самостоятельно создавать видение. Руководитель должен передать его, но это видение может исходить от кого-то из коллег или человека, не работающего в организации. Он также не должен быть

лучшим стратегом и аналитиком. Опять же таки, стратегией и анализом может заниматься кто-то из сотрудников организации или человек, работающий в ней. Руководитель даже не должен обладать большой коммуникабельностью.

Аристотель сказал: «Мы – то, что мы постоянно делаем. Следовательно, умение – это не действие, а привычка». Я думаю, что эти слова описывают суть того, как мы учимся и передаем ценности, которыми руководствуется организация. Об этом я сказал сотрудникам компании AES следующим образом: «Мы приобретаем характер и достоинства, в первую очередь, не путем познания наших чувств и чувств других людей; этому также нельзя научиться путем объективного анализа нравственных характеристик или посредством интенсивного тренинга о хорошем и плохом. Главным образом, наш характер, достоинства и ценности формируются благодаря «правильному» поведению и «правильным» действиям, которые вначале становятся привычкой, а потом частью характера. Мы учимся такому поведению и таким действиям у руководителей, родителей, наставников, учителей и друзей, постоянно руководствуясь этими принципами во всех аспектах жизни».

Характер человека говорит намного громче и имеет более продолжительный эффект, чем любое обращение к сотрудникам. Элиот Ричардсон отказался выполнять приказ президента Никсона уволить Арчибальда Кокса во время Уотергейтского скандала. Он проявил смелость и честность, и это прославило его на всю жизнь. Это простое действие будут помнить дольше, чем книгу, которую он написал, и пять должностей, которые он занимал за время государственной службы.

«Остерегайся начальников, которые к подчиненным относятся не так, как к руководителям, - такой совет мне дал Джонатан Мур, мой наставник и начальник, еще в те годы, когда я работал в Департаменте здравоохранения, образования и социального обеспечения. – Это говорит о большой ошибке в характере руководства».

Наш характер виден людям, которые нас окружают. Руководители обязаны это осознавать. Люди, которые нам подчиняются, вбирают в себя как положительные, так и отрицательные черты нашего характера. Мы не сможем их обмануть, даже если попытаемся скрыть ошибки. Мы - как открытая книга.

И, наконец, руководитель даже не должен вдохновлять. Я слышал, как люди говорят, что я и разговоры со мной вдохновляют. Иногда мне приписывают то, что я мотивирую людей и влияю на них. Мне льстит получать подобные комплименты, но неправильно считать, что руководители могут таким образом управлять людьми. Были в истории демагоги, которые каким-то образом вели за собой людей силой своей личности, но у людей обычно есть мотивация, дисциплина и внутренняя сила поступать так, чтобы это не противоречило их характеру. Роль руководителя – это создать обстановку, позволяющая этим качествам расцвести.

Смирение должно быть главной чертой руководителя. Быть смиренным означает знать, кто вы есть на самом деле, независимо от вашего звания и образования, вашего состояния и положения в обществе. Смирение лежит в основе побуждения сделать так, чтобы другие поступали лучше. Быть руководителем – это как быть защитником в баскетболе. Пэт Конрой в своей книге «Сезон моих проигрышей» описывает удивительную роль баскетболиста на разыгрывающей позиции, который помогает всем остальным членам команды играть лучше, чем они даже могут себе представить. «Я хотел наслаждаться чистой человеческой радостью», - так писал он о своей роли. Конрой не был самым лучшим бомбардиром, защитником или блокирующим. Он не принимал решений за своих товарищей по команде. Но он был их лидером. Он служил товарищам по команде и помог им раскрыть свой потенциал.

Самый важный аспект этого стиля руководства – это позволять другим принимать важные решения. Таким образом, руководители показывают подчиненным свое уважение,

власть принадлежит всем, все имеют равные права. Люди чувствуют себя нужными и ценными, потому что они *на самом деле* нужные и ценные.

Макс Де При написал: «Для человека не иметь возможности принимать решения в организации, где он работает, - это большая трагедия, приводящая к безысходности и отчаянию». Это благоразумное предостережение. Когда руководитель ведет себя таким образом, как будто он лучше всех умеет принимать решения, то есть, как будто он самый знающий и ответственный в коллективе, все остальные чувствуют себя посторонними. Хмельной эффект от применения власти может испортить даже наиболее самоотверженных руководителей. Чем больше решений они принимают, тем больше им это нравится. Они начинают терять связь с подчиненными, которые в результате чувствуют себя пешками на шахматной доске организации.

Как-то, разговаривая с сотрудниками компании AES в Бахья Бланка, Аргентина, я спросил: «Что с вами происходит, и как вы себя чувствуете, когда ваш начальник принимает решение в сфере вашей компетенции?». «Как будто у меня нет работы», - таков был трогательный ответ. В своей книге «От хорошего к лучшему» Джим Коллинз пишет, что компаниями, которые в конце концов становятся самыми успешными, управляют скромные руководители: «Скромные, тихие, сдержанные и даже застенчивые – в таких руководителях парадоксальным образом сочетаются смирение и сила воли профессионала. Они больше похожи на Линкольна или Сократа, чем на Паттона или Цезаря». В AES такими характеристиками обладал Джон Руджирелло. Он был самым естественным руководителем в компании. Он всегда был спокоен; казалось, ничто его не приводило в замешательство. И когда необходимо было исправить ситуацию, у Джона были смелость и умение сказать то, что было правильно.

У меня есть друг, Джордж Лонг, который представляет такой тип руководителя. Он стоял за созданием взрослой команды по софтбоулу в моем микрорайоне. Команда поощряет участие молодых людей трудного подросткового возраста. Если бы Джордж хотел, он мог бы занять позицию руководителя и принимать все решения в команде. Вместо этого он делал все, что другие не могли или не хотели делать. Он собирал деньги, играл, когда это было необходимо, обеспечивал транспортом, и делал все это, не прося ничего взамен.

Те же качества я заметил в Джордже, когда мы вдвоем были тренерами младшей лиги по футболу несколько сезонов. Каждую неделю он тратил часы на то, чтобы подвозить детей на тренировку, поощряя их предварительно выполнять домашние задания. Будучи тренером, он всегда разрешал другим проявлять инициативу, хотя имел полное право распоряжаться игрой и принимать важные решения. Вы можете себе представить, насколько все любили быть частью его команд, и какими успешными эти команды были почти во всех отношениях. В финансово и технически успешных организациях могут быть самоуверенные и даже надменные руководители, но вряд ли работа в таких организациях будет приносить людям радость.

Позвольте мне привести пример руководителя, у которого нет смирения. Когда я был президентом компании AES, как-то, выступая перед общественностью в штате Флорида, сделал такое заявление: «Наша электростанция настолько безопасна для окружающей среды, что вы можете засунуть свою голову в вытяжную трубу, и это не принесет вам никакого вреда». Это классический пример руководителя высшего звена, освещающего какой-то вопрос вместо служащего, знающего о проблеме из первых рук. Людям из разных подразделений нравится говорить от имени компании о важных вопросах и возглавлять важные начинания, и это также дает организации больше шансов достичь своих деловых целей и финансового успеха.

Идея о том, что руководители высшего звена и финансовые эксперты должны принимать самые важные решения, настолько укоренилась в организациях, что

руководителям невероятно сложно делегировать важные роли и решения. На самом деле, правительство, как узнал Дэйв МакМиллен, обязывает руководителей высшего звена брать на себя ответственность за эти решения. Дэйв поручил отвечать за соответствие уровня выбросов электростанции нормам окружающей среды нашим лучшим техникам. К сожалению, федеральное правительство и правительство штата требовали, чтобы документацию о соответствии нормам окружающей среды, которую мы отсылаем правительству каждый месяц, подписывал кто-то из старших служащих компании. Конечно же, никто из назначенных техников не был старшим служащим. Дэйв чувствовал, что этим техникам было просто необходимо взять на себя ответственность, ежемесячно подписывая документацию. В конце концов, они лучше разбирались в вопросе и располагали всей необходимой информацией, а также знали ценности компании относительно окружающей среды. Наше решение было простым, но нетрадиционным. Мы сделали техников старшими служащими компании, чтобы они могли законно подписывать документы. Все равно при этом стиле руководства мы, так или иначе, разделяем с подчиненными последствия принятых ими решений.

Смелость, наверное, не была бы среди четырех черт характера, описанных в этой главе, если бы не мои радикальные представления о рабочей обстановке радости и удовлетворения. Эти идеи не только не знакомы большинству руководителей, но и сама мысль о воплощении их в жизнь может откровенно пугать. Поэтому руководителю организации понадобится немало смелости, чтобы понять их, а затем воплотить в жизнь.

Смелость руководителям высшего звена также необходима, чтобы уступить большую часть своей власти другим. Применение власти обосновывает высокие звания и зарплаты. Когда руководители уступают власть, они часто чувствуют себя неуверенно, как будто бы они не выполняют свои обязанности. В действительности, они отвечают самым высоким требованиям своей должности, когда делегируют принятие решений подчиненным. Таким образом, решения принимают люди, которые владеют самой полной информацией, а также большее количество людей могут внести реальный вклад в деятельность организации.

На одной из своих лекций о подходе компании AES к работе, которую я проводил в Международном банке реконструкции и развития, я познакомился с Изабел Гуэрреро, очаровательным и квалифицированным руководителем, заведовавшим операциями банка в Боливии. Она задала мне вопрос, который часто задают руководители среднего звена больших организаций, на который у меня нет удовлетворительного ответа. Приблизительно он звучал таким образом: «Все то, что вы говорили об организации рабочих отношений и принятии решений, имеет для меня смысл. Тем не менее, я занимаю должность на несколько уровней ниже, чем должность президента и других руководителей высшего звена банка, уже не говоря о директорах и всех тех специалистах по планированию, правовому и финансовому контролю, об отделе кадров и отделе окружающей среды, и т.д., которые могут запретить мне делать то, что я делаю. Что бы вы порекомендовали в такой ситуации?».

Я дал ей несколько слабых советов о том, как пытаться делегировать ответственность подчиненным и одновременно пытаться убедить начальство поручить принятие решений большему количеству людей. Затем я сказал ей то, что говорю всем в подобной ситуации: «Будьте готовы потерять работу, потому что это радикальные идеи». Изабел оторопела, и лицо ее потеряло цвет. Позже я узнал, что она была единственным кормильцем своей семьи. Я не ожидал, что когда-нибудь еще буду с ней разговаривать. Примерно две недели спустя мой ассистент сообщила мне, что звонит Изабел. Она оживленно, с энтузиазмом сообщила мне: «Я решилась на это, Дэннис. Знаю, что это рискованно, но необходимо внести эти изменения. Я собираюсь переехать в Боливию и пытаться работать согласно организационным принципам, которые вы предлагаете».

Какой же она была смелой. Я кое-что понял в тот день: ни один человек не будет свободнее и сильнее, чем знающий о возможности самых тяжелых последствий (в этом случае о возможности увольнения), и при этом решает все равно сделать задуманное. Я не знаю, воплотила ли Изабел в жизнь радикальный подход, предложенный мной, но в тот момент у нее возникло желание что-то изменить в иерархии организации. По крайней мере, в ее представлении никто не мог остановить ее делать то, что она считала правильным.

Слово «любовь» не слишком часто используется в корпоративном мире, возможно, потому, что оно звучит мягко и сентиментально. Но в своей книге «Управление без власти» Макс Де При говорит: «В первую очередь, мы работаем из-за любви». Любовь подталкивает нас наносить визиты нашим служащим во всем мире. Любовь побуждает нас работать сверхурочно. Любовь подталкивает нас делать так, чтобы другие преуспевали. Любовь прощает ошибки и помогает обиженным и разочарованным.

Некоторые из нас любят побеждать; другие – соревноваться; кто-то любит анализ и разработку стратегии; иные любят делать так, чтобы с помощью оборудования выполнялось больше работы, чем другие могут себе представить; кто-то любит власть над другими; некоторые – деньги, и чем больше, тем лучше.

Руководители, создающие динамичную рабочую атмосферу удовлетворения и радости, любят людей. Любовь – это выражение смирения. Человек говорит другому: «Ты мне нужен». Любовь подтверждает человеку, что он чего-то стоит, он необходим. Большинство из нас знают, что нужно для любви. Я не буду долго рассуждать об этой характеристике руководителя. Еще в молодости я понял, что «любовь» всегда означает «время». Если я люблю людей, работающих в моей организации, то буду выделять время на них. В некоторых компаниях существуют санкции против тех, кто «вступает в дружеские отношения с подчиненными». Я убежден, что если руководитель не строит дружбу с подчиненными и не выделяет время на то, чтобы узнавать людей и проявлять к ним свою любовь, это сильно подрывает дух всех работников. Конечно же, отделение руководителей от других сотрудников не приносит людям больше удовольствия от работы.

*Но руководители не могут
служить людям в их подчинении,
не проводя с ними время. Они
должны часто общаться с
подчиненными.*

Руководители должны проводить время с людьми, за которых они несут ответственность, то есть, с людьми, которым они служат. Не стоит и говорить, что эта задача становится тем более сложной, чем более высокую должность занимает человек, ведь с каждым продвижением по службе у него в подчинении становится все больше людей. Но руководители не могут служить людям в их подчинении, не проводя с ними время. Они должны часто общаться с подчиненными, желательно в рабочей обстановке. Я мог бы написать целую книгу из слов благодарности за то, что я регулярно посещал наши электростанции во всем мире. Я предполагаю, что свыше 80 процентов людей, которые устроились в компанию AES после работы в других больших организациях, никогда не встречались и не разговаривали со своим предыдущим генеральным директором.

Еще в начале существования компании AES мы пригласили всех сотрудников компании из подразделений компании по всему миру с женами и мужьями в главное управление компании в США, независимо от должности людей и продолжительности их работы в AES. Мы хотели, чтобы у каждого человека была хотя бы одна возможность

сблизиться с людьми в главном управлении и с их коллегами из других подразделений. Мы также преследовали цель поговорить с ними об истории создания компании и об общих ценностях. Мы с Роджером Сэнтом по очереди устраивали у себя дома вечеринки во время ориентаций, которые проводились два раза в год. Каждый раз, когда я посещал электростанции, сотрудники компании AES, побывавшие на ориентации в Вашингтоне, округ Колумбия, и у меня дома, говорили, что это было одним из самых важных событий в их жизни.

Во время ориентаций и визитов на электростанции я также рассказывал сотрудникам компании AES обо всем, что происходило в компании, и хвалил их за работу. Прежде всего, это давало мне возможность выразить, насколько я уважал людей и заботился о тех, кто посвятил себя работе в компании AES.

Превращение управления в науку в некоторых случаях помогло улучшить ситуацию в больших компаниях, но в большинстве случаев у руководителей исчезла страсть, которая нужна для того, чтобы в компании было приятно работать. Марк Фитцпатрик, первый вице-президент компании AES и один из наших лучших экспертов по инженерии электростанций, всегда удачно находил новые возможности для развития бизнеса. Он также занимался развитием руководителей в компании. И одной из причин было то, что он беспокоился о людях. Он заботился о каждом человеке. Я имел честь посетить несколько встреч, которые он проводил, чтобы отметить успех своих подчиненных. Марк не боялся проявлять свои эмоции. У него часто выступали слезы, когда он говорил о чьем-то характере и достижениях.

Билл Марриотт, генеральный директор корпорации Marriott International, известен своей привычкой посещать десятки своих гостиниц за короткий промежуток времени. Он общается с сотрудниками, осматривает кухню, пробует еду и заглядывает под кровати. Билл Марриотт озабочен всеми важными деталями бизнеса, и этим он широко известен. Заботиться о людях и с энтузиазмом относиться к их работе – это главная характеристика руководителя, который может создать рабочую обстановку, приносящую радость. Проявление энтузиазма и заботы показывает людям в организации, что они в них нуждаются и их работа необходима для успеха предприятия. Людям крайне необходимо знать, что они небезразличны руководителям.

Ранее в этой книге я давал свое определение честности. Честность включает в себя соответствие действий человека его убеждениям. Когда-то я работал с членом правления, который был умен, опытен и предан работе. Но коллеги часто не давали ему участвовать в проектах, потому что он постоянно изменял свое мнение о важных вопросах без логических объяснений. Например, он одному человеку говорил одно, а другому – совершенно другое. Руководителям, которые ведут себя подобным образом, не доверяют. Их могут терпеть из-за их должности, но подчиненные, скорее всего, будут следовать за ними из необходимости, а не из уважения. Людей не радует такая работа.

Генеральные директора часто говорят подчиненным одно, акционерам – другое, а потребителям – третье. Например, в понедельник утром генеральный директор может побывать в производственном подразделении и сказать служащим, что они – лучший актив компании, и что их благосостояние – высший приоритет. В среду он может пойти на Уолл-Стрит и рассказывать о том, что компания делает, чтобы цена на акции выросла, примерно таким образом: «Это наша главная цель. Мы все делаем ради акционеров». В воскресенье этот руководитель рекламирует свою компанию по телевизору, говоря, что забота о покупателях – их приоритет. Существуют также руководители, которые своим коллегам говорят одно, а подчиненным – другое. Иногда все это происходит случайно, а иногда – по совету экспертов отдела по связям с общественностью, которые настаивают на том, чтобы «говорить слушателям то, что они хотят услышать». Подобные действия подрывают доверие к руководителю и его способности вести за собой людей.

Дэйв МакМиллен, представляя меня, иногда говорил: «Вы можете предугадать действия Дэнниса, потому что его убеждения, действия и слова практически никогда не противоречат тому, как он ведет себя дома». Один из моих неуважительных коллег предположил: Дэйв имел в виду, что я – упрямый и непреклонный норвежец.

Мы в компании AES выбрали честность одной из наших общих ценностей не потому, что это может помочь нам преуспеть, и не для того, чтобы улучшить представление людей о компании. Мы выбрали ее просто потому, что честность отражает то, как мы относимся к людям, и как мы ведем бизнес. Черты характера хорошего руководителя: смирение, смелость, любовь, искренняя забота и честность – необходимы для того, чтобы он мог справляться со своими задачами в организации. Я убежден, что у руководителя есть три основные задачи. Он отвечает за интерпретацию общих ценностей и принципов организации. Каждый сотрудник компании может обращаться к нему за советом. А также руководитель является коллективным сознанием, которое подталкивает организацию к достижению целей и соблюдению ценностей.

После всего сказанного о том, что хорошие руководители организации должны уметь отказываться от власти и делегировать принятие решений, может показаться странным, что одна из обязанностей, которые я приписываю руководителям, - это принятие решений относительно общих ценностей и принципов. Позвольте мне объяснить.

Уотермен и Питерс в своей книге «В поисках превосходства» выделили «строгие» и «свободные» вопросы в руководстве. Они предположили, что все «строгие» вопросы должны решать руководители высшего звена, а все остальные следует делегировать. В общем, я готов подписаться под их идеей.

Тем не менее, я предлагаю, чтобы руководители строго контролировали те вопросы, которые касаются общих ценностей организации. Общие убеждения – это основа единства в компании. Это как клей, который склеивает отдельные частицы. Все остальные решения, включая те, в которые вовлечены большие суммы денег, следует делегировать наиболее осведомленным в вопросе сотрудникам.

Общие ценности – это не обязательно те же ценности, которых придерживаются люди в организации. Это возможное разногласие можно решить следующим образом. Во-первых, следует дать четкое определение ценностям организации. Во-вторых, в те моменты, когда ценности человека и ценности организации не совпадают, общие ценности компании должны быть важнее.

Руководители должны отличать неизменные принципы организации от постоянно изменяющейся стратегии. Первое – это нравственные принципы, проверенные тысячелетиями. А второе зависит от условий на рынке и сильных сторон организации.

Приведенные ниже комментарии о руководителях компании AES, взятые из анкет о ценностях и принципах, показывают, насколько серьезно наши служащие воспринимают ценности, и насколько сложно постоянно ими руководствоваться:

«Примерно половине начальников и руководителей заводов стоит записать слова «Откажись от власти» на пленку и прослушивать их во время сна, потому что они постоянно забывают об этом принципе. Плохо, когда все решения принимает за нас кто-то другой».

«Одна из ценностей, которыми мы хотим руководствоваться, - это честность... Я думаю, что нашим руководителям стоит... больше посвятить себя этому. Люди, которые работают в компании AES долгое время, должны понимать, какое влияние они оказывают своим примером».

«В общем, я думаю, компания разрослась так быстро, что нам сложно внедрять наши принципы и организационную культуру. Несколько из нынешних руководителей не могут или не хотят работать над соблюдением принципов и культуры. Они, в основном, занимаются расширением компании».

«Я очень беспокоюсь о сохранении наших ценностей. С быстрым ростом компании руководители высшего звена не заботятся об этом. Они больше времени занимаются развитием бизнеса и меньше – сохранением ценностей».

Члены правления должны руководствоваться теми же ценностями, которыми руководствуются все сотрудники компании. Поскольку они – часть высшего руководства компании, члены правления своим подходом к решениям могут очень сильно влиять на то, сколько радости работа в компании приносит людям. Я предложил, чтобы все члены правления, включая меня, активно помогали людям советами по каждому важному вопросу, с которым сталкивается компания AES, но не принимали решения сами, если только того не требовал закон. Убедить членов правления отказаться от власти очень нелегко. Большинство из них замечательно принимали решения в других организациях, и они так просто не могут от этого отказаться, когда присоединяются к правлению. Интересно: благодаря тому, что правление компании AES давало советы по каждому вопросу, с которым сталкивалась организация, я убежден, что члены правления были намного больше вовлечены в принятие решений и имели намного большее влияние, чем в похожих по размеру компаниях, где они небрежно и автоматически голосуют за принятие того предложения, которое разработали руководители и юристы компании.

Для уменьшения количества раз, которые руководителям приходится вмешиваться в принятие решений, они должны посвятить много времени и сил тому, чтобы внедрить их во все аспекты деятельности организации. Для некоторых людей общие ценности компании AES были естественными, им было легко их понять. Но среди остальных служащих интерпретация ценностей очень сильно отличалась. Большую часть различий в понимании мы смогли сгладить посредством обучения и обсуждения. В результате, люди либо соглашались с общепринятой интерпретацией ценностей, либо принимали то, что они должны руководствоваться ими на работе.

Одной из моих основных задач в компании AES было обучить сотрудников нашим общим ценностям. Я советовал всем руководителям высшего звена заниматься тем же самым. Конечно же, самый главный способ обучить ценностям, – это руководствоваться ими на работе и вне нее. Поэтому каждую конференцию для руководителей я заканчивал словами Святого Франциска Ассизского: «Идите и учите людей ценностям каждый день и, если необходимо, используйте слова».

Для руководителя в большой организации давать советы – это естественно. В конце концов, их часто избирают благодаря их опыту в вопросах, с которыми может столкнуться организация. Их знания необходимы для того, чтобы организация была успешной. Люди обязательно должны советоваться с руководителями перед принятием решений или каким-либо действием. В компании AES мы делали это посредством процесса сбора информации.

Когда к руководителю обращаются за советом, это возвращает ему часть той радости, которую обычно получает любой начальник. Когда у руководителя нет достаточной власти и он не принимает важные решения, он не получает такой радости, как традиционный начальник. Но, как мы знаем из исследования, людям нравится, когда спрашивают их мнение и просят внести предложения, и руководители, включая руководителей высшего звена, – не исключение. Я убежден, что с руководителями, как и с членами правления, следует советоваться по любому важному вопросу.

Быть руководителем, которому отчитываются, - это как быть ребенком, который ведет счет в игре. Когда мы с братом Лоуэллом были детьми, мы построили освещенную баскетбольную площадку возле нашего сельского дома. Мы играли в баскетбол один на один более сотни раз в году, и мне очень нравилось выигрывать у него в большинстве случаев, до тех пор, пока он не вырос и не начал играть в баскетбол за штат. Я решил больше с ним не играть и не вести счет.

В организациях вести счет сложно, но далеко не так сложно, как нести ответственность за результаты и призывать к ответственности своих коллег. В отличие от моих с Лоуэллом игр в баскетбол, мы не можем просто выйти из «игры», когда наш счет нас не устаивает. Когда мы в компании AES только начали применять метод «Медовые соты», я предполагал, что люди и команды будут нести ответственность за свой счет в производительности. Это предположение не всегда оказывалось верным, особенно когда результаты в сфере соответствия ценностям и принципам, в финансовых или технических вопросах были плохими. Я понял, что руководители должны показать пример и поощрять отчетность среди всех служащих. Если член моей команды не несет ответственность за плохие результаты, я считаю, что, как руководитель, я совершил ошибку.

Несмотря на то, что не всегда легко брать на себя ответственность за наши действия, мы должны это делать, если хотим получать полную радость и удовлетворение от работы. Для того чтобы люди становились лучше, руководители должны спрашивать с них за ошибки, и хвалить, когда они преуспевают.

Это часть того, что имеет в виду Макс Де При, говоря, что руководители должны «определять реальность». Где мы находимся по отношению к нашим целям? Как мы работаем по сравнению с нашими конкурентами? Кто в первую очередь отвечает за наш успех или за наше поражение? Каковы последствия наших действий? Было бы замечательно, если бы каждый из нас постоянно отвечал на эти вопросы и корректировал работу соответствующим образом. В идеальной ситуации это может происходить, но из своего опыта могу сказать, что это не случается автоматически. Руководители должны найти способы поощрять самодисциплину, оценку работы, а также индивидуальную отчетность и отчетность в команде.

Важная часть этого процесса – это показывать пример. Когда наши сотрудники в штате Оклахома предоставили неправдивые данные Управлению по охране окружающей среды в 1992 году, я на 30 процентов урезал свою зарплату за тот год, так как я был самым главным руководителем, отвечавшим за строгое соблюдение наших ценностей. Другие руководители компании тоже урезали свою зарплату на 10-20 процентов. Задача руководителя – брать на себя ответственность за «плохой счет», даже если он непосредственно не виноват в произошедшем.

Превращение традиционных руководителей организаций в таких, которые служат своим подчиненным, - болезненный процесс. После того, как радикальный подход компании AES к управлению был освещен в десятках газетных и журнальных статей, множество руководителей решили проверить его эффективность. Их впечатлило то, насколько живая, творческая и радостная атмосфера царила в компании. Но когда они осознали, что для создания такой атмосферы в компании им придется ограничить *свою* власть и принятие решений, большинство из них вернулись к обычному стилю управления. Их реакция была похожа на реакцию богатого юноши, когда Иисус сказал ему продать все, что у него было и раздать бедным; он не хотел отказаться от того, что у него было ради получения чего-то намного лучшего.

Большинство руководителей организаций получают значительное удовольствие от выполнения своих традиционных обязанностей и неохотно отказываются от привилегий. Многие руководители считают, что все удовольствие от этой роли заключается в победах,

которые они могут одержать ради своей организации. И наоборот, когда дела компании идут не очень хорошо, особенно в финансовой сфере, можно услышать от них такие слова: «Уже не так увлекательно этим заниматься». Хотя победы и поражения влияют на то, насколько мы удовлетворены работой, победы не являются основным условием, необходимым для получения удовлетворения и радости от работы. Я уже приводил пример этого, рассказав о том, как Майкл Джордан в последние секунды совершал броски, решающие судьбу игры.

Основная причина, почему руководители получают радость от работы, - это не престиж, положение в обществе и даже не финансовый успех; это та власть, которая у них есть, и право принимать решения, которое дает им возможность привести организацию к успеху. Как вы считаете, почему большинству руководителей высшего звена так сложно уйти на пенсию, хотя у них предостаточно финансовых средств? Причина состоит в том, что на пенсии они не чувствуют себя полезными, не могут использовать свои уникальные способности и изобретательность. Мне интересно, как много из них хоть иногда осознают, что у 90 процентов людей в их организациях никогда не было возможности воспользоваться своими талантами и раскрыть *свой* потенциал. Многие уходят на пенсию, так и не испытав радость, которую может приносить работа.

Одна из задач хорошего руководителя организации – это сделать всех своих подчиненных лучше. Особенно это касается организации, где радость от работы считается необходимым условием. В компании AES я заметил, что бывшие преподаватели приспосабливались к нашему пониманию управления быстрее, чем люди, у которых не было опыта преподавания. Я убежден: что причина состоит в том, что для преподавателей преуспевание студентов и успех бывших студентов являются наградой. Руководители, желающие увеличить радость и успех в организации, должны научиться получать удовлетворение от достижений других людей, а не от применения власти. Молитва Святого Франциска Ассизского передает огромную радость лидера, который служит другим:

*Господи, сделай меня орудием Твоего мира.
Там, где ненависть, дай мне сеять любовь;
Там, где обида — прощение;
Там, где сомнение — веру;
Там, где отчаяние — надежду;
Там, где тьма — свет;
И там, где печаль — радость.*

*О, небесный Владыка, даруй мне не столь стремиться
Быть утешенным, как утешать,
Быть понятым, как понимать,
Быть любимым, как любить.*

*Ибо в даянии мы приобретаем,
В прощении нам прощается
И в умирании мы рождаемся к вечной жизни.
(Перевод Антона Хуттенлохера)*

Люди хотят быть частью чего-то великого. Они хотят заниматься чем-то, оказывающим положительное влияние на мир.

Глава 7

Миссия и цель

Историческая дорога вдоль Канала Чизапик и Огайо, протяженность которой 184 мили, проходит рядом с рекой Потомак от Вашингтона, округ Колумбия, до Камбэрленда, штат Мэриленд. В Джорджтауне в Вашингтоне стоит мемориальная доска в честь Джорджа Вашингтона, благодаря которому возник канал. Задолго до того, как он стал нашим первым президентом, у него появилась идея построить несколько шлюзов вокруг водопадов к северу от Вашингтона, которые мешали торговому судоходству. Для осуществления своих планов он создал прибыльную корпорацию с инвесторами Patowmack Co.

Какие основные мотивы были у Вашингтона, когда он основывал компанию? Заработать деньги? Заработать себе известность? Проверить свои инженерные способности? Открыть судоходство на реке и повысить благосостояние штатов Мэриленд и Вирджиния и их населения? Судя по тому, что я читал о Вашингтоне, думаю, что его главной целью было развитие судоходства, а получение прибыли – второстепенной.

Я узнал, что в хорошем обществе легче совершать хорошие поступки, а плохие – сложнее. Разве нельзя то же самое сказать и о компании?

В последние несколько веков у больших организаций был широкий выбор миссий, целей и стремлений. Следующая цитата из книги Джона Стейнбэка «Гроздь гнева» подытоживает его убеждение, что компании должны существовать ради работников:

«Конечно, - закричал владелец. – Но это наша земля. Мы замерыли ее и поделили. Мы родились на ней, и на ней нас убили. Даже если эта земля и плохая, все равно она наша. Мы родились на ней, работали на ней, умерли на ней – и это делает ее нашей. Именно это, а не листок бумаги с числами.

- Нам очень жаль. Это не мы. Это монстр. Банк – это не человек.

- Да, но банк состоит из людей.

- Нет, вы очень сильно ошибаетесь. Банк – не человек. Так получается, что каждый человек, работающий в банке, ненавидит то, чем занимается банк, и все равно делает это. Говорю вам, банк – это больше, чем человек. Это монстр. Люди его создали, но не могут им управлять».

С другой стороны, капиталисты предполагают, что главная цель существования компании – это забота о прибыли акционеров. Этому предназначению придали негативную окраску руководители, использующие свои предприятия, чтобы разбогатеть, получить власть и тратить огромное количество денег. В Советском Союзе у большей части больших организаций было другое предназначение. Они, в основном, были средством осуществления государственной политики. В США слова и поведение некоторых государственных чиновников наталкивают на мысль, что основной целью прибыльных компаний они считают доход от выплачиваемых ими налогов, уходящий на государственные программы. Другие государственные чиновники думают, что компании существуют для создания рабочих мест. И наконец, предназначение организаций, работающих не ради прибыли, сформулированы очень величественно, но в них не упоминается об экономической деятельности.

Люди поступают так, как диктуют им их цели. Точно так же, основная цель компании (настоящая, и совсем не обязательно та, которая внесена в документы организации и висит на плакатах на стенах) управляет действиями и решениями ее руководителей.

Если члены правления и высшее руководство с энтузиазмом реагируют на повышение цены на акции и расстраиваются, когда она падает, то руководителям организации быстро становится понятно, что является высшим приоритетом компании. Что привело к тому, что некоторым служащим высшего звена корпорации Enron пришлось нарушить правила, а не следовать им: поддержание высокой цены на акции или увеличение прибыли? Я не могу точно ответить на этот вопрос, но я знаю, что цели и предназначение формируют поведение организаций и их сотрудников.

Джон Стюарт Милл, философ и экономист девятнадцатого века, сказал: «Только те счастливы, чей разум занят еще чем-то, помимо собственного счастья: счастьем других людей, важностью человечества или совершением какого-то поступка не ради выгоды, а ради самого поступка».

Очень важно выбрать миссию, потому что она становится определением успеха организации.

Очень важно выбрать миссию, потому что она становится определением успеха организации. Если компания в качестве основной цели выбирает «увеличение прибыли акционеров», то успех обычно определяется ценой на акции. Если целью открытого акционерного общества является увеличение долгосрочной прибыли акционеров, то успех, скорее всего, измеряется ценой на акции и суммой выплачиваемых дивидендов. Например, Джим Коллинз более 15 лет проводил оценку стоимости акций, чтобы разделить компании на «хорошие» и «лучшие», о чем написал в своей книге «От хорошего к лучшему». К сожалению, оценка стоимости акций – это, как минимум, неполное определение лучшего. В худшем случае, это опасно, потому что может привести к принятию решений, не входящих в интересы компании и общества.

Если руководство компании утверждает, что главная цель их организации – это создание хорошего места для работы людей и удовлетворенность сотрудников, то успех будет определять увеличение количества служащих. Если цель компании – обеспечить детей определенной вакциной, то, скорее всего, ее руководство будет измерять успех количеством привитых детей. Если руководители организации решат, что главная цель – это поступать честно и создать отличную рабочую обстановку, они будут оценивать, насколько хорошо им это удается.

У каждой организации есть своя неповторимая миссия. Тем не менее, каждая современная прогрессивная компания, несущая ответственность перед обществом, должна стремиться достичь три цели:

- служить обществу конкретными видами услуг или продукцией;
- работать так, чтобы это было экономически выгодно;
- достигать этих результатов, строго придерживаясь определенного набора нравственных принципов и общих ценностей.

Восполнение какой-то потребности общества должно быть главной целью каждой зарегистрированной организации. Сотрудники большинства организаций признают, что их

компания существует, чтобы приносить пользу обществу. К сожалению, из-за того, что сейчас многие компании своей первостепенной целью сделали заботу о прибыли акционеров, служение обществу ушло на второй план, по крайней мере, для многих открытых акционерных обществ. Многие руководители организаций забывают, что ценность компании не всегда можно выразить в денежном эквиваленте.

Некоторые компании работают только ради прибыли. Продажа продукции становится средством достижения этой цели. Я считаю, что лучше сделать наоборот: продавать продукцию, а чтобы заниматься этим постоянно, необходимо получать прибыль от продажи продукции.

И акционерные общества, и некоммерческие организации получили от государства особый статус, с похожими правами и обязанностями. Оба вида организаций должны управлять ресурсами таким образом, чтобы в результате получать полезную продукцию или услугу. Служение обществу – это главная причина существования организации. Именно поэтому мне больше нравятся слова «служение» и «мудрое распоряжение», чем «продажа» и «управление». Различие в языке четко говорит о том, что служащие – это распорядители ресурсов, а не их владельцы. В рабочих отношениях для меня не существует разницы между управляющим персоналом и другими служащими. Все служащие одновременно являются управляющими, и все руководители – служащими. Все мы распорядители. Вот эту мысль я и хотел привить в компании AES, и об этом говорит наша цель: «Каждый человек – это бизнесмен».

Руководитель/служащий – это человек, который заботится о ресурсах. «Это не мое, но я буду этим распоряжаться так, как будто оно мое», – так должен думать каждый человек, участвующий в производстве. Слово «служение» передает смирение, которого нет в слове «продажа». Работа руководителя должна кому-то служить. Служение не только помогает предприятию преуспеть, но и также удовлетворяет альтруистические побуждения, которые есть в каждом из нас.

*Если компания стремится
прежде всего служить
обществу, то это придает
энергию служащим.*

Концепция служения очень важна для создания рабочей атмосферы, приносящей радость. Как я уже упоминал, люди хотят быть частью чего-то великого. Они хотят заниматься чем-то, оказывающим положительное влияние на мир. Большинство работников не считают, что приносить прибыль акционерам, или даже зарабатывать деньги, достаточно, чтобы удовлетворить эту цель. Я надеялся, что сотрудники компании AES будут в первую очередь работать ради того, чтобы удовлетворить потребность общества в электричестве, а не с целью заработать деньги и выполнить все требования своей работы.

Если компания стремится прежде всего служить обществу, то это придает энергию служащим. Сотрудникам компании AES нравилось быть распорядителями ресурсов, и многие из них страстно любили свою работу. Цель компании (служить обществу) они воспринимали как свою собственную. Большинство сотрудников делали все возможное, чтобы AES достигла своей цели.

Есть еще одна причина, почему стоит служение обществу сделать главным намерением каждого предприятия. Только благодаря такому стремлению частное предприятие сможет устоять. Я боюсь, что если экономическая прибыль – это единственная цель существования организаций, то когда-нибудь свободное капиталистическое общество

откажется от этих систем. Рано или поздно общество будет требовать, чтобы наступил конец этому эгоизму, в последние годы ставший причиной действий многих компаний, акционеров, руководителей предприятий. Корпорации могут существовать только при поддержке общества и, следовательно, у них должна быть более значимая цель, чем просто увеличение прибыли.

Я особенно четко осознал важность роли компании AES в обществе, когда мы с Роджером Сэнтом встретились с Эдуардом Шеварднадзе, президентом Грузии. Шеварднадзе начал встречу со слов благодарности: «Благодаря электричеству, которое ваша компания поставляла населению Тбилиси зимой, люди не подняли восстание, и благодаря этому я до сих пор остаюсь президентом. Первый раз за последние много лет у нас были свет и отопление большую часть зимы».

Миссия компании AES в Грузии была той же, что и везде: удовлетворять потребность общества в электричестве таким образом, чтобы это окупалось. Мы сказали Шеварднадзе о том, что мы были очень рады помочь населению Тбилиси, но возможность работы в Грузии была под угрозой, потому что компания еще и близко не достигла уровня безубыточности, а тем более не могла приносить достаточную прибыль инвесторам. Как служение обществу, так и экономическое благополучие – это неотъемлемая часть предназначения компании.

Я заметил, что для членов правления неэкономические цели часто значат намного меньше, чем цены на акции и прибыль. «Помни, Дэннис, это бизнес», - эту фразу в компании AES в течение последних 20 лет я слышал постоянно. Я согласен, каждый бизнес должен приносить прибыль и быть экономически выгодным. Прибыль должна быть вознаграждением для акционеров за предоставленный капитал. Прибыль также объективно отражает способность компании успешно распоряжаться своими ресурсами, в частности капиталом в форме акций.

Прибыль – это важная часть любого успешного бизнеса, но она не должна быть единственной и даже основной причиной существования бизнеса. Мне нравится аналогия Макса Де При: «Прибыль – это как дыхание. Дыхание – это не цель жизни, но довольно хороший признак того, жив человек или нет».

Я начал понимать разницу между максимальным увеличением цены на акции и экономической выгодой во время переговоров по поводу нашей второй электростанции, Бивер Вэллей, в 1994 году. Мы с Роджером Сэнтом начали последние переговоры с Allegheny Power (коммунальным предприятием, которое, как мы надеялись, будет покупать электроэнергию у нашей станции) о цене, которая, как мы считали, причиталась нам согласно федеральным законам об энергетике.

Наш партнер в Allegheny Power Стен Гэрнетт, джентльмен и мудрый бизнесмен, не хотел платить цену, установленную правительством. Он предложил нам назвать сумму, и должен был принять решение. Мы с Роджером посоветовались минут 10 и назвали нашу цифру. «Нет», - сказал Стен. Мы с Роджером собрались уходить, и уже перед самым выходом я спросил: «Какую сумму вы собирались предложить?». Стен назвал цифру, которая была значительно ниже предложенной нами.

По дороге в аэропорт мы с Роджером подсчитали, будет ли выгодна цена, которую Стен предложил за электроэнергию станции Бивер Вэллей. В результате, стоимость сделки уменьшилась на 100 миллионов долларов, но в целом сделка была экономически выгодной для компании AES.

Мы приняли простое решение. Мы не хотели заработать максимальную сумму денег. Нам нужно было только профинансировать проект, оплатить все запланированные производственные расходы и получить достаточное количество прибыли, чтобы вернуть инвестированные деньги и учесть возможные риски. И, конечно же, более низкая цена была выгоднее для потребителей.

После встречи с нами Стен сразу же уехал на рыбалку. Мой звонок застал его в домике на севере Пенсильвании. Я сказал ему, что компания AES согласна с ценой. Через две недели компания AES заключила сделку с коммунальным предприятием Allegheny Power. Это была первая подобная сделка в Пенсильвании, без всех утомительных формальностей. Это впечатлило коммунальное предприятие Allegheny Power. Юристы компании AES были ошеломлены нашими действиями. Они считали, что мы просто выбросили 100 миллионов долларов.

Прибыль должна быть так же важна, как и выплата процентов финансовым учреждениям, зарплата служащих, налоги, скидки для потребителей. Почему же обогащение акционеров должно быть важнее, чем производство качественной продукции и ее продажа потребителям по доступной цене? Почему руководители компании должны ставить богатство акционеров выше экономического благосостояния ее сотрудников? Легендарный юрист Клэрэнс Дэрроу сказал это таким образом: «Работодатель вкладывает в бизнес свои деньги, а работник – свою жизнь. И тот, и другой имеет полное право управлять бизнесом».

Так же, как и у отдельных граждан страны, у корпораций есть определенные права и обязанности для того, чтобы служить обществу. Большинство современных корпораций в достижении этой цели полагаются на разнообразные группы людей и учреждения.

На следующей диаграмме обозначены все полноправные участники бизнеса, помогающие компании достичь цели. Эти участники – не обязательно «владельцы» в юридическом смысле, но у них у всех есть законные интересы, и многие в каком-то смысле владельцы.

Полноправные участники бизнеса



Согласно классической экономике, вся прибыль принадлежит акционерам или владельцам. Некоторые современные студенты факультетов менеджмента на основании этой теории предположили, что увеличение прибыли акционеров – это главная цель корпораций, которыми владеют инвесторы. Некоторые ученые юристы тоже поддерживают эту теорию, хотя суды не всегда стоят на стороне акционеров.

Маргарет М.Блер, временный профессор юридического факультета Университета в Джорджтауне анализирует юридические, экономические, исторические и практические вопросы в книге «Собственность и руководство: переосмысление управления корпорацией в двадцать первом веке». В этой книге она поддерживает идею о том, что акционеры – это только одна группа полноправных участников корпораций. «Меня больше всего волнует превосходство акционеров, - писала она в газете *«Financial Times»* в 2002 году. – Все, кто в управлении предприятием пользуется основными правилами, знают, что они должны учитывать интересы всех вовлеченных сторон». В последние два десятилетия несколько штатов, включая Иллинойс, Массачусетс, Нью Джерси, Нью-Йорк и Пенсильванию, внесли поправки в свои законы о предпринимательстве, расширившие права всех участников предприятия. Изменения можно было даже заметить в консервативном информационном бюллетене «Board Alert», в котором в феврале 2003 года опубликовали статью под названием «Руководство корпораций перемещает свое внимание с акционеров на всех участников

предприятия: служащие, потребители и общество становятся для директоров более важными». В статье говорилось: «Составляя принципы управления согласно новым постановлениям, руководство корпораций пересматривает, чьи интересы представляют компании».

Но, тем не менее, несмотря на экономическую и юридическую стороны вопроса, большинство генеральных директоров больших организаций знают, что классический экономический взгляд и четкая юридическая интерпретация имеют мало общего с тем, как современная организация работает и должна работать в реальности. Каждый участник бизнеса очень важен для успеха компании. Понятно, что компания зависит от капитала инвестора, но ей также необходимы кредиторы, потребители, хорошие служащие, защита правительства, продукция и услуги поставщиков. Полученная прибыль - это сумма вклада всех этих участников бизнеса. В свою очередь, каждый участник заслуживает часть полученной прибыли.

В действительности, часть прибыли чаще всего получают не только акционеры. Когда полученная прибыль выше минимальной, то это обычно влияет на дивиденды и повышает цены на акции. Служащим повышают зарплату и начисляют премии, а иногда еще и дают акции предприятия. Выгода для финансовых учреждений состоит в том, что повышается рейтинг платежеспособности компании. Правительство и местные власти получают больше налогов и пожертвований на благотворительные цели, как от служащих, так и от корпорации.

Акционеры даже не избирают членов правления корпораций, в которых у них есть акции. Они утверждают список членов правления, составленный действующим правлением. Ни один кандидат в члены правления не выдвигается, пока генеральный директор его не утвердит. В результате, правление в корпорациях контролируют люди, которые работают в компании. Это единственный прагматический способ управления современной корпорацией. Это миф, что акционеры контролируют компании с помощью членов правления.

Эксперты по управлению корпорацией часто обсуждают права акционеров, как будто современными корпорациями до сих пор владеют и руководят несколько крупных акционеров. Еще совсем недавно большинство из этих управляющих акционеров были также руководителями высшего звена в компании. В современном мире акционеры предприятия редко представляют собой единое целое с одинаковыми целями, стремлениями и ценностями. Даже после того, как цена на акции нашей компании упала в 2002 году, среди акционеров AES не было единого мнения о том, что привело к проблемам и как их решать.

Члены правления и руководители высшего звена компании тоже часто прислушиваются к акционерам, которые согласны с их точкой зрения. Затем они цитируют мнение акционера, совсем случайно совпавшее с их собственным, в качестве объяснения своих действий.

Я тоже так поступал, как, я думаю, и остальные акционеры компании AES, которые были нашими сотрудниками. В сложные для компании времена я проводил больше времени с акционерами, чем со всеми остальными людьми, как-то связанными с AES. Я заметил, что их мнения о причинах снижения цены на акции и о том, что же делать в такой ситуации, были очень разнообразными. Эти расхождения во мнениях подтвердило анкетирование, проведенное среди акционеров. К примеру, даже не все акционеры были согласны, что необходимо внести существенные изменения в управление компанией.

Несколько лет назад было модно анализировать любую ситуацию «с точки зрения денег». Я попробовал применить эту идею к ситуации в компании AES. Кто из участников бизнеса получал деньги корпорации? Я подумал, что с помощью этой информации я смогу понять, какая группа людей имеет самое большое значение. Я проследил, какую часть годового дохода компании получала каждая группа полноправных участников нашего бизнеса. Результат приведен в следующей диаграмме.

На что ушли деньги Процент дохода

диаграмма

(см. стр. 159 оригинала)|

9% акционеров
7% правительство и местные власти
8% служащие AES
10% потребители
18% банки
34% поставщики топлива
14% другие поставщики

Каждая организация распределяет свои доходы по-своему, но что касается прибыли, то у любой компании будет похожий результат. Относительно небольшой процент дохода предприятия выделяется акционерам в форме прибыли. Каждая организация нуждается в инвесторах, но чаще всего они получают лишь маленькую часть дохода предприятия. Это подтверждает мою мысль о том, что интересы акционеров не должны быть первостепенными. Другие полноправные участники бизнеса получают от корпорации больше экономических преимуществ, чем акционеры.

Стремиться увеличивать прибыль одного из полноправных участников бизнеса (например, акционеров), наверное, легче, чем приносить прибыль всем участникам. Но несмотря на то, что это легче, это неправильно. По справедливости, компании должны в равной степени учитывать интересы всех участников и распределять вознаграждение соответственно.

Поскольку каждый участник бизнеса компании AES был настолько необходим для ее успеха, то обращение в своем ежегодном отчете я заменил с «Дорогие акционеры» на «Дорогие друзья». В течение нескольких лет я включал в него отдельные разделы для разных участников бизнеса. Я чувствовал, что каждой группе людей, а не только акционерам, я обязан предоставлять отчет о том, как идут дела компании.

Создание экономической прибыли – это необходимое условие для существования бизнеса, но эта прибыль не может принадлежать только лишь акционерам. Они не «владеют» компанией в том смысле, в котором я владею своим домом. Они больше похожи на инвесторов в доме с квартирами для аренды, получающие часть дохода с арендных плат жильцов после оплаты текущего ремонта дома, отопления, охраны и других расходов. Другие участники бизнеса в доме, в котором сдаются квартиры: арендаторы, портье, управляющий, - тоже получают доход с этого предприятия. Точно так же и участники бизнеса в корпорации заслуживают доход с того, что они вкладывают в компанию. Прибыль должны получать *все* основные группы людей, помогающие корпорации достичь своих целей. Чтобы предприятие было экономически выгодным, компания должна приносить достаточную прибыль, чтобы «выплачивать» участникам бизнеса сумму соразмерно их вкладу в работу организации. Если один из участников бизнеса получает больше, чем должен, то это обман по отношению к остальным.

Бизнес нам нужен не для того, чтобы в первую очередь приносить прибыль, а для того, чтобы он хорошо работал. Это значит, что предприятие должно служить обществу, обеспечивая потребителей качественными услугами или продукцией, и при этом приносить

достаточно денег, чтобы платить служащим, банкам, акционерам, правительству и другим участникам бизнеса столько, сколько они заслуживают за успешную работу предприятия.

Профессор Гарвардской Школы Бизнеса Линн Шарп Пэйн говорит: «Превосходная деятельность предприятия в современном мире основывается как на нравственных, так и на финансовых аспектах».

В компании AES нравственным аспектом стали ценности и принципы, вошедшие в определение цели предприятия. Во время основания AES это была для меня относительно новая идея, и, я уверен, многие люди в деловом мире считают ее странной даже сейчас. Зачем, спрашивают они, коммерческой организации делать такой акцент на общих ценностях вместо того, чтобы разрешить каждому сотруднику руководствоваться своими собственными ценностями?

Следующее письмо, которое мне прислал техник электростанции компании AES в Венгрии, отвечает на этот вопрос намного лучше, чем я мог бы ответить: «Продолжайте руководствоваться принципами и ценностями, даже если никто с ними не согласен, и никто не признает ваше усердие. Мы стараемся поступать таким образом не для того, чтобы это принесло нам успех или популярность, не для того, чтобы заставить других с нами согласиться. Мы стараемся руководствоваться этими принципами, потому что считаем, что именно так нужно вести бизнес в Венгрии».

Если служение обществу станет так же важно, как и увеличение прибыли всех участников бизнеса, это, скорее всего, положительно скажется на поведении руководителей высшего звена корпорации. Таким образом, уменьшится вероятность предоставления неправдивой финансовой информации и других незаконных и безнравственных действий. А еще больше вероятность безнравственного поведения уменьшится, если определенные ценности и принципы станут высшим приоритетом. Руководство компаний часто употребляет такие слова, как честность, превосходство, служение и ответственность перед обществом, в своих ежегодных отчетах и других материалах. Но когда компания решает приобрести или продать активы, открыть новый завод или закрыть какую-то линию бизнеса, руководители редко принимают во внимание нематериальные соображения. Подобные решения обычно принимаются на основании того, выгодно ли это акционерам. Когда я спрашиваю, почему же никто не упоминает ценности и принципы, большинство членов правления и руководителей высшего звена отвечают примерно таким образом: «Нет необходимости тратить время на обсуждение принципов. Все и так понимают, что нужно их учитывать». Я уверен, что некоторые руководители предприятий никогда и не подумают принять какое-то решение, противоречащее ценностям компании. Но если послушать, как разговаривают руководители высшего звена с аналитиками фондового рынка на Уолл-стрит, или как члены правления и руководители обычно обсуждают стратегию предприятия, становится понятно, что финансовая безопасность, прибыль, развитие и цены на акции – единственные цели почти всех компаний, за исключением нескольких.

Если основная цель предприятия - увеличение прибыли акционеров и финансового вознаграждения руководителей, приводит ли это к обману и другим безнравственным поступкам? Во всех нас живет эгоизм и жадность. Всех нас искушают власть, деньги и слава. Некоторые из нас, стремясь все это получить, совершают неприемлемые поступки. Набор четких корпоративных ценностей защищает нас от самих себя. Если мы предназначением компании считаем служение другим, мы не будем слишком много думать о себе. Лучше сразу направить нашу энергию на достижение стоящих целей, чем потом изменять цели, разрабатывая различные программы.

Каждый руководитель организации, который хочет, чтобы работа для его служащих была самым приятным временем в жизни, должен так сформулировать миссию предприятия, чтобы она побуждало людей создавать рабочую обстановку, приносящую радость. Для этого

больше ничего не нужно. Тем не менее, руководителям, которые думают только о деньгах, стоит обратить внимание на то, что радость от работы и превосходная производительность очень связаны. Исследования показали: когда служащие чувствуют себя роботами, действиями которых постоянно управляют, и они не могут принимать решения и действовать самостоятельно, их производительность снижается.

Несмотря на это, в компании AES приходилось постоянно наблюдать за действиями людей и ободрять их, чтобы радость и остальные общие ценности были нашим приоритетом. Я старался, чтобы во всех наших решениях в сфере приема на работу, обсуждениях по поводу приобретений, издании информационного бюллетеня компании, ежегодных отчетах, анкетировании о ценностях, решениях по поводу заработных плат и расширению бизнеса, встречах с инвесторами и в обзоре ведения дел компании мы руководствовались нашими принципами. Написать принципы на плакате на стене в организации – еще не значит сделать их частью коллективного мышления компании. Для того чтобы в принятии решений люди руководствовались общими ценностями, они должны стать частью каждого задания, плана, обсуждения и действия.

Большинство служащих принимают корпоративные решения, основываясь на том, что, по их мнению, ценят их руководители. Как они определяют, что их руководители считают важным? Служащие обращают внимание на критерий, использующийся для определения размера зарплат. Они смотрят на презентации компании для акционеров и банков. Служащие обращают внимание на то, какие факторы учитывают их начальники, принимая решение. Они следят за тем, как руководители распоряжаются ресурсами компании. Они наблюдают за тем, как живут их начальники.

Если никто не обсуждает общие принципы, принимая важные решения относительно бюджета, такие как снижение расходов, распределение капитала, разработка стратегии, все быстро поймут, что главный приоритет компании – вовсе не ценности и принципы, даже если о них идет речь в ежегодном информационном бюллетене генерального директора или на веб-сайте предприятия.

В книге «Отчетность: свобода и ответственность без потребности в контроле» Лэбоу и Шпитцер пишут: «Для большинства служащих ценности, написанные на плакатах на стенах предприятия, особенно если они составлены руководителями компании, – это всего лишь обои, которые в лучшем случае игнорируются, а в худшем – являются причиной цинизма». Я с этим согласен. Корпоративные ценности бессмысленны, если только не соблюдаются следующие условия: с ними согласно большинство людей в организации; начальники постоянно ими руководствуются; во всех основных решениях организации эти ценности учитываются, по крайней мере, наравне с экономическими критериями; руководители высшего звена используют каждую возможность, чтобы обучать им служащих; о них постоянно говорят людям и всем участникам бизнеса за пределами организации, включая акционеров.

Нужно быть смелым, чтобы говорить об общих ценностях и принципах компании с представителями финансовых учреждений, с акционерами и даже с правительством, потому что эти категории людей считают, что «серьезное» предприятие должно делать акцент почти исключительно на прибыли. Я уже рассказывал, как отреагировали представители Комиссии по ценным бумагам и биржам, когда мы заявили о желании в первую очередь придерживаться общих ценностей. В 1992 году, когда цена на наши акции упала на 65% в основном из-за проблем на электростанции в Оклахоме, некоторые инвесторы компании критиковали нас за то, что мы не придерживались наших ценностей. В результате, некоторые члены правления предложили снизить наши стандарты. Один из членов правления выразил это таким образом: «Столько говорить всем о наших ценностях – это надменно, особенно если нам сложно ими руководствоваться. Давайте лучше приблизим их к нашим поступкам».

То же самое произошло и в 2002-2003 годах, когда цена на акции снова резко упала. Некоторые инвесторы винили в этом нашу цель, служение обществу, а другие винили наши старания создать рабочую обстановку, приносящую радость. Я убежден, что такая версия проблем компании AES была далека от истины. Сложно уделить одинаковое внимание всем аспектам миссии компании, а не только экономическим вопросам, которые интересуют акционеров и банки. Благодаря этим событиям я понял: руководители высшего звена должны постоянно напоминать акционерам, что они иногда могут ошибаться, и что независимо от стараний и добрых намерений компании могут отступить от ценностей или потерпеть неудачу в экономическом плане, а иногда может произойти и то, и другое.

Три цели должны руководить действиями компании в одинаковой мере: служение обществу, экономическая выгода и нравственные ценности.

Три цели должны руководить действиями компании в одинаковой мере: служение обществу, экономическая выгода и нравственные ценности. Принимая решения в самых важных вопросах, сотрудники должны учитывать как экономические, так и неэкономические критерии. Стратегическое планирование должно начинаться и заканчиваться определением того, служит ли план всем трем элементам цели компании. Решения о размере зарплат должны отражать деятельность сотрудника во всех трех аспектах миссии компании. Члены правления и другие руководители компании должны подчеркивать причины того, почему цель компании – не только экономический успех. В принятии решений о зачислении в сотрудники и об увольнении следует детально рассматривать действия человека в неэкономических сферах. В общении с инвесторами, банками, местными властями и другими участниками бизнеса следует описывать основные цели организации, а также упоминать о вероятности несоответствия установленным стандартам.

С 1981 по 1989 год у нас с женой была удивительная возможность помочь основать церковь, благотворительную организацию, корпорацию AES, центр обучения для детей из бедных семей в нашем микрорайоне и независимую начальную школу. Я пришел к выводу, что основные цели каждой из этих организаций очень похожи между собой. Каждая из них была создана, чтобы восполнить нужду в обществе так, чтобы это было экономически выгодно, и в каждой был разработан набор четко определенных ценностей, которыми ее сотрудники могли руководствоваться.

Можно ли предположить, что во всех организациях, зарегистрированных в стране, как коммерческих, так и некоммерческих, похожие цели? И те, и другие должны распоряжаться доверенными им ресурсами для восполнения конкретных нужд в обществе таким образом, чтобы это было честно и экономически выгодно. В этом отношении коммерческие организации и некоммерческие довольно-таки похожи между собой. И те, и другие приносят пользу обществу, и при этом должны следить за своими доходами и бухгалтерским балансом. Между ними есть лишь одно значительное отличие – это то, откуда берется их капитал. И те, и другие часть своего капитала получают от потребителей. Но помимо этого, компании получают его также от инвесторов и кредиторов, а большинство некоммерческих организаций – от правительства и спонсоров.

Я твердо убежден, что именно потребители должны устанавливать цены на свободном конкурентном рынке, а не правительство и даже не руководители предприятий. Свободные

рыночные отношения дают возможность людям самим принимать важные решения. Это имеет много общего с тем, от чего люди получают радость в работе.

Я также убежден, что частные коммерческие учреждения, а не правительство и некоммерческие организации, должны поставлять большую часть продукции и основную часть услуг, в которых нуждается общество. Если коммерческие компании сделают служение обществу важным стремлением предприятия, то, возможно, эти организации будут предоставлять обществу более качественные услуги, чем правительство и некоммерческие организации. Более того, коммерческой компании намного легче получить капитал, потому что инвесторы и финансовые учреждения хотят получать прибыль. Некоммерческие организации могут рассчитывать только на пожертвования и правительственные ассигнования, которые часто намного сложнее получить. Необходимость увеличения прибыли инвесторов заставляет работников предприятия работать более эффективно, поэтому нельзя сказать, что правительство и некоммерческие организации предоставляют более качественные социальные услуги, чем коммерческие организации. Нет причин, почему коммерческие компании не могут так же эффективно управлять школами, больницами, службами социального обеспечения и другими социальными службами, как и неприбыльные организации.

Организации очень большой акцент делают на успехе предприятия. В целях компаний такие слова, как «победа», «превосходство», «великолепно» (не просто «хорошо»), «лучший», «первый», «отличный», «конкурентное преимущество» и «главный» звучат слишком часто. Когда я был молодым спортсменом, я использовал эти же самые слова для описания своих амбиций. И команды, в которых я играл, описывали свои цели такими же словами.

Это абсолютно нормально, когда люди, команды и организации ставят высокие цели. Использование данных нам Богом талантов и приобретенных способностей – это наш естественный порыв. Тем не менее, когда мы определяем успех только достижением целей, возникают проблемы. Можно поставить перед организацией такие цели, которые мешают достичь успеха. Например, если стремление каждой компании – принести акционерам больше прибыли, чем приносят все остальные организации в мире, то только лишь одна компания сможет стать успешной. Если ставить перед компанией реалистичные цели, то «победителей» может быть много, даже если стандарты очень высокие. Превосходство – это не соревнование с другими организациями, а внутренняя оценка качества.

Моя дочь, Маргарет, участвовала в беге по пересеченной местности за свою школу. Из ее поведения на соревнованиях я сделал вывод, что у нее было три цели. Во-первых, в старших классах она ободряла всех членов своей команды по бегу, как девушек, которые были выносливее и быстрее ее, так и девушек помладше и менее опытных. Во-вторых, Маргарет каждый раз старалась бежать лучше, чем в предыдущий. В-третьих, она хотела как можно раньше прибежать к финишу, чтобы ее команда набрала как можно больше очков. И, если оценивать ее участие по этим критериям, она достигла успеха. На основе трех целей организации, которые я предлагаю в этой главе: служение обществу, достижение экономической выгоды и соответствие наивысшим нравственным стандартам, - можно дать такое определение успешности, которое будет иметь много общего с целями Маргарет.

*Самые важные вопросы в бизнесе
часто люди не задают себе
вообще: какие у нас побуждения?;
какая у нас цель?; стоит ли ее
достигать?*

Нравственность и служение часто считают бессмысленными целями в наши дни, когда все более популярными становятся количественные цели. Нелл Миноу и Роберт А.Г. Монкс, авторы книги «Управление предприятием», защищающие интересы акционеров, пишут о том, что для определения производительности компании следует использовать размер прибыли, потому что это «объективная характеристика, поддающаяся подсчету». Очевидно, книга была написана еще до финансовых интриг в недавнем прошлом. Хорошо, если количественные результаты помогают разобраться в какой-то части деятельности предприятия. Но выбирать критерий оценки по тому, поддается он подсчету или нет, - все равно, что выбирать супругу по росту или по количеству баллов, полученных на независимом тестировании по окончании школы. Независимо от того, сколько точных данных нам известно, для того, чтобы правильно оценить работу предприятия, нужно еще учитывать информацию, не поддающуюся подсчету.

Эксперты по поведению работников в организации обычно настаивают на простоте в выборе предназначений и целей компании. Они, наверное, сочли бы мои цели слишком сложными. Конечно же, сложнее организовать людей вокруг предназначения компании, состоящего из нескольких компонентов. Также намного сложнее оценить успешность предприятия. Но цель выбирается не по тому, легко или сложно ее измерить, а по тому, правильная она или нет.

Самые важные вопросы в бизнесе часто люди не задают себе вообще: какие у нас побуждения?; какая у нас цель?; стоит ли ее достигать? Побуждения и цели влияют на поведение, помогают принимать решения и приносят или отнимают радость в работе. Задавайте себе эти вопросы, а с помощью ответов оценивайте успех.

Любая работа должна находиться в состоянии постоянного изменения.

Глава 8

Выбоины на дороге

Попытки создать самую лучшую рабочую обстановку методом проб и ошибок были нелегкими, если не сказать хуже. Иногда казалось, что проб и ошибок больше, чем успеха. Благодаря тому, что я читал, и благодаря учебе в Гарвардской Школе Бизнеса у меня был доступ к самым лучшим исследованиям и к самой лучшей теории об организациях, поведении человека в рабочей обстановке и формировании рабочих отношений. Я был знаком с теориями научного менеджмента Фредерика Тейлора. Я изучил иерархию нужд Абрахама Маслоу, а также теорию X и теорию Y Дугласа МакГрегора и его идеи о психологической манипуляции служащими. Мне было полезно изучить все эти теории, особенно потому, что благодаря этому я понял, почему люди не любят работу.

Питер Дракер стал первым ученым в сфере управления предприятием, чьи идеи сочетались с моими взглядами на жизнь. Он предлагал такие радикальные идеи, как сделать одного и того же сотрудника ответственным за планирование и исполнение. Он выступал за самодисциплину и личную ответственность. Согласно его подходу, начальники должны быть помощниками для людей, находящихся в подчинении. Но ни одна из этих идей и всех остальных, которые я позже вычитал в его книгах, не дала мне полного понимания того, как сделать так, чтобы работа в компании AES приносила людям удовлетворение и побуждала развиваться, и чтобы бизнес был продуктивным и успешным.

Ключом к преобразованию компании AES стало экспериментирование. Когда возникали проблемы, мы импровизировали, понимали, что можно было применять, а что нет. Мы не создали радостную рабочую обстановку, скорее, мы случайно ее обнаружили. В какой-то момент я подытожил все, чему мы научились, в серии статей в нашем внутреннем периодическом издании. Я назвал эту серию «Выбоины на дороге», и это же название я использовал для этой главы. Я перечислю проблемы, с которыми мы столкнулись, по двум причинам: во-первых, чтобы показать, как мои теории вели себя на практике, и, во-вторых, чтобы показать, сколько можно научиться, когда руководители готовы испробовать новые подходы, честно их оценить и научиться на своих достижениях и ошибках.

Этот мужчина был более 190 сантиметров ростом, и вес его достигал 115 килограмм. Своими параметрами и силой он напомнил мне защитника Уитвортского колледжа, который был два метра ростом и весил почти 130 килограмм. Во время моей первой игры за Университет Пьюджит Саунд тот игрок «помог» мне взглянуть на мою карьеру в американском футболе с другой стороны. Так вот, руководитель профсоюза, стоящий передо мной, задал мне вопрос, который я не любил: «Мистер Бэкк, как вы относитесь к профсоюзам?».

Я симпатизировал профсоюзам. Мой отец был членом профсоюза всю свою жизнь и очень этим гордился. Когда я изучал всю ту ужасную рабочую обстановку, которую приходится выдерживать большинству работников, я убедился, что профсоюзы просто необходимы, чтобы отстаивать справедливость в рабочих отношениях. Я понял, что профсоюзы нужны, чтобы сбалансировать власть, присущую управлению. Мои мудрые и

опытные сотрудники-руководители также объяснили мне, что споры с профсоюзами и неуважение к ним будут препятствовать всем попыткам воплотить в жизнь наши радикальные идеи.

«Я как-то особо не задумываюсь о профсоюзах, - сказал я. – Моя задача – ликвидировать уровни управления. Если мне это удастся, я не знаю, для чего нужны профсоюзы». Руководитель профсоюза присел, и прежде, чем я успел перейти к следующему вопросу, он сказал: «Вы говорите, как член профсоюза». «Я не член профсоюза, - ответил я, улыбнувшись. – Но все равно спасибо». В последние 16 лет я всегда таким образом отвечал на этот вопрос.

Взаимоотношения AES с профсоюзами были самой удивительной частью культуры компании, о которой редко говорят. Впервые мы столкнулись с профсоюзами в работе нашей электростанции Бивер Вэллей в Питтсбурге, штат Пенсильвания. Мы приобрели эту станцию у корпорации ARCO Chemical и модернизировали ее, вводя в эксплуатацию подразделения электростанции поочередно. Мы решили оставить тот же коллектив станции. За исключением начальников, все сотрудники были членами Международного профсоюза работников нефтяной, химической и атомной промышленности. Большинство из них работало на электростанции и было членами профсоюза всю свою сознательную жизнь.

Мы сразу же сказали всем сотрудникам Бивер Вэллей, что их работа в компании AES будет отличаться от предыдущей работы, хотя в тот момент мы слабо представляли, в чем же будет отличие. Вначале мы внесли лишь небольшие изменения. Во время своего первого визита на электростанцию мы пригласили всех служащих и их супруг и супругов на ужин в большой ресторан. Мне сказали, что в тот вечер впервые на подобного рода мероприятие были приглашены все, как члены профсоюза, так и остальные работники. С тех пор во всех празднованиях и особых мероприятиях, таких как игры в гольф, бейсбол и американский футбол, ужины, пикники, собрания по стратегическому планированию и обсуждения результатов анкетирования о ценностях, участие могли принимать все, как руководители, так и члены профсоюза. Информация о деятельности электростанции была доступна каждому сотруднику. Мы пообещали с уважением относиться к профсоюзу и стараться достойно обращаться с каждым сотрудником электростанции независимо от членства в профсоюзе.

Позже мы решили выплачивать премии в конце года, основываясь на том, насколько хорошо работали 50-летние техники бойлерных и турбинных установок. Эти премии мог получать каждый сотрудник электростанции, опять же таки независимо от членства в профсоюзе. Некоторые члены профсоюза были скептически настроены. Френсис был одним из них. Во время одного из моих ночных визитов на электростанцию я застал Френсиса за работой в пункте управления. Он проработал на Бивер Вэллей уже 30 лет. В ходе разговора с ним я упомянул, что, судя по полученным мною данным о работе бойлера, недавние проблемы исчезли, и что, скорее всего, за это все сотрудники электростанции получат премию. Для таких членов профсоюза, как Френсис, это должна была быть первая премия за все время.

«Они его отключат», - пробормотал он. «Что они сделают? – скептически спросил я. – Кстати, кто такие «они»?». Но Френсис продолжал твердить свое: «Они не позволят нам получить премию. До конца ноября они отключат бойлеры». Я пробормотал что-то вроде того, что не было никакого экономического основания отключать бойлеры, чтобы избежать выплаты премий, и ушел. Через месяц после моего визита на электростанцию все сотрудники получили чеки с премиями. Когда Френсис получал свой чек, руководитель завода напомнил ему о разговоре со мной. «Никто не отключил бойлеры, и вы получили свою премию», - радостно сказал руководитель завода. Без колебаний и намека на улыбку Френсис ответил: «Да, но *они* вычли налоги».

Много лет понадобилось на то, чтобы искоренить менталитет жертвы, порожденный предположениями о рабочих во времена промышленной революции. Некоторые люди так и не изменились. Во время наших первых разговоров с людьми, проработавшими на электростанции свыше нескольких лет, мы заметили, что за все решения, которые служащие не понимали или с которыми не соглашались, они винили каких-то безымянных и невидимых «их». В результате, мой коллега Боб Хемпхилл разработал и внедрил кампанию «против них» во всех подразделениях компании AES. Нашей целью было найти «их», которые, казалось, были виновны в каждой несправедливости в нашей компании, и как можно скорее их разоблачить. Успех не заставил себя ждать. Уже менее чем через год наш сотрудник, побывав на электростанции компании в Плацерите, штат Калифорния, доложил: «Все здесь говорят о «нас». Атмосфера очень отличается от атмосферы в других подразделениях компании».

Во время своих визитов на электростанцию Бивер Вэллей я познакомился с Терри Гоулдом. Он проработал на станции более 20 лет, в основном, техником предприятия. Это означало, что он занимался всем понемногу, в частности выполнял задания, которые не требовали четких технических навыков и которые другие сотрудники не любили выполнять. Он, наверное, быстрее всех обучался моим идеям.

Мы подружились и вместе приняли участие в марафоне Marine Corps в Вашингтоне, округ Колумбия. На тот момент, когда компания AES владела электростанцией Бивер Вэллей уже несколько лет, коллеги Терри избрали его руководителем профсоюза. Однажды во время торжества на станции он отвел меня в сторону и сказал: «Дэннис, пожалуйста, не представляй меня больше руководителем профсоюза. Я не хочу, чтобы кто-то знал, что здесь есть профсоюз». Он не хотел, чтобы членов профсоюза считали не такими, как все, не хотел, чтобы существовало разделение. Терри хотел, чтобы всех сотрудников электростанции считали бизнесменами.

Пару лет спустя Терри возглавил попытки перевести членов профсоюза электростанции Бивер Вэллей на фиксированную оплату труда без сверхурочной зарплаты. В договор о членстве в профсоюзе он внес условие, которое позволяло компании предлагать «альтернативный способ оплаты труда». В течение двух лет свыше 70 процентов членов профсоюза перешли на фиксированную зарплату. Это был большой шаг в сторону превращения работников, включая членов профсоюза, в бизнесменов.

Когда Терри пришло время уходить на пенсию, он позвонил мне и сказал, что хотел бы сделать для компании еще что-то, как будто того, что он уже сделал, было недостаточно. Он интересовался, мог ли он стать нашим представителем, учителем или работником на одном из наших новых предприятий.

Мы приняли его великодушное предложение и сказали ему, что он мог работать на угольной шахте в Венгрии, на которой работала 1000 человек. Около года он работал на расстоянии 1,500 футов под землей, рассказывая членам профсоюзов, что их ценили и уважали, и что они могли стать бизнесменами, как был и он сам. После этого Терри успешно обучал людей еще в нескольких подразделениях компании, где профсоюзы оказывали сильное влияние. Затем он ушел на пенсию. Терри всегда будет одним из тех людей, которых я больше всего уважаю. Я не могу себе представить, что в этой стране есть еще один член профсоюза, который сделал так много, чтобы работа приносила радость членам профсоюзов.

Р.К. Спроул в своей книге «Крепче, чем сталь: история о Уэйне Алдерсоне» описал достижения в управлении менеджера среднего звена во время работы на сталелитейном заводе в Питтсбурге. В ней рассказывается о любви и уважении этого человека к своим подчиненным и о том, какие в результате мирные отношения между служащими и управляющим персоналом установились. Эта история вдохновляет, но, я думаю, автор был кое в чем неправ. Я убежден, что разделение людей на управляющий персонал и рабочих с нравственной точки зрения недопустимо, так как оно приводит к тому, что люди не получают

удовлетворения от работы, даже если эти две группы людей прекрасно общаются между собой.

Почти во всех приобретенных нами предприятиях мира были профсоюзы. К нашим представлениям о работниках на первых порах всегда относились с подозрением, но со временем все, за исключением некоторых руководителей профсоюзов, воспринимали их с энтузиазмом. Когда мы приобрели несколько гидроэлектростанций в Бразилии, почти все работники предприятий были членами профсоюза. Чтобы показать, насколько мы доверяли нашим сотрудникам, и рассказать о нашем радикальном подходе к рабочим отношениям, мы попросили нескольких членов профсоюза обсудить условия нового контракта с руководителями профсоюза. На переговорах не было ни руководителей предприятия, ни юристов. Изумленные руководители и вдохновленные члены профсоюзов быстро сошлись на контракте, который выглядел больше как личный контракт, которого могли добиться для себя руководители предприятия. Зарплата, получаемая служащими компании, почти один в один совпадала с суммой, стоявшей в экономической модели, разработанной перед покупкой предприятия. В похожих ситуациях руководители обычно боятся, что экономические показатели предприятия пострадают, если они не будут строго контролировать все аспекты оплаты труда служащих. Этот страх неоправдан. На самом деле, я не могу вспомнить ни одной ситуации в компании AES, когда бы действия с целью создания рабочей атмосферы, приносящей радость, отрицательно повлияли на экономику компании.

Для служащих компании были еще и другие положительные моменты. Все три электростанции, приобретенные нами в Южной Калифорнии в конце 1990-х годов, тесно сотрудничали с профсоюзами. Так как контракт служащих был подписан с другой компанией еще на два года, у членов профсоюза было много времени, чтобы решить, хотят ли они работать на компанию AES. Они могли перевестись на другое предприятие, принадлежавшее их работодателю, уйти на пенсию и получить приличную компенсацию или найти работу в другой компании. Впервые я столкнулся с ситуацией, когда у большого количества членов профсоюза было столько вариантов. Руководители AES очень четко рассказывали о том, как компания собиралась управлять предприятиями. Мы предложили служащим пообщаться с сотрудниками компании AES на других предприятиях, чтобы они смогли понять нашу философию и ее применение.

Отчет, приведенный ниже, был подготовлен членами профсоюза с электростанции в Калифорнии, которые посетили Шейди Поинт, большую электростанцию компании AES в штате Оклахома, работающую на твердом топливе. Джо Ариас, написавший отчет, был членом профсоюза и одним из лучших инженеров пункта управления на электростанции в Редондо Бич. Он также был одним из самых скептически настроенных работников, когда компания AES только купила завод. Вот этот отчет:

Если вы хотите прочитать отчет о конце света, вам лучше не читать дальше. Я был приятно удивлен всем, что узнал, и мы должны благодарить Бога, что нашу электростанцию приобрела компания AES, и нам представилась возможность карьерного роста. Везде, где мы были, к нам относились доброжелательно и превосходно заботились о нас.

Сотрудники компании AES - очень целеустремленные люди, преданные ценностям компании: честности, справедливости, радости и ответственности перед обществом. Самые главные черты сотрудников - умение работать в команде и подавать пример. Большинство людей, нанятых компанией AES, проходят продолжительные собеседования. Я хочу предупредить некоторых служащих компании Edison O&M, чтобы они не думали, что смогут работать в AES только потому, что они работают на электростанции в Редондо. Если у вас нет вышеупомянутых ценностей, вы не умеете работать в команде, не умеете выполнять свои

обязанности или не справляетесь со своей работой без начальника, тогда вы не сможете работать в компании AES. Лучше начинайте искать другую работу.

Что касается меня, я готов к изменениям, благодаря которым я смогу больше узнать об электростанции. Я с нетерпением ожидаю тех времен, когда мне не нужно будет работать за кого-то, потому что у него разболелась голова. В компании AES все сотрудники проводят оценку работы своих коллег. Так что если вы плохо работаете, нетщательно совершаете обход, если у вас есть привычки, которые отрицательно сказываются на безопасности, все это станет известно... Сотрудники электростанций компании AES не работают сверхурочно столько, сколько работаем мы. Уйти в отпуск – это не проблема. Поскольку у них работают высококвалифицированные люди, всегда кто-то может занять на время ваше место. У них люди не берут столько больничных, как у нас. У них существует система замены больных рабочих, но они очень редко ею пользуются.

Я бы хотел поблагодарить AES за то, что мне позволили посетить электростанцию компании. Если бы я не увидел это собственными глазами, я бы не поверил. Я стал намного увереннее в будущем, и у меня появились цели на завтрашний день.

На двух электростанциях в Калифорнии компании AES не пришлось обсуждать условия договора с профсоюзом, так как более половины служащих были новыми и не были членами предыдущего профсоюза. На третьей электростанции осталось более 50 процентов рабочих, которые были членами предыдущего профсоюза, поэтому нужно было подписывать стандартный договор. Девять месяцев спустя члены профсоюза на третьей электростанции проголосовали за то, чтобы выйти из профсоюза. Это было невероятно приятно, потому что это показало, что они согласились с нами в отсутствии нужды в профсоюзах, если ликвидировать управление, и потому что руководство компании AES не было инициатором выхода из профсоюза.

Один из вопросов, которые мне чаще всего задают, - это сколько свободы следует давать служащим в принятии важных решений компании. Я не уверен, что могу дать точный ответ, но из своего опыта я получил хорошее представление о том, как руководитель может решить подобный вопрос. Мы с коллегой Роджером Неиллом часто совершаем вместе визиты на электростанции компании AES по всему миру, особенно на предприятия, которые AES приобрела не так давно.

Люди всегда вежливо выслушивали разговоры о подходе, который компания AES собиралась применять в управлении. Вовсе не помогало то, что, хотя AES только приобрела это предприятие, оно на тот момент обычно уже работало 20-30 лет. Когда приходило время вопросов и комментариев, одной из первых фраз, которые мы слышали, была: «Это звучит интересно, но здесь это не получится, потому что...». Основные причины включали в себя историю работы предприятия и его местоположение. Обычно мы слышали: «Мы живем в коммунистической стране»; «Это развивающаяся страна»; «Предприятие уже работает слишком долго, и мы не сможем ничего изменить»; «Наши руководители никогда этого не позволят»; «Наша электростанция проработала слишком много лет»; «Это не Америка»; «Здесь есть профсоюз»; «Мы не можем себе этого позволить»; «У нас и так уже все неплохо получается»; «Мы – датчане». Пока люди перечисляли все эти возражения по поводу подхода компании AES, мы с Роджером Неиллом переглядывались со знающей улыбкой. Мы уже знали, что если мы будем упорно работать в этом направлении, и если нам удастся отдать должность руководителей этих предприятий людям, соответствующих стилю компании AES, то через три года люди забудут о своих возражениях.

Почти на каждом предприятии мы также слышали, что «люди, работающие здесь, не хотят того, о чем вы говорите. Большинство людей не хотят принимать решения». Вначале это возражение озадачивало меня. В конце концов, принятие решений – это самое главное в нашем подходе. Тем не менее, я заметил, что большая часть подобных комментариев исходила от начальников.

Наш опыт показывает, что большинство людей не хотят брать на себя ответственность за принятие решений по веским причинам. Иногда это происходит потому, что у человека не хватает знаний или опыта. Тем не менее, людям, которые обычно больше всего сопротивляются принятию решений, редко давали возможность использовать свои способности. Им не разрешали рассуждать, делать выбор и брать на себя ответственность. В результате у них появилась низкая самооценка и им не хватает уверенности в себе, а это не позволяет им принимать решения.

Удивительно, что часто эти люди абсолютно другие, когда они не на работе. В своей семье или в общественной деятельности они без колебаний принимают решения, требующие хорошей способности мыслить, и влекут за собой значительные последствия. Очевидно, что они не боятся принимать решения, но рабочая обстановка каким-то образом не позволяет им этого делать.

Самый распространенный способ помочь служащему преодолеть его боязнь принимать решения – это «обучить» его. Я уже упоминал, что предпочитаю давать возможность людям получать образование, а не проводить тренинги, и считаю, что не организация должна нести ответственность за обучение служащего, а он сам. Я рекомендую проводить тренинги лишь изредка. Я также убежден, что человек гораздо быстрее научится принимать решения в рабочей обстановке, когда у него есть возможность это делать. В таком случае человек, обучающий другого, становится инструктором, наставником и другом. Это процесс развития работника, который приносит ему радость и удовлетворение в работе. Обучение в аудитории, проводящееся руководителями, – это, напротив, еще одна форма власти, которая ограничивает свободу в работе.

Условия, необходимые для того, чтобы человеку поручили определенные обязанности, – это ужасный способ определить, готов ли служащий принимать решения. Часто в организациях есть писанные или неписанные требования к служащим, которым они должны соответствовать, чтобы им поручили выполнение заданий, которые включают в себя принятие важных решений. Например, у первых трех руководителей электростанций компании AES было высшее инженерное образование. Они создали своего рода «объединение» и решили, что впредь у всех руководителей станций должно быть высшее образование в сфере инженерии. У меня ушло четыре-пять лет на то, чтобы разрушить эту ненужную границу.

Точно так же, когда в 2001 году цены на наши акции упали, один из членов правления предложил установить правило, что никому нельзя поручать принятие решения в серьезных деловых вопросах (к примеру, приобретение электростанции), кроме тех, кто проработал в компании семь лет. Я не мог не вспомнить о том, как женщинам, темнокожим и даже людям с «неправильным» образованием не позволяли принимать решения и занимать руководящие должности, которых они заслуживали.

Хоть и нет никакого сомнения в том, что определенные навыки и опыт могут помочь подготовить человека к выполнению конкретных заданий, не следует требовать от людей этих навыков. Мы не найдем служащих, могущих лучше всех принимать важные решения, установив деспотичные и негибкие требования. Наоборот, в результате мы исключим самых способных людей.

Если определенные требования к служащим и обучение – это не основное, как же тогда быть? Как я писал ранее, большинство руководителей заранее решают, какой должен

быть социальный статус, какое образование и навыки у сотрудников организации. Удивительно то, что часто мы нанимаем людей, похожих по социальному статусу и образованию на нас самих. Так как я учился в Гарвардской Школе Бизнеса, я стараюсь принимать на работу людей, получивших там образование, если должность должен занять человек, чьи навыки похожи на мои. Поскольку я мужчина, я нанимаю мужчин. Если человек работал в компании McKinsey, он нанимает людей, работавших в McKinsey. Это происходит частично потому, что у нас уже есть отношения с определенными людьми. Частично – потому, что мы считаем, что если что-то в нашем социальном статусе или образовании помогло нам, значит, это же поможет и другим.

Люди обычно сами лучшие знают, когда они готовы взять на себя определенную ответственность и внести свой вклад в команду.

Эта стратегия найма служащих сомнительна, а тем более не подходит, когда мы собираемся найти человека на должность, отличающуюся от нашей собственной. Мой друг Боб Джиаимо основал и возглавляет сеть хороших семейных ресторанов в окрестностях Вашингтона, округ Колумбия. Он и другие руководители его компании пользуются многими принципами управления, описанными в этой книге. Многие его служащие работают не на полную ставку, и многие из них – иностранцы. Он задал мне несколько вопросов: «Как мы с руководителями моей компании можем доверять людям с таким происхождением в принятии важных деловых решений? Принятие каких решений можно поручить этим работникам? Как мне знать, что они к этому готовы?».

Поразмыслив над его вопросами и вспомнив свой собственный опыт, я понял, что я не могу ничего ему ответить. Руководители никогда не смогут узнать достаточно о навыках, побуждениях, амбициях и ценностях людей, чтобы определить, готовы ли они принимать деловые решения. Если знать об образовании и социальном статусе людей, можно получить приблизительное представление об их потенциале, но основные признаки готовности можно заметить по поведению людей.

Служащие сами скажут, когда они будут готовы. Боб Хемпхилл назвал этот способ «тест «выбери меня»». Это понятие происходит от игр на детской площадке, в которых назначенный капитан выбирает участников из группы детей, и некоторые из них подпрыгивают и тянут руки вверх, говоря: «Выбери меня, выбери меня». То есть, они говорят: «Я готов. Я хочу быть в твоей команде». Это не абсолютно надежная проверка, но люди обычно сами лучше знают, когда они готовы взять на себя определенную ответственность и внести свой вклад в команду.

Бентли Крафт и Байрон Лист были молодыми учителями в Ривенделлской школе в Арлингтоне, штат Виржиния. Когда директор школы, проработавший на своей должности 10 лет, собрался уходить на другую работу, Байрон и Бентли обратились к руководству с неожиданной просьбой. Они вместе хотели занять должность директора школы. Ни у одного из них не было опыта в управлении организацией, и у них не было образования в сфере управления учебным заведением. У них было много характеристик, необходимых для заведования школой, но я убежден, что именно их недвусмысленное желание вместе

предложить свою помощь убедило руководство. Байрон и Бентли прошли «тест «выбери меня»» с отличием.

Дэвид Флори только что окончил колледж с дипломом в гуманитарных науках. Его отец предложил ему обратиться ко мне с просьбой подыскать ему работу в компании AES. Я сказал ему, что не я занимался наймом людей на работу, но, в любом случае, сомневался, что у нас было место для человека без опыта работы, который только что окончил колледж. Кроме того, единственное предприятие, на котором могло быть для него место, находилось в Белфасте, в Северной Ирландии (в то время там велись военные действия), где мы недавно приобрели несколько электростанций. «Я поеду, - сказал он. – И буду работать бесплатно». Я позвонил одному из наших руководителей в Лондоне и сказал, что знаю умного молодого человека, который согласен работать бесплатно в зоне военных действий. Дэвид прошел «тест «выбери меня»» и стал одним из лучших сотрудников компании AES. И мы платили ему зарплату.

В этой книге я писал, в основном, о людях, которые работают в соответствии с нашими представлениями о человеческой природе. А как же те, которым это не удастся?

Для компании AES это было проблемой, но не такой уж неразрешимой, как предполагает большинство людей. Когда мы только приобрели электростанцию в Монаке, штат Пенсильвания, я решил, что меньше 20 процентов ее работников действовали согласно предположениям компании AES о людях. Казалось, что немногие из них были способны мыслить творчески и принимать решения. Лишь немногие считали работу чем-то другим, помимо способа зарабатывать деньги и обеспечивать семью. Свою энергию они направляли на деятельность у себя дома, в церквях и других общественных организациях. Радость и удовлетворение они получали, в основном, от боулинга, охоты на оленей и игр в гольф.

На то, чтобы изменить рабочую обстановку на этой электростанции, ушло больше времени, чем на других предприятиях. Тем не менее, через пять лет уже более 80 процентов людей работали в соответствии с предназначением компании AES. Через 10 лет многие сотрудники электростанции начали увольняться. У многих из них было много денег в акциях и от инвестиций. Им уже не нужно было работать ради денег. Я внимательно выслушивал причины увольнения работников. Я побывал на электростанции и объявил, что мой план изменить представление людей о работе и ее цели не удался.

Во время обеда большинство сотрудников электростанции выразили абсолютное несогласие с моим мнением. Но это меня не переубедило. «Я думаю, что от 5 до 15 процентов людей увольняются по неправильным причинам, - сказал я. – Они увольняются в первую очередь ради того, чтобы уйти отсюда, а не для того, чтобы найти очередную увлекательную возможность». Эти люди так и не увидели замечательный вклад в общество, который они внесли благодаря своей работе на электростанции. Они до конца не испытали ту радость, которую человек может получить, используя свои способности, принимая решения и неся ответственность за них.

Этот случай и десятки похожих случаев по всему миру за годы нашей работы преподали мне ценные уроки. Во-первых, большинство людей смогут преуспеть в работе, где у них есть свобода действий. Возраст, пол, образование, политические взгляды, членство в профсоюзах и даже уровень интеллекта не оказывают особого влияния на то, будет ли человек любить свою работу и принесет ли ему работа успех.

Во-вторых, всегда будут исключения. Некоторые люди боятся изменений, потому что не знают, смогут ли они справиться с работой в такой обстановке. У других нет моральных сил работать по-другому после долгих лет, когда руководители считали, что они, «человеческие ресурсы», – не намного лучше оборудования. Некоторые люди так и никогда полностью не повзрослели, в том смысле, что они боятся ответственности и отчетности. У некоторых есть эмоциональные трудности или трудности в поведении, не позволяющие им раскрыть свой потенциал. Многие из этих людей неудобно чувствуют себя в работе, в которой самая главная цель – это личные достижения человека. Они часто рано уходят на пенсию и берутся за работу, для которой не нужны особые усилия.

Интеллект и образование не так важны, как рабочая обстановка в организации, где человека любого происхождения считают творческим, способным, ответственным и надежным.

В-третьих, современный акцент на том, что для того, чтобы добиться успеха, необходимо нанять «правильных людей», часто не оправдывает себя. Из 40,000 сотрудников AES менее 10 процентов наняла сама компания. Остальные наши сотрудники просто остались работать на предприятиях, которые мы приобрели. Я понял, что качество работы человека в компании AES больше зависело от рабочей обстановки, а не от того, как его наняли на работу. Компания McKinsey принимает на работу только «умных» или хорошо обученных людей. Это достаточно эффективно, но не является гарантией успеха, как мы увидели на примере корпорации Enron, руководители которой придерживались той же самой философии, часто даже нанимая десятки бывших сотрудников компании McKinsey. Интеллект и образование не так важны, как рабочая обстановка в организации, где человека любого происхождения считают творческим, способным, ответственным и надежным.

Один из основных вопросов, стоящих перед компанией - это то, сколько работников необходимо нанять. Большинство руководителей полагаются на экономические критерии. Это означает, что организации необходимо нанять столько людей, сколько нужно для выполнения работы, при этом учитывая ограничения бюджета. К сожалению, это приводит к спорам руководителей, убежденных, что чем больше работников, тем больше шансов на успех, с финансовыми специалистами, пытающимися снизить расходы, и с людьми, нуждающимися в работе.

Я смотрю на эту проблему со стороны человека, который больше всего переживает о рабочей обстановке. Работая в компании AES, я понял, что работа будет скорее приносить людям радость, когда в компании работает слишком мало людей, чем когда слишком много. Это легко понять, если человек больше не думает, что «работа – это нечто сложное, что я обязан выполнять», а вместо этого начинает думать таким образом: «Работа – это мое призвание, шанс воспользоваться моими талантами и возможность изменить мир к лучшему». Когда работники думают таким образом, для выполнения работы становится нужно намного меньше людей.

После того, как компания AES предоставила людям свободу в работе и избавилась от специалистов непроизводственных отделов, мы обнаружили, что можно удвоить

производительность только что приобретенной электростанции, если сократить количество ее сотрудников вдвое. Как я упоминал ранее, когда мы приобрели электростанцию в Экибастузе в Казахстане, на ней работало 5,000 служащих, и они производили менее чем 500 мегаватт электричества. Через три года количество служащих предприятия составляло 500 человек, и они производили более 1,000 мегаватт электроэнергии. Другими словами, с одной десятой частью служащих электростанция производила в два раза больше электроэнергии, чем во время жесткого коммунистического контроля.

Даже на наших новых электростанциях в США, работающих на твердом топливе, работало на 30-40 процентов меньше людей, чем в среднем в этой сфере промышленности. Чтобы убедиться, что мы даем нашим служащим самую лучшую возможность наслаждаться работой, я настаивал на том, чтобы сократить количество сотрудников на каждой электростанции, включая только что построенные, еще на 15-20 процентов. Предприятие компании AES в Шейди Поинте, штат Оклахома, - это одна из самых современных электростанций в мире, работающая на твердом топливе. Количество ее сотрудников мы сократили с 135 до 75. По экономическим показателям и по уровню выбросов в окружающую среду эта электростанция – самая лучшая в мире.

Когда я посетил с визитом электростанцию в Индии, которую компания AES приобрела незадолго до этого, первым вопросом, который мне задали служащие, был: «Потеряем ли мы работу?». Я ответил не слишком дипломатично: «Да, все вы потеряете работу». Таким образом у меня получилось привлечь их внимание. И тогда я объяснил: то, что они потеряют работу, означало, что они будут заниматься чем-то другим, а не то, что они вообще останутся без работы.

На многих предприятиях людей больше всего волновало, останутся они без работы или нет. Я заметил, что большинству служащих нравилось участвовать в обсуждении философии компании AES, но в первую очередь они боялись потерять работу. Остаться без работы для них означало, что они не смогут содержать свою семью, потеряют свою индивидуальность и даже друзей. Эти люди боялись поражения, трудностей и того, что не смогут найти себе другое место в жизни. Этот страх часто доставляет боль, но это ложный страх.

Я убежден, что гарантия трудоустройства – это иллюзорная и пустая цель.

Я убежден, что гарантия трудоустройства – это иллюзорная и пустая цель. Есть люди, которые отчаянно привязаны к своей работе. Желание служащих иметь гарантию трудоустройства и моя цель увеличить радость, свободу и успех в работе часто противоречат друг другу.

Во многих странах мира принято считать, что мы должны делать все, чтобы люди не потеряли работу. Люди, которые так считают, уверены, что это – проявление доброты, справедливости и благородства. Они утверждают, что нельзя оставлять человека без работы, так как это – источник его средств к существованию. По их мнению, увольнять людей – это безответственность со стороны компании. Я убежден в обратном, и считаю, что:

- В динамическом мире, в котором мы живем, любая работа должна находиться в состоянии постоянного изменения. Некоторые виды работ изменяются быстрее, чем другие. Каждый из нас должен вносить поправки в свою работу, чтобы придерживаться изменений в технологии, управлении и регулировании.

- Каждый человек постоянно изменяется. Мы приобретаем новые знания и навыки, у нас появляются новые интересы и цели. Эти изменения требуют, чтобы мы переходили на другую работу, в которой мы можем использовать наши новые навыки.

- В компании AES я ободрял людей расширять круг своих обязанностей, получать образование в новых сферах, искать возможности принимать важные решения, заниматься самодисциплиной и нести ответственность, учиться у специалистов, чтобы каждый мог быть частью многофункциональных команд. Таким образом, даже если люди работали в одной и той же организации в течение многих лет, их работа постоянно менялась.

- Не стоит позволять людям работать там, где они не нужны. Даже один лишний человек уменьшает количество ответственности, которую несут другие люди в организации, и, таким образом, людям будет сложнее использовать свои таланты и навыки в полной мере.

- Никому не выгодно держать лишнего работника. Таким образом вы скрываете таланты этого человека от общества. Его творческий потенциал и энергия могли бы пригодиться на другой работе.

- Если в организации работает слишком много людей, это повышает операционные расходы. Из-за этого компания повышает цены для потребителей, платит меньше налогов правительству, становится менее платежеспособным с точки зрения банков, снижает количество прибыли для акционеров и уменьшает ежегодные повышения зарплаты. Эти последствия несправедливы по отношению к участникам бизнеса и к обществу.

Достаточное количество рабочей силы в компании равняется количеству людей, необходимых для того, чтобы создать радостную рабочую обстановку. Когда каждому работнику принадлежит часть ответственности за успех предприятия, когда «каждый человек – это бизнесмен», количество необходимых служащих значительно уменьшается. Если убрать всех инспекторов, начальников смены и все непроизводственные отделы, оставшиеся люди получают намного больше радости от работы, а экономическое положение предприятия значительно улучшается.

Слишком большое количество служащих подрывает силу духа и приводит к ненужным спорам. Очень мудрый руководитель электростанции компании AES в Северной Ирландии сказал, что споры ни о чем – это хороший показатель того, что на предприятии работает слишком много людей. Никого не волнует, чем занимаются другие люди, если вокруг предостаточно работы.

Мое убеждение, что в организации не должны работать люди, в которых нет нужды, вовсе не означает, что всех ненужных работников следует выставлять за дверь. Людям, которые уходят с работы, нужно время, чтобы приспособиться к новой работе. Организациям следует выплачивать щедрую компенсацию. Мы сталкивались с переизбытком служащих почти всякий раз, как приобретали новое предприятие. Первое, что мы делали после покупки электростанции, – это разрабатывали щедрую программу компенсаций. И только изредка нам приходилось просить служащих уйти с работы.

В Панаме компания AES создала фонд кредитования для людей, ушедших с работы. Год спустя на праздничном обеде я встретился со всеми служащими, ушедшими из

компании. Эти люди учредили семьдесят одну новую компанию, и большинство из них воспользовались фондом кредитования. Но, несмотря на щедрые компенсационные выплаты, переход из одной компании в другую, - это все равно большое изменение для человека. Я стойко убежден, что эти сложные изменения, - это необходимое зло, которое заставляет всех служащих и все организации приспосабливаться к изменяющемуся миру. Часть того, что приносит радость от работы, - это новые обязанности и новые ответственности. Гарантия трудоустройства похожа на упаковку подарка, но редко под ней срывается что-то ценное. Радость – это использование наших способностей в решении новых проблем.

Кто бы ни писал статью о компании AES, казалось, этот человек задавал в конце один и тот же вопрос, что и все остальные репортеры. Однажды женщина-репортер проводила со мной интервью, и я увидел, что она хотела задать все тот же вопрос. Но она начала с более широких вопросов о «странной» философии коммерческой организации, давшая людям возможность принимать решения и брать на себя значительную ответственность. Я проговорил с ней около часа, а затем предложил, чтобы она посетила одно из предприятий и своими глазами увидела, как мы работаем.

Пару недель спустя она вернулась и уже была настроена совсем по-другому. То, что она увидела на электростанции, удивило и взволновало ее. Она обвинила меня в том, что я недостаточно откровенно рассказал об удивительной радости и чувстве успешности, которые она заметила у сотрудников электростанции компании AES. И затем она задала вопрос: «Не слишком ли вы рискуете совершить большие ошибки?».

Почти в каждой статье, написанной о компании, речь шла о том, что наши сотрудники – энергичные, целеустремленные люди, посвященные служению и превосходству. Тем не менее, почти всегда в конце статьи автор отмечал следующее: «Своим подходом компания AES очень сильно рискует. Ее сотрудники могут совершить ошибки, которые нанесут ущерб компании». Статья обычно заканчивается упрощенной версией моего взгляда на эту ситуацию: «Но Бэкк считает, ради свободы в рабочих отношениях стоит рисковать совершить ошибку».

Это утверждение не было ни справедливым, ни точным. К тому времени, как я встретился с этим репортером, я уже решил занять жесткую позицию. «Что там находится?», - спросил я, показывая на величественные вашингтонские здания на другом берегу реки Потомак. «Федеральное правительство», - ответила она. «Я там работал, - продолжил я. – У них существуют намного более изысканные системы контроля, больше инспекторов и специалистов по рискам, чем у нас, больше экспертов и специалистов по любому вопросу, большое количество квалифицированных целеустремленных руководителей во главе организаций и множество программ обучения. Совершают ли они меньше ошибок, чем мы, из расчёта на человека, на сумму дохода или в любой другой единице измерения? Я не знаю ответа на этот вопрос, но до тех пор, пока вы не сможете на него ответить, я вам предлагаю не писать, что мы берем на себя больший риск, чем любая другая организация. Если вы не можете доказать, что в других организациях с другим подходом дела идут лучше, чем у нас, не пишите об этом». И она ничего об этом не упомянула.

У меня нет ни одного достоверного доказательства, что организация, доверяющая принятие важных решений (таких как закупки, планирование, наем сотрудников и распределение бюджета) служащим нижнего звена, совершает больше ошибок, чем организация с традиционным центральным управлением и финансовым контролем. Я также не обнаружил ни одного достоверного доказательства, что организации, в которых решения принимают руководители, успешнее экономически.

Напротив, самые недавние исследования приводят к обратным выводам. Дракер, Уотермен, Блок, Шпитцер и другие ведущие аналитики бизнеса предполагают, что децентрализация приводит к большей вероятности экономического успеха. Более того, она также приводит к тому, что работа приносит людям больше удовлетворения и радости. Тем не менее, большая часть руководителей больших организаций продолжают следовать правилам управления времен промышленной революции. Они либо не знают о том, что существует лучший метод управления, либо не хотят пользоваться им. Это негативно сказывается на экономической ситуации во всём мире и на служащих организаций.

Как руководитель организации, в которой так много людей принимает решения, может сделать так, чтобы все достигали одной и той же цели честным образом? Самое главное – это постоянство, но не навязанное свыше. Традиционный способ добиться постоянства – это поручить принятие всех важных решений и разработку технологических процессов и правил руководителям высшего звена. Проблема в том, что в результате этого к каждому сотруднику начинают относиться одинаково. Это противоречит тому, что каждый человек, работающий в организации, – особенный, и заслуживает того, чтобы к нему относились соответствующе.

Сотрудники компании должны делиться всей информацией друг с другом и давать каждому возможность что-то посоветовать. В компании AES люди, которые устанавливали уровень зарплаты для других или для самих себя, делились своей оценкой с другими и советовались с коллегами, прежде чем принять решение, какую зарплату должен получать человек. Иногда случались несоответствия, но их обычно быстро исправляли. Ни одному сотруднику отдела кадров и ни одному руководителю ни разу не пришлось вмешиваться в процесс.

Люди бы быстрее приняли подход компании AES, если бы я говорил об экономической эффективности компаний, в которых все, а не только руководители, могут принимать решения, действовать независимо и брать на себя ответственность. Другими словами, почему бы мне не написать о компаниях, экономический успех которых не заставил себя ждать, когда они избавились от власти и контроля руководителей?

Мне вспоминается беседа с Бобом Уотерменом за обедом много лет назад. В то время он писал книгу «Фактор обновления: как лучше всего добиться конкурентного преимущества и удержать его», в которой речь шла о том, что компании, которые делают акцент на «возвышенных» целях и принципах, работают лучше, чем остальные. В пример он привел такие компании, как Rubbermaid, Merck, Hewlett-Packard, Levi Strauss и AES. Эти компании также добились финансового успеха. «Боб, а есть ли компании, которые пытаются руководствоваться этими ценностями, но не входят в 10 процентов лучших организаций на данный момент», – спросил я. «Да, – ответил он. – Я могу назвать несколько компаний, которые соответствуют твоему описанию». «Почему же ты не пишешь о них?», – спросил я. «Книга не будет продаваться», – таков был его ответ.

Мне никогда не нравился ни этот ответ, ни философия, стоящая за ним. Даже если то, что компания скорее сможет преуспеть в экономическом плане, когда работа в ней приносит служащим радость, – правда, все равно я всегда пытался показать, что мы придерживаемся ценностей и принципов не ради денег. Опять возникает тот же вопрос: если бы наши ценности были средством для достижения целей, то они, в конце концов, потеряли бы смысл и значимость. У наших сотрудников были бы причины цинично относиться к этим ценностям. Мне это напоминает проповедников, выступающих по телевизору, которые

говорят, что религиозный подход к жизни помогает быть здоровым и финансово успешным. Хотя и есть правда в словах таких проповедников, но это все второстепенное. Ведь они лучше всех должны знать, что добродетель – это и есть цель. То же самое касается и компаний. Если, руководствуясь своими ценностями и принципами, они смогут еще и получать прибыль, - это хорошее, но второстепенное вознаграждение сотрудникам за то, что они работают честно и с радостью.

Я всегда приводил три основных аргумента в поддержку этой точки зрения. Во-первых, когда сотрудники компании руководствуются общими ценностями и принципами, это не приводит автоматически к финансовому успеху организации и не делает ее «лучше». Даже если соблюдение определенных ценностей и помогает компании преуспеть в финансовом плане, это все равно бессмысленная цель, потому что слишком много времени нужно, чтобы заметить результат. Кроме того, существует множество исключений. В статье, опубликованной в журнале «Harvard Business Review», под названием «За хорошие поступки не платят» речь идет о том, что нет особой взаимосвязи между «добродетелью» и экономическим успехом. Линн Пейн в своей книге «Смена ценностей» также высказывает подобное мнение и подтверждает это большим количеством примеров. У многих компаний, приведенных в пример в книге «В поисках превосходства», возникали экономические проблемы уже после ее публикации. Я слышал, что нечто подобное случалось и с некоторыми «лучшими» компаниями, о которых идет речь в книге «От хорошего к лучшему». Говорит ли это о том, что они вовсе не «лучшие»? Я убежден, что цены на акции и другие экономические критерии – это плохие показатели успеха или превосходства.

Лео Дарочер, вспыльчивый владелец бейсбольной команды Dodgers, а потом – команды The Cubs, говорил: «Добродетельные люди приходят к финишу последними». Я не думаю, что существуют достоверные доказательства, что его утверждение правильное. Но и нет ни одной убедительной причины считать, что компании с прекрасными ценностями и благородными целями работают лучше всех. Для финансового успеха необходимо множество условий, включая и везение.

Во-вторых, если считать определенные ценности и принципы причиной экономического успеха, это приведет к тому, что члены правления и другие руководители организации в конечном итоге отвергнут эти самые ценности и принципы. Мы все знаем закон логики: если А, значит, и Б. Если не Б, значит, и не А. Если А (определенные ценности и принципы), значит, и Б (финансовый успех). Если не Б (финансовый успех), значит, и не А (то есть, пора отказаться от ценностей и принципов). Другими словами, если руководители компании связывают ценности с высокой прибылью и высокой ценой на акции, то они откажутся от этих ценностей, когда снизится прибыль и упадут цены на акции. Поскольку финансовое положение всех компаний время от времени изменяется, то, следуя логике, руководители должны корректировать ценности и принципы всякий раз, когда компания сталкивается с финансовыми трудностями. Это похоже на то, с чем столкнулась компания AES. Во время экономических трудностей в 1992 году и в 2002-2003 годах руководители компании и люди за ее пределами призывали относиться к ценностям менее идеалистично и более прагматично. Поэтому если руководители организации связывают принципы с экономическим успехом, им рано или поздно придется пожертвовать самыми фундаментальными ценностями ради, увеличения прибыли акционеров.

И последнее, если связывать ценности с экономическим успехом, служащие компании начинают хуже относиться к своей работе. Наши попытки создать рабочую обстановку, приносящую радость, основывались на доверии и уважении каждого сотрудника AES. Мы ценили этих людей за то, кем они были, а не за то, что они могли сделать для организации. Если бы наши руководители на фондовой бирже на Уолл-стрит заявили, что создание рабочей обстановки, приносящей радость, - это всего лишь стратегия для достижения

финансового успеха, то подобного рода лицемерие разрушило бы все шансы установить взаимоотношения с сотрудниками, основанные на взаимодоверии и уважении.

То, о чем я говорю, легче всего объяснить на отношениях с близкими людьми. Представьте себе, что я говорю своему сыну, что люблю его независимо от того, какой он, но на самом деле люблю его за спортивные успехи или достижения в учебе. Это лицемерие неизбежно разрушит наши взаимоотношения.

Я подозреваю, что любой генеральный директор лицемерит, когда настойчиво старается внедрить в управление организацией самый новый метод управления. Наше стремление увеличить прибыль и цены на акции не поможет служащим стать более производительными, инициативными, творческими и дисциплинированными. Но мы должны помнить и об интересах акционеров, и иногда бывает сложно придерживаться постоянства в целях и ценностях.

Когда в компании происходит какая-то чрезвычайная ситуация, требующая незамедлительного и скоординированного решения, сложно действовать в соответствии с принципами, на которых основывается рабочая обстановка, приносящая радость. В таких ситуациях обычно не хватает времени на то, чтобы посоветоваться со многими сотрудниками. Даже от такого стиля управления, при котором начальники перед принятием решения советуются с подчиненными, придется отказаться, когда быстрота реакции стоит на первом месте.

Когда я думаю о чрезвычайных ситуациях, я представляю себе войско, направляющееся на поле боя. Во время сражения с врагом солдаты могут действовать эффективно, только если исполняют приказы своих командиров. В отличие от солдат, у служащих нет необходимости слепо следовать указанием руководителей. Однако в чрезвычайной ситуации у них может и не быть другого варианта. Когда угроза для организации неотвратима и значительна, то необходимо использовать необычные подходы.

Если организации удастся справиться с чрезвычайной ситуацией, кратковременный отказ от коллективного и децентрализованного принятия решений не обязательно нанесет ущерб рабочим отношениям. Чтобы уменьшить потенциальное негативное влияние стиля управления в чрезвычайной ситуации, руководителям стоит предпринять два важных шага.

Во-первых, им следует уверить служащих, что все происходящее – временно, и все вернется на свои места, как только представится возможность.

Во-вторых, для управления сотрудниками в кризисной ситуации стоит выбрать человека, не занимающего руководящую должность и не являющегося кандидатом на руководящую должность в будущем. Человек, который будет управлять людьми в чрезвычайной ситуации, должен иметь совсем другие качества, чем руководитель, который служит своим подчиненным. Когда цены на акции компании AES сильно упали, необходимо было срочно предпринимать скоординированные решения. Мы поручили управление нашему молодому главному консультанту Биллу Лурашу. Билл – очень честный, смелый и решительный человек, который никогда не работал на руководящей должности и в ближайшем будущем тоже не собирался. Когда мы его назначили, люди сразу же поняли, что кризис будет временным.

Большая часть организаций проходит через кризисные времена. Почти ни один из подходов в управлении во время чрезвычайных ситуаций не имеет ничего общего с тем подходом, который нужен в любое другое время. В кризисных ситуациях радость от работы может временно увеличиться. Тем не менее, она исчезнет, если централизованное принятие решений продолжается слишком долго.

В аспирантурах в США учатся много студентов из разных стран. Я обратил на это особое внимание, когда читал лекции в Стэнфордской Школе Бизнеса. Когда я приехал туда читать лекции во второй раз, одна молодая американка слегка возмущенно спросила: «Какое право вы имеете навязывать этот подход людям из других культур?».

Я уверен, что этот вопрос основывается на теории о том, что все ценности имеют право на существование, и что любое общество стоит оценивать на основании его собственных ценностей и убеждений. Согласно этой теории, нельзя заявлять, что какие-то определенные ценности являются лучшими или более правильными. Подобное отношение изменило определение толерантности. В прошлом люди могли толерантно доказывать, что какая-то культура или какое-то убеждение лучше, чем другие. Но, согласно новому определению толерантности, человек должен признавать, что взгляды другого человека настолько же достойные, как и его собственные, и никто не имеет права говорить о превосходстве своей культуры и ценностей над остальными.

Я не могу согласиться с новым определением толерантности. Как сказал один мой коллега, «новое определение толерантности – это абсурд». Я убежден, что правильность определенных принципов, ценностей и убеждений не зависит ни от времени, ни от культуры. Основные принципы, например, честность, справедливость и свобода в работе можно применять в любой культуре и в любой организации. Это не «американские» и не «западные» ценности. Я думаю, что недостаточно просто говорить, что человек или организация руководствуются определенными ценностями. Я убежден, что существует Правда с заглавной буквы «П». То есть, важно то, какие ценности человек выбирает.

Моя вера в вечные ценности не помогает справляться с трудностями, связанными с их применением в разных ситуациях. Мы должны учитывать разницу в языке, истории и образовании, и должны проявлять смирение, рассказывая о наших ценностях, как в родной стране, так и за границей. Несмотря на это, я не согласен со студенткой Стэнфордской Школы Бизнеса. Мы не просто имеем право рассказывать о наших ценностях людям из других стран, мы обязаны это делать, если мы честность и справедливость действительно важны для нас.

Я не говорю о материализме, это импульс, а не ценность. Я говорю о нравственных стандартах. Я заметил, что американцы и европейцы чаще ставят ценности под вопрос, чем люди в других странах мира. «Это мусульманские ценности», - эту фразу о принципах компании AES мы часто слышали от пакистанцев. «Это то, чему нас научили в семье», - слышали мы в других странах. Профессор Стэнфордской Школы Бизнеса Джеффри Пфеффер рассказал, как однажды, проводя занятие, он вынес на обсуждение ситуацию о компании AES. Студенты подняли вопрос о культурном империализме и праве компании навязывать людям ценности. В конце обсуждения один темнокожий студент из Южной Африки сказал: «Это были наши ценности до того, как вы пришли в нашу страну».

Еще одна угроза радости в работе – это выполнение круглосуточных операций, из-за которых необходимо вводить посменную работу. С этим сталкиваются очень многие предприятия. Я уже упоминал, что посменные работники часто чувствуют себя настолько отдаленными и подавленными, что начинают думать о пенсии, когда им всего за 20, почти сразу, как только начинают работать. Мне так и не удалось понять, как справиться с проблемами, которые возникают из-за посменной работы. Люди должны работать днем и спать ночью. Нелегко перестроить свои внутренние часы на значительный период рабочей

жизни. Самые худшие результаты нашего ежегодного анкетирования о ценностях и принципах почти всегда были у посменных рабочих. Больше всего проблем было у людей, которые работали только ночью, но и ненамного меньше – у тех, кто неделю работал на дневных сменах, неделю - на вечерних и еще одну – по ночам (с 10 вечера до 6 утра). Тот факт, что почти все руководители и сотрудники непроизводственных отделов предпочитают работать днем, показывает, почему настолько сложно сделать так, чтобы посменная работа приносила радость.

Решение этого вопроса, как и большей части вопросов, связанных с работой, зависит от приоритетов компании. Если прибыль – главная цель предприятия, то, наверное, руководство будет относиться к проблеме по-другому, чем когда приоритет компании – ее сотрудники. Совсем другой подход руководство будет использовать, если приоритет компании – и сотрудники, и акционеры. Ниже я приведу несколько идей, которыми мы воспользовались, чтобы уменьшить проблему в компании AES. Большая часть идей исходила от посменных работников. Они лучше всех знают, как сбалансировать свою жизнь с необходимостью управления оборудованием.

Во-первых, большая часть из почти 150 электростанций компании AES уменьшила количество смен с трех до двух, при этом продолжительность смены увеличилась с восьми до 12 часов. Почти в каждом случае такое решение приняли сами посменные работники, а не руководители электростанций. Как и на большей части современных предприятий, на электростанциях работники выполняют больше умственной работы, чем физической. Для большинства людей 12-часовая смена – это вполне нормально. Таким образом, у людей не только есть более продолжительные промежутки времени на выполнение рабочих обязанностей, но они также могут больше времени проводить с семьей, отдыхать и участвовать в общественных мероприятиях. Более того, когда на предприятии всего одна пересменка в день, а не две, появляется возможность эффективнее обмениваться информацией.

Во-вторых, мы уменьшили количество людей, которые должны были работать на электростанциях ночью. На современных автоматизированных предприятиях с обслуживанием оборудования ночью может справиться меньшее количество людей. За последние 10 лет мы в компании AES сократили количество людей, работающих на ночных сменах, вдвое, а время, в течение которого электростанция могла производить электроэнергию, увеличилось. На нескольких электростанциях ночные смены состояли всего из двух человек.

В-третьих, мы ободряли сотрудников приобрести множество навыков, которые нужны для того, чтобы обслуживать электростанцию ночью. Все руководители, эксперты по оборудованию и сотрудники непроизводственных отделов должны были приобрести эти навыки. Когда у служащих есть множество разнообразных навыков, можно составить расписание так, чтобы им приходилось работать в ночные смены всего несколько недель в год.

И, наконец, некоторым людям в действительности нравится работать ночью. Позвольте им работать на ночных сменах. Возможно, есть и такие сотрудники, которые хотят работать только ночью. Таким образом, освободится больше дневных смен для всех остальных.

Эти идеи не помогут нейтрализовать негативные аспекты посменной работы, но они могут многое изменить для большого количества служащих. Мы также должны помнить, что ключ к радости в работе – это возможность принимать важные решения и брать на себя ответственность за результаты. Другие элементы рабочей обстановки увеличивают, но ни один из них, даже отсутствие посменной работы не сравнится с доверием, которое оказывается служащим в принятии решений.

Однажды весной мы с Эйлин посетили ее родной город Бьюфорт, штат Южная Каролина. В этот день мы отправились по магазинам, чтобы прикупить вещи для нашей дачи на берегу океана неподалеку от Фрипп Айленда. После третьего или четвертого магазина Эйлин вдруг задумалась.

«Насколько бы все было по-другому, если бы владельцы и руководители этих магазинов в течение последних 50 лет пользовались твоим подходом к созданию рабочей атмосферы, приносящей радость. Я уверена, что внедрение ценностей компании AES усилило положительные последствия десегрегации. Эти магазины были бы намного успешнее, и в них было бы намного приятнее работать». Благодаря своему воспитанию она понимала, какое влияние на экономические отношения в Бьюфорте оказала сегрегация.

«Что ты имеешь в виду?», - спросил я, надеясь, что я правильно понял.

«Тот продавец в магазине с инструментами знал, что товара, который нам был нужен, не было уже несколько недель, но он ничего не сделал, потому что не отвечал за закупку непосредственно, - сказала она. – Женщина в магазине с красками не могла ответить на наш вопрос о том, какую шпатлевку следует использовать на веранде, то ли потому, что она не знала, то ли потому, что спешила сдать свою смену. Когда я была маленькой, в небольших компаниях в этом городе не было ни одного темнокожего владельца или руководителя. Это можно было объяснить официальной и неофициальной политикой сегрегации, которая все еще проводилась в регионе. Сейчас политика дискриминации далеко не так сильно влияет на жизнь Бьюфорта, но до сих пор очень маленькое количество афроамериканцев владеют этими небольшими компаниями. Я думаю, что это происходит не из-за длительной расовой дискриминации, а из-за того, что владельцы и руководители не позволяют служащим принимать решения и брать на себя ответственность».

«Ого!», - сказал я. Я никогда не задумывался, каким образом эти принципы касаются работы в сфере розничной торговли и в других небольших компаниях. Эйлин предложила, чтобы в эту книгу я включил раздел о том, как я бы изменил структуру подобных организаций, и о том, какое влияние эти изменения оказали бы на людей и на сами компании.

У меня нет опыта работы в малом бизнесе, не считая работы в сельском хозяйстве, и, я предполагаю, информация в этой книге была бы более достоверной, если бы у меня все же был подобный опыт. Вместе с тем, мои взгляды на рабочие отношения применимы к магазину с инструментами в Бьюфорте в такой же степени, как и к компании AES. Я заметил, что у всех работников есть схожие черты, нужды и стремления. В Бьюфорте большинство работников в сфере розничной торговли получают низкую зарплату, имеют в лучшем случае полное среднее образование, часто работают менее 40 часов в неделю и имеют мало навыков, на которые работодатели обращают внимание, когда нанимают людей на работу в своей организации.

Представьте, что я приобрел обычный магазин и управляю им. К примеру, я нанял шесть человек, работающих на полную ставку, и еще 10 на неполный рабочий день. Согласно условиям конкурентного рынка средняя зарплата должна быть чуть выше минимальной. Этот магазин работал уже 30 лет и продолжал существовать, несмотря на то, что всего в 10 милях появились такие супермаркеты, как Home Depot и Wal-Mart. Среднестатистический служащий проработал в магазине менее трех лет, хотя один пожилой мужчина работал еще с момента открытия магазина.

Первые несколько месяцев я бы знакомился со служащими, покупателями и поставщиками. Я бы расспрашивал у них, что им известно о работе компании, и об их надеждах и страхах относительно магазина и их работы в нем. Я бы тоже поделился своими

мечтами и страхами, а также своим представлением о децентрализованном управлении. Я бы работал вместе с людьми, наблюдая, как они пользуются кассовыми аппаратами, ведут бухгалтерские книги, заказывают и принимают товар, оплачивают счета, охраняют помещения, платят служащим, убирают в здании, нанимают служащих и составляют расписание, проводят инвентаризацию и занимаются рекламой компании.

Через 4-8 недель бы объявил о нашем первом собрании с целью обзора деятельности. Наверное, для этого нам пришлось бы закрыть магазин рано или открыть поздно, потому что некоторым служащим было бы очень сложно изменить свое расписание из-за семьи, учебы или других обязанностей. Скорее всего, мы бы проводили два одинаковых собрания в месяц, чтобы те люди, которые работают только на выходных, тоже могли поучаствовать. Каждый сотрудник должен был бы посещать одно из этих собраний, каждое из которых длилось бы час-полтора.

Каждого сотрудника следует перевести с почасовой оплаты труда и зарплаты за сверхурочные часы на фиксированную зарплату.

На первых нескольких собраниях я бы рассказал о ценностях, которые станут основой нашего бизнеса. Мы бы обсудили, что каждый человек – внимательная, творческая и надежная личность, и каждый способен принимать решения; что каждый человек хочет брать на себя ответственность за свою работу и действия; что каждый человек будет совершать ошибки, но хочет внести положительный вклад в работу магазина и помочь сделать его успешным.

Мы бы также вместе определили цель компании. Главной частью призвания и цели магазина стало бы то, что этот бизнес существует для восполнения нужды в обществе таким образом, чтобы это было экономически выгодно. Мы бы также определили общие ценности, которые были бы понятны каждому сотруднику. Поскольку эту дискуссию также вел бы я, то, скорее всего, в эти общие ценности входили бы честность, справедливость и рабочая обстановка, приносящая удовлетворение и радость.

У каждого была бы возможность поучаствовать в дискуссии и, возможно, записать идеи о том, какой мы видим свою роль в достижении предназначения и цели компании. Коллеги смогли бы прокомментировать эти «должностные инструкции». Каждый год служащие, включая меня, пересматривали бы наши стремления и должностные инструкции в отношении целей и ценностей компании.

Я бы перевел каждого сотрудника с почасовой оплаты труда и зарплаты за сверхурочные часы на фиксированную зарплату. Это бы помогло служащим понять, что они получают зарплату в первую очередь за свои навыки и достижения, а не за время, которое они проводят за работой.

Организация состояла бы из одной команды, и я бы был единственным официальным руководителем. Все остальные были бы бизнесменами, которые отчитываются мне. Весь коллектив решал бы вместе такие вопросы, как размер зарплат и премий, заказ новых товаров, приобретение новой финансовой системы и наем новых сотрудников. Мы бы установили премиальный фонд компании. Этот фонд мы бы в конце года распределяли между всеми служащими, включая меня, основываясь на зарплате человека за год. Каждый служащий получал бы премию, процент которой равнялся бы проценту зарплаты. Мы бы

одинаково учитывали то, насколько качественно человек работал, и то, насколько хорошо он руководствовался общими ценностями.

В отношении рабочих обязанностей мы бы установили правило 80/20. Все служащие должны бы были проводить 80 процентов времени, исполняя свои прямые обязанности, а остальные 20 проводили бы, учась исполнять обязанности в других сферах.

Например, каждый бы получил возможность поработать на кассе, заведовать складом, приветствовать покупателей и помогать им, заниматься заказом и возвратом товара, разрабатывать рекламную стратегию, заниматься льготами и зарплатами служащих, убирать в магазине, открывать и закрывать его. Это будет считаться постоянной образовательной программой для сотрудников компании, но я бы ободрял каждого сотрудника подучиться в местном техникуме или побывать на семинарах, посвященных бизнесу.

Я бы дал понять каждому сотруднику, что я буду стараться не принимать никаких важных решений в сферах закупки товара, найма и увольнения работников, рекламы и начисления зарплат. За каждое деловое решение будет отвечать кто-то из членов команды. Человек, которому нужно принять решение, обязан перед принятием решения или каким-либо действием посоветоваться с коллегами. Если бы человек, который принимал решение, недостаточно хорошо посоветовался с другими сотрудниками, его бы могли уволить. В первый год перед принятием решения служащие должны бы были обязательно советоваться со мной. Со временем, скорее всего, не нужно было бы неукоснительно следовать этому правилу. Я бы всегда оставлял за собой право отменить решение, которое, по моему мнению, существенно противоречило нашей цели или принципам. Я сомневаюсь, что мне когда-нибудь придется воспользоваться этим правом (мне никогда не приходилось делать этого в компании AES).

Уже через год я бы попробовал сделать так, чтобы люди сами устанавливали размер своей зарплаты, посоветовавшись с коллегами и разузнав, сколько получают люди в похожих местных организациях. Информация о размере заработной платы каждого сотрудника была бы доступна всем.

На одном из собраний мы бы утверждали годовой бюджет. Еще одно собрание было бы посвящено ежегодным отчетам. На этом собрании каждый человек должен был бы провести оценку качества своей собственной работы, а коллеги могли бы прокомментировать его отчет. Каждый человек, включая меня, был бы обязан участвовать в этом процессе.

В скором времени я бы дал возможность предоставлять финансовый отчет на собрании каждый раз новому человеку. Человек, отвечающий за ведение бухгалтерии, должен был бы объяснить докладчику значение цифр в бухгалтерских книгах. Это помогло бы каждому из нас понять финансовые последствия всех наших действий.

После всего этого я бы очень удивился, если бы в округе Бьюфорта, штат Южная Каролина, у нас не получилось создать место работы, которое приносит больше всего радости и успеха. Через 25 лет из магазина могли бы выйти с десятков или больше предпринимателей и руководителей. Некоторые бы остались и стали бы руководителями и владельцами моего магазина. Некоторых, возможно, взяли бы на работу в другие организации, некоторые бы начали свой собственный бизнес, а другие бы получили образование перед тем, как устроиться на другую работу. Окружающие люди могли бы значительно измениться в лучшую сторону.

Меня часто спрашивают, как моя личная философия и убеждения моих коллег слились с общими принципами и ценностями компании AES. Были ли конфликты? Как мы находили

общий язык? В информационном бюллетене компании AES был опубликован диалог на эту тему между мной и Роджером Сэнтом.

Дорогой Дэннис,

Ты выступил с великолепной речью на торжественной церемонии в Колледже Истерн [учебное заведение, которое сейчас называется Университет Истерн, - христианский колледж в Пеннсилвании], это особенно было актуально для той аудитории. Тем не менее, возникает вопрос относительно компании AES. Поскольку ты – христианин, как это сочетается с тем, что в нашей организации работают люди из разных стран и разных вероисповеданий?

- 2-3% наших сотрудников американцы
- меньшинство людей является христианами
- ?% мусульмане
- ?% агностики
- ?% остальные

В статьях, написанных о компании AES, часто идет речь о твоих или моих личных религиозных [убеждениях] или других важных философских обоснованиях нашего подхода к жизни. Я боюсь, что некоторые люди могут спутать эти личные убеждения с ценностями и принципами нашей компании. Можешь ли ты что-то сказать по этому поводу?

Роджер

Дорогой Роджер,

Спасибо за твои великодушные отзывы о моей речи в Колледже Истерн, но ты мог бы мне задать и более легкий вопрос. Ты прав, мы живем в многогранном мире, и наша компания отражает это как нельзя лучше. В нашей компании собрано многообразие «мировоззрений», «убеждений», «верований», можно назвать это как угодно. У нас работают христиане из разных конфессий, индуисты, коммунисты, иудеи, мусульмане, светские гуманисты (эгоистичные и благородные), пантеисты, атеисты, буддисты, капиталисты и множество других людей.

Убеждения многих из нас включают в себя элементы более чем одного из этих мировоззрений. Я не думаю, что процентное соотношение имеет особое значение. Любые взгляды стоит выслушивать и анализировать. В процессе выбора идей наша компания должна быть похожа на рынок. Если разные системы взглядов конфликтуют между собой, а мы как компания должны выбирать. К счастью, такое случается нечасто.

Мы решили не фокусироваться в первую очередь на конфликтах, потому что общие принципы и ценности компании AES очень часто соответствуют принципам многих жизненных философий. Мы это сделали не специально, просто так получилось. Поэтому так много христиан, мусульман, капиталистов и гуманистов во многом согласны с основными ценностями компании. Это не значит, что мы принимаем все аспекты любого мировоззрения, но это значит, что многое из того, во что мы верим, не противоречит большей части этих философий.

Есть люди, которые нас критикуют, и те, кто не согласны с нашими убеждениями, в том числе и христиане разных конфессий, и некоторые консервативные капиталисты, социалисты/коммунисты, заикливающие на себе гуманисты и многие другие.

Я думаю, что мы боремся за то, чтобы наши личные идеи стали частью общих ценностей компании AES. Это рынок. Называть эти идеи христианскими, буддистскими, гуманистскими или научными «фактами» не поможет, и нет необходимости. Иногда наши личные идеи становятся частью общих, а иногда нет. Это строгий процесс. Идеи принимаются или отвергаются не потому что они христианские, научные или выступающие в защиту окружающей среды, а потому, что они достойные, они направляют компанию AES.

Я не пытаюсь оправдать идею, которую я пропагандирую, в первую очередь потому, что она «христианская» и потому что она согласуется с моими отношениями с Христом. Это правда, что я вряд ли буду отстаивать ценности и правила, если они не соответствуют моему мировоззрению и этим отношениям. Я убежден, что это – суть честности, и так должно быть. Когда меня спрашивают о том, на чем основаны мои убеждения, я всегда отвечаю открыто и честно. Я также говорю людям, что это мои личные убеждения, а не корпоративные. Другие люди, руководствующимися этими же общими ценностями и принципами компании AES, обосновывают их другими убеждениями. Говоря об этом, я часто упоминаю тебя, потому что ты очень сильно повлиял на интерпретацию общих ценностей и принципов нашей компании, а также моих личных.

Дэннис

В 10-летнем возрасте я понял, что когда вода в реке поднималась до того же уровня, что и сто лет назад, не имело никакого значения, насколько хорошо построен наш дом.

Глава 9

Еще один кризис

После стремительного падения цен на наши акции летом 1992 года я начал кампанию. Я хотел убедить руководителей AES, в особенности членов правления, в том, что определять успех компании, основываясь на отчете о ценах на акции, - не самый лучший способ. Я использовал каждую возможность показать, что мудрое распоряжение, служение, принципы и экономическая прибыльность должны быть основой фирмы. Я был убежден, что цены на акции компании AES – это неадекватный показатель нашего успеха в целом, и экономического успеха в частности. Почти каждый раз, когда мне предоставлялась возможность выступать с речью как внутри компании, так и за ее пределами, я пытался объяснить, что было нужно для того, чтобы наше предприятие руководствовалось ценностями, было успешным, и работа в нем приносила радость. Я упоминал об этом в своих ежегодных отчетах, на встречах с инвесторами, в телефонных разговорах с сотрудниками компании AES со всего мира, во время визитов на электростанции компании и на собраниях, посвященных обзору деятельности предприятия. На многих из этих встреч присутствовали члены правления. Тем не менее, когда цена на акции снова упала осенью 2001 года, я сразу понял, что я потерпел неудачу. Мои попытки изменить взгляды членов правления не дали результата.

В 2000 году цена на акции компании AES достигла 70 долларов за штуку, превзойдя все ожидания. И затем она постепенно снизилась до 26 долларов за штуку в сентябре 2001 года. Никто не паниковал, потому что 70 долларов – это была нереалистично высокая цена. Но когда она снизилась до 12 долларов за штуку, члены правления встревожились. В течение нескольких недель цены корпорации Enron и других энергетических компаний тоже существенно снизились. К декабрю корпорация Enron объявила о банкротстве. К концу февраля цена на акции компании AES упала ниже 5 долларов за штуку. Появились опасения, что AES и другие компании в энергетической сфере ожидает та же участь, что и когда-то могущественную корпорацию Enron.

Реакция членов правления AES намного хуже, чем в 1992 году. Некоторые просто боялись и потеряли уверенность. Некоторые члены правления беспокоились о финансовых последствиях для себя, потому что большая часть их состояния была вложена в акции компании AES. Некоторые переживали о своей репутации руководителей предприятия. Другие думали о своей ответственности перед законом как директора и члены правления. Мы наняли множество юристов и консультантов, чтобы защитить себя и показать, что, согласно независимой оценке, действия членов правления были верными. Правление призывало к существенной реорганизации компании. Они хотели, чтобы важные решения принимали только руководящие лица. Несмотря на то, что большинство руководителей на словах поддерживали общие ценности компании, они предложили новое определение принципов и новые пути их применения. Некоторые из моих коллег предположили, что слишком большой акцент на создании рабочей обстановки, приносящей радость, был главной причиной проблем компании.

К сожалению, было очевидно, что некоторые члены правления и руководители поддерживали наши ценности потому, что мы «одержали победу» в развитии предприятия и

в росте цен на акции. Когда цены на наши акции снизились, они обвинили в этом ценности компании и философию децентрализации и начали настаивать на том, чтобы изменить структуру предприятия.

Хоть эту реакцию и можно было понять, и нельзя было ее избежать, все равно мне казалось, что это происходило из-за моей неспособности убедить своих ближайших коллег в правлении, что мы были на правильном пути. Они так до конца и не приняли мою точку зрения о том, что у предприятия есть обязательства перед обществом и разными группами участников бизнеса, и эти обязательства заключаются не только в увеличении прибыли. Люди за пределами компании не знали, что мне так и не удалось убедить членов правления. На протяжении многих лет престижные национальные журналы приводили цитаты членов правления в поддержку подхода компании. Почти все члены правления выступали на наших ежегодных конференциях для инвесторов. Они активно поддерживали структуру принятия решений компании AES. Несколько членов правления взяли на себя ответственность за наиболее радикальные подходы компании. Один из них заявил, что основная причина, почему он присоединился к правлению, - это акцент компании на служение миру. «Это особая организация», - эту фразу я слышал от членов правления в компании и за ее пределами.

Большинству членов правления нравился подход компании AES потому, что, как они считали, при его применении цены на акции росли, а не потому, что это был «правильный» способ управления организацией.

Почти каждый член правления бывал со мной или другими руководителями на электростанциях по всему миру. Они присутствовали на встрече с президентом Казахстана, а затем и с президентом Грузии Шеварднадзе (о стараниях компании AES руководствоваться своими принципами и восполнять потребность населения Грузии в электричестве продюсер и режиссер Пол Дэвлин снял фильм «Путь», получивший награду). Они своими глазами видели отчаяние работников в Венгрии и Аргентине, когда мы приобрели электростанции в этих странах. Они также были свидетелями радости, которую стали получать служащие всего через два-три года после того, как мы начали управлять этими предприятиями. Большинство наблюдателей сделало бы вывод, что члены правления AES хорошо разбирались в подходе компании и поддерживали его. Казалось, что большинство из них действительно были искренне согласны с подходом компании AES к бизнесу.

Тем не менее, меня не удивила реакция членов правления и некоторых других руководителей компании AES на сильное падение цен на акции в сентябре 2001 года. Я предупреждал коллег и студентов факультетов менеджмента, что все изменится, если цены на акции резко снизятся. Я предупреждал, что реакция на падение цен в 1992 году, скорее всего, повторится. После того случая я подозревал, что большинству членов правления нравился подход компании AES потому, что, как они считали, при его применении цены на акции росли, а не потому, что это был «правильный» способ управления организацией. Я подозревал, что мне не удалось до конца убедить членов правления в правильности моего подхода. Один из них как-то заявлял мне несколько раз, что ему не нравилось мое слишком идеалистичное представление о наших общих ценностях. «Ты слишком категоричен,

особенно в религиозных понятиях. Тебе следует быть более гибким и прагматичным», - сказал он. И даже когда некоторые члены правления говорили акционерам, что им нравится «отказываться от власти», я видел, что им было сложно просто давать советы, а не принимать решения самим. Помимо этого, члены правления часто предлагали, чтобы я поменьше упоминал о наших общих ценностях, особенно в ежегодных отчетах компании и на собраниях акционеров.

Я так и не узнал, в чем была причина того, почему я так и не смог убедить членов правления: в том, что я так и не смог до конца объяснить им свою философию, или в том, что не убедил их в ее преимуществах. В конце концов, это не имело значения, потому что результат был очевиден. Правда состояла в том, что я потерпел поражение как руководитель: я не смог вдохновить их следовать за мной, когда компания столкнулась с трудностями.

Когда я начинал писать эту книгу, я не собирался признавать, что я потерпел такую неудачу. Я также не собирался анализировать экономические проблемы компании AES в 2002-2003 годах. В конце концов, эта книга - о радости и о высокой цели, а не об отношениях в правлении и не об экономических проблемах. Друзья, которые были мудрее меня, говорили о том, что я не могу писать о радикальной модели управления и не упомянуть то, что происходило с компанией AES во время экономического спада и падения цен на фондовой бирже.

Я убежден, что мы совершили четыре большие ошибки, которые нас привели к экономическим трудностям 2002-2003 годов. Я также собираюсь высказать свое мнение о падении цен на акции нашей компании, хотя я уверен, что эти две проблемы непосредственно не связаны между собой. Основные причины экономических проблем очень отличаются от причин, по которым так резко снизились цены на акции.

Первую большую ошибку мы совершили в начале 1990-х годов, когда отказались от ограничений на инвестиции во все предприятия без исключения. До того ограничение на инвестиционный капитал составляло 10 процентов. Этот предел, составлявший вначале 5 процентов, мы установили для того, чтобы не инвестировать слишком много в предприятия Южной Америки, Пакистана и других развивающихся регионов. Я даже предлагал установить то же ограничение и для предприятий развитых стран, даже США. Но когда начало появляться множество возможностей расширения бизнеса во второй половине десятилетия, мы убрали все ограничения.

Решение об отмене ограничений было принято после обсуждения с руководством компании и с крупными инвесторами. Во время каждой встречи с инвесторами в Нью-Йорке и других городах я поднимал вопрос о том, должны ли мы использовать каждую многообещающую возможность или все-таки стремиться придерживаться ограничений. Инвесторы, члены правления и руководители высшего звена почти единогласно заявляли, что мы должны использовать каждую возможность в Аргентине, Бразилии, Венесуэле, Калифорнии, Великобритании и почти во всех остальных местах, даже если это противоречило нашим внутренним ограничениям.

Оглядываясь в прошлое, я могу сказать, что мы были слишком самоуверенными. Несмотря на все старания и предусмотрительность, наша компания все равно могла совершать ошибки. Диверсификация согласно ограничениям защищала нас от неправильных решений. Ограничение инвестиций и денежных потоков в предприятия определенных стран уменьшила бы экономический потенциал компании, но и также существенно снизила бы вероятность потерь позже.

Корень нашей второй ошибки крылся в наших представлениях о финансировании, согласно которым лучше было влезть в долги, чем выпустить новые акции. Я был особенно твердо убежден, что лучше было увеличить задолженность, чем выбросить на рынок дополнительные акции компании. Но после 1991 года финансовые организации больше не

разрешали брать кредит на предприятие, где уровень задолженности превышал стоимость самого предприятия. Для финансирования только что приобретенных и построенных организаций компании нужно было выпускать новые акции. В 1990-х годах доля инвестиций, требуемая от компании-владельца, колебалась от 20 процентов до 100. Поскольку мы по-прежнему были убеждены, что влезть в долги было лучше, чем выпустить новые акции, мы покрывали обязательства по акциям дочерних предприятий, но для этого брали новые кредиты на основную компанию. Финансовый кризис 2002 года не позволил многим компаниям влезть в новые долги, а у компании AES было 6 миллиардов долларов долга, которые она вложила в предприятия по всему миру. За возврат долга отвечали не дочерние предприятия, а компания-владелец.

С финансовой точки зрения, намного умнее было бы выпускать больше акций компании, чем мы выпускали в 1990-х годах. Мы могли бы использовать деньги от продажи акций на вложения в наши проекты и таким образом уменьшить задолженность компании-владельца. Даже если бы мы снизили сумму долга на 2 миллиарда, мы бы намного легче пережили влияние, оказанное крахом корпорации Enron.

Третью ошибку мы совершили еще в самом начале. Когда компания AES открылась в 1982 году, у нас было много идей, но не было денег. Так как компания AES не была открытым акционерным обществом, было сложно найти деньги. Чтобы банк выдал нам деньги на постройку или приобретение электростанции, мы должны были заключить договора с авторитетными компаниями. Например, мы должны были заключить долгосрочное соглашение с кредитоспособной компанией о том, что она обязуется покупать электроэнергию, которую будет производить наша станция. Этот договор должен был быть подписан на такое на такой срок и на такую сумму, чтобы представители финансовой организации, которая выдает кредит, могли удостовериться, что мы сможем вернуть деньги.

В конце 1990-х годов электростанции в США, Великобритании и некоторых других странах начали строить и приобретать электростанции без этих долгосрочных договоров. Эти так называемые коммерческие электростанции должны были продавать электроэнергию на открытом рынке. Руководство компании AES в течение нескольких лет не принимало этот подход, и так и не сделало его основной частью стратегии организации. Тем не менее, компания приобрела и построила несколько десятков подобных электростанций, самой крупной из которых стала станция под названием Drax на 4,000 мегаватт на севере Англии.

Наш подход и стал ошибкой. Мы инвестировали слишком много денег в постройку и приобретение этих коммерческих электростанций, учитывая неуверенность в ценах и объеме электроэнергии, который эта станция могла продать. Проблема усугублялась излишком электрогенерирующих предприятий в США и Великобритании. Вследствие этого цены на электроэнергию значительно снизились.

Нашей последней ошибкой было то, что мы слишком большой акцент делали на развитие бизнеса. Мое стремление служить миру чистым, безопасным, надежным электричеством подталкивало меня поддерживать новые творческие пути достижения этой цели. Другие сотрудники организации, в том числе и члены правления, тоже загорелись идеей приносить пользу всему миру. Это желание усугубляло те три ошибки, описанные выше, и мы, несомненно, немного меньше фокусировались на экономической выгоде некоторых возникших возможностей развития бизнеса.

Конечно же, мы совершали и другие ошибки, но ни одна из них не оказала значительного влияния на экономические результаты нашей деятельности. К примеру, мы недостаточно тщательно собирали мнения сотрудников компании AES перед принятием важных решений. Тем не менее, я сомневаюсь, что это изменило бы многие решения. Мы могли лучше собирать и передавать информацию, но, опять же таки, я сомневаюсь, что эти недостатки сильно повлияли на наши решения. Некоторые члены правления и инвесторы

предполагали, что мы плохо осуществляли финансовый контроль. Я сомневаюсь в истинности этого утверждения, но, даже если это и правда, это бы не повлияло на важные решения. Советы отдельных членов правления и большинства руководителей высшего звена были почти всегда единогласными.

Компанию AES чаще всего критикуют за то, что она была слишком децентрализованной, но нет ни одного достоверного доказательства этого суждения. Сотрудники компании AES высшего звена, включая меня, были, в основном ответственны за две из наших четырех главных ошибок. Люди, не занимающие руководящих должностей, не несут почти никакой ответственности за игнорирование ограничений и за увеличение суммы кредита. Помните, я всегда стремился приобрести предприятия в как можно большем количестве стран. Поэтому нельзя сказать, что создание избыточных производств связано с тем, что наши специалисты по развитию бизнеса ездили по миру в поисках новых возможностей. В конце концов, в большей части компаний в нашей сфере промышленности использовался традиционный подход к управлению. Тем не менее, они совершили столько же ошибок, как и компания AES, а многие даже и больше. Наши ошибки не были результатом децентрализации.

Даже если судить по ситуации в компании AES в самом начале, то нельзя сказать, что самые лучшие и самые умные сотрудники, выражаясь словами Дэвида Хелбершгема об американцах, которые начали войну во Вьетнаме, совершали меньше ошибок, чем те, кто позже участвовал в нашей коллегиальной системе. Наши первые три предприятия открыли выпускники Гарвардского и Йельского университетов. За нами стояли самые лучшие банки и консультанты. Тем не менее, все три предприятия с финансовой точки зрения потерпели неудачу. Ни одно из них даже и близко не соответствовало нашим экономическим ожиданиям. Первое предприятие потеряло за год 20 миллионов. Второе за первые десять лет принесло менее половины того, что мы ожидали. Третье стало убыточным через 10 лет. Больше всего планированием и принятием решений занимались Роджер Сэнт, Боб Хемпхилл и я. Я не хочу сказать, что решения, принятые руководителями высшего звена, скорее всего, потерпят неудачу. Но мне сложно смириться с тем аргументом, что компания AES столкнулась с поражением из-за того, что мы втроем и другие руководители высшего звена не принимали абсолютно все решения. Сотни решений о развитии бизнеса, принятые сотрудниками нижнего звена компании, принесли больше финансового успеха, чем те решения, которые принимали учредители компании.

Члены правления, включая меня, давали советы перед принятием любого важного решения и уходили от ответственности за каждую нашу ошибку. Нельзя винить децентрализацию или то, что сотрудники нижнего звена не были дисциплинированными и не несли ответственность. Решения, принимавшиеся в организации, были бы, в основном, точно такими же, если бы их принимал я, Роджер Сэнт, руководящий отдел или правление. Сказать, что во всем виновата централизация, - это всего лишь удобный способ снять ответственность с руководителей. Необходимо понять это, потому что из-за неправильного понимания проблемы сотрудники нижнего звена потеряли возможность давать советы, принимать решения и нести за них ответственность. Это подорвало наш прогресс на пути создания рабочей обстановки, приносящей радость.

Наши попытки сделать так, чтобы работа приносила людям удовлетворение и радость, не привели к совершению ошибок, нанесших ущерб компании. С другой стороны, это не обезопасило компанию от совершения ошибок. Но это помогло нам избежать некоторых серьезных проблем, с которыми столкнулись предприятия в нашей сфере промышленности. Например, мы не были существенно вовлечены в «торговый» аспект в электроэнергетике. Руководители и члены правления особо не занимались продажей акций компании AES до снижения цен на акции.

Мы также не закупили большое количество турбин, рассчитывая построить коммерческие электростанции, которые бы продавали тысячи мегаватт электричества по рыночным ценам, вместо того, чтобы поставлять его по долгосрочным контрактам по фиксированной цене. Как раз принятию этого решения способствовало то, что у нас не было централизованного планирования и отделов по закупкам, которые бы, скорее всего, подчеркивали экономию вследствие закупки турбин в таких больших количествах. Об этой «экономии» не могло быть и речи, когда цены на электроэнергию резко упали. В конце концов, нам повезло, что мы не должны были нарушать правовые и этические нормы относительно покупки и продажи электричества и финансового отчета о деятельности компании. Один из крупных акционеров компании AES, который не был нашим сотрудником, сказал мне, что после падения цен на акции невозможно бы было рефинансировать предприятие так быстро, если бы не очень сильное доверие и уважение, которое финансовые организации оказывали философии служения компании, честности и прозрачности. Наш акцент на общих ценностях, включая радость, помог компании AES справиться с неудачей.

К тому же, ошибки, которые мы все же совершили, не имели особого отношения к резкому снижению цен на акции компании. Когда цены на акции AES снизились до 12 долларов, один член правления спросил у меня, какой, по моему мнению, была бы цена на акции, если бы мы не совершили те ошибки, о которых я писал выше. Я сказал, что она бы составляла 14 или 15 долларов. «Ты хочешь сказать, что снижение цены с 60 долларов до 12 не имеет почти ничего общего с тем, как мы вели дела компании?», - недоверчиво спросил член правления. «Да, - ответил я. - Я думаю, что факты подтверждают мою оценку». «Это неприемлемо, - заявил человек. - Ты хочешь взять на себя ответственность за падение цен на акции». «Я беру на себя ответственность за низкую цену. Генеральные директора всегда должны брать на себя ответственность за трудности, даже если эти неприятности им не подвластны, - сказал я. - Я просто не думаю, что действия компании AES не особо повлияли на нынешнюю цену на акции».

Я начал с того, что цена на акции среднестатистической компании на фондовом рынке снизилась независимо от экономических показателей. Кроме того, цены на акции всех компаний в энергетической сфере промышленности, даже тех, которые не работали в Южной Африке и Англии, снизились как минимум настолько же, насколько и цены на акции нашей компании. Могло ли случиться так, что все мы совершили одинаково серьезные ошибки в одно и то же время, или что-то еще было не так?

Дело в том, что на тот момент наблюдался всеобщий экономический спад и неуверенность в завтрашнем дне в сочетании с террористическими атаками 11 сентября 2001 года, экономическим упадком в Аргентине и энергетическим кризисом в Калифорнии. Еще более проблематичным было банкротство корпорации Enron. Многие инвесторы и финансовые организации боялись, что AES и другие компании в энергетической промышленности постигнет та же участь. Некоторые были убеждены, что эта сфера промышленности полностью потерпит крах. Это касалось всех компаний без исключения. Даже к таким великим компаниям, как Duke Energy, в ликвидности которых никто не сомневался, относились почти так же плохо, как и к более типичным представителям этой сферы промышленности.

Слушание Торгового комитета Сената по корпорации Enron привело компанию к еще большему кризису. Это разрушило доверие инвесторов и лишило возможности рефинансировать долг и выпустить новые акции. Из-за этого цены на акции компании AES и других энергетических компаний упали. Несмотря на то, что на слушаниях по корпорации Enron речь шла о мошенничестве и других проступках корпорации, я считаю, что они

проводились и так долго привлекали внимание общественности в первую очередь из-за того, что акционеры и служащие потеряли деньги.

Корпорация Enron действительно совершила много неправомерных действий, но мне жаль, что все судебные разбирательства проводились по неправильным причинам, и никто и не упоминал о нравственных проступках высшего руководства корпорации. Подобного рода неправомерные действия со стороны руководителей невозможно бы было осуществить в компании AES, потому что важные решения обсуждались на каждом уровне компании.

В 10-летнем возрасте я понял, что когда вода в реке поднималась до того же уровня, что и сто лет назад, не имело никакого значения, насколько хорошо построен наш дом. Не имело значения, выполнял ли я все домашние задания, были ли у моей семьи непоколебимые ценности, жил мой отец с нами или работал на Аляске. Не имело значения, был ли я умным и был ли мой брат хорошим спортсменом. Если дом находился где-то неподалеку от реки, потоки воды могли его разрушить. Компании AES и всем остальным энергетическим компаниям нанесли ущерб события, которые были настолько же могущественными и неизбежными, как и наводнение, разрушившее мой дом в детстве.

Чему это должно нас научить? Смирение – это самый важный урок. В один прекрасный день поздней осенью 2001 года я читал на своем патио газету “The Washington Post”. В статье, привлечшей мое внимание, речь шла о компании MicroStrategy и ее учредителе Майкле Сэйлоре, выпускнике Массачусетского технологического института. Компания работала в сфере консультаций по базам данных. Когда она стала открытым акционерным обществом, цена на ее акции составляла пару долларов. Всего за несколько лет цена выросла до 400 долларов за акцию, а совсем недавно снизилась до 3 долларов за штуку. Во время пика цен на акции компании Сэйлор считался самым богатым человеком в окрестностях Вашингтона, его состояние составляло 13 миллиардов долларов.

Накануне вечером мы с семьей смотрели фильм «Игры разума» о гениальном математике из Принстона и его борьбе с шизофренией. Размышляя утром о фильме, я вспоминал о гениальных математиках, включая лауреатов Нобелевской премии Майрона Скоулза и Роберта Мертон, учредителей организации Long-Term Capital Management, которая, казалось бы, нашла беспроблемные подходы к биржевым операциям. Эта фирма также столкнулась с большими проблемами, и ее банкротство чуть не привело к катастрофе на мировых финансовых рынках. В то же самое время корпорация Enron тоже была как раз на грани банкротства. Все три внешне стабильные компании, MicroStrategy, Long-Term Capital Management и Enron, разрушились, как картонные домики.

Что было общего у этих трех организаций? Мой первый ответ – гениальность. Во всех трех компаниях руководителями были умные, образованные люди. Может ли интеллект и образование быть негативным? Я начал думать, что же еще было общего у этих компаний, чтобы попытаться понять, что привело к банкротству. Я остановился на высокомерии. Казалось, что руководители каждой из этих организаций считали ее неповторимой в своем роде. Они были убеждены, что они обнаружили единственный правильный путь к финансовому успеху. Они вели себя так, как будто благодаря их образованности они не могут подвергнуться рискам, и, в случае с корпорацией Enron, законы, влиявшие на простых смертных, их не касались.

Я молча поздравил себя, что в компании AES не было высокомерия. Затем я вспомнил некоторые из разговоров на прошлой неделе об экономических проблемах компании. «Если бы у нас было больше информации, мы бы не совершили этой ошибки». «Нам необходимо усовершенствовать процесс сбора информации». «Нам нужны более умные и лучше обученные люди, чтобы мы не принимали плохих решений». «Нам нужна власть».

За этими логическими утверждениями стоит высокомерие, и если его не искоренить, оно может запросто привести к безрассудству, погубившее многие «лучшие» корпорации.

Это меня шокировало, и я поклялся сделать все, чтобы предупредить своих коллег об опасности, которая кроется за высокомерием.

Есть много аспектов в деятельности компании, которые невозможно проконтролировать. Независимо от того, как много умных людей вы примете на работу, сколько консультантов и экспертов дают вам советы, как происходит обмен информацией, многие действия, которые влияют на производительность организации, не поддаются контролю и даже существенному влиянию с вашей стороны.

Снижение цен на акции негативно сказалось на многих людях. Шестеро моих дальних родственников лишились всех своих пенсионных сбережений, которые они полностью инвестировали в акции компании AES. Двум членам моей семьи пришлось продать свои дома и переехать на съемные квартиры. Тысячи инвесторов компании AES потеряли огромные суммы денег. Капитал в акциях компании AES у многих служащих, особенно у тех, которые проработали в компании 10 лет и больше, превратился лишь в маленькую часть того, что у них была до падения цен на акции. Я не могу выразить словами, как ужасно я себя чувствую из-за экономических последствий для людей, которые настолько доверяли мне и компании AES, что вложили свои деньги в компанию. До конца своих дней я буду чувствовать ответственность за экономическое положение стольких людей.

Конгрессу, исполнительной власти и наблюдательным комитетам вследствие банкротства корпорации Enron и правонарушений руководителей других больших компаний пришлось разработать множество новых правил управления корпорациями. Они обязывали руководителей утверждать финансовую информацию. Они собирались отделить должность генерального директора от должности председателя правления. Комитеты правления обязаны были иметь писанные правила. Реформаторы настаивали на том, чтобы члены правления были «независимыми». (Независимо от законов и правил, никогда не будет полностью независимых членов правления; кроме того, правление корпорации Enron соответствовало всем требованиям постановления Сарбанеса-Оксли, принятого позже.)

Эти новые процедуры и правила не улучшат качество информации, предоставляемая общественности, и не снизит вероятность мошенничества. Это приведет только к тому, что юристы и бухгалтеры станут очень важными людьми в организациях, и стоимость товаров и услуг для всех потребителей увеличится. Реакция на кризис в управлении предприятиями в 2002 году была политической, а не практической.

Одним воскресным вечером вскоре после падения цен на акции компании в октябре 2001 года мне позвонил член правления компании AES. Я знал его много лет и считал преданным другом. «Мне нужно немедленно с тобой увидеться», - сказал он тоном, которого я никогда от него не слышал. Час спустя он приехал ко мне домой. «Я думаю, тебе нужно вернуть Роджера [Сэнта] обратно в компанию», - заявил он. «Почему? - спросил я. - Он не принимал непосредственного участия в делах компании уже шесть лет». «У нас *большие* проблемы, и тебе необходимо найти как можно больше помощников», - ответил он взволнованно. «Можно подключить и Роджера, если он захочет. Спасибо за предложение», - сказал я. «Я имел в виду другое. Тебе *необходимо* подключить Роджера», - ответил он.

Я наконец-то понял, что он имел в виду. Он хотел, чтобы я уступил роль генерального директора, независимо от того, откажусь ли я от должности, которую занимал уже восемь лет. Это было первым признаком того, что моя роль в компании AES была в большой опасности. Примерно неделю спустя правление встретилось на закрытом заседании без меня. Под влиянием сильного меньшинства члены правления пытались внести изменения, которые хорошо воспримут инвесторы, но при этом не вызовут гнев у большого количества сотрудников на всех уровнях компании, которые были преданны мне и нашему подходу к бизнесу.

Они нашли компромисс, согласно которому я оставался генеральным директором только формально, Роджер должен был вернуться на ставку в компанию, а мне необходимо было выполнять «инструкции», чтобы остаться в AES. Я разозлился и согласился остаться только после трех дней раздумий, обсуждений с руководством, корректировки деталей меморандума правления и нескольких длинных разговоров с Роджером.

Роджер оказался в очень неудобном положении. Из уважения и по дружбе он не хотел действовать несправедливо и расстраивать меня. С другой стороны, во время обеда всего двумя месяцами ранее он сказал мне, что он соскучился по какой-то практической роли в организации, похожей на ту, в которой он был соучредителем. Падение цен на акции и жалобы нескольких крупных акционеров также давили на него. Большинство членов правления работали в компании с момента ее основания, еще когда он был главным. С ним они чувствовали себя спокойно. Роджер не очень хотел возвращаться, но большинство членов правления отчаянно хотело, чтобы он все-таки вернулся, и он был убежден, что сможет помочь компании справиться с кризисом.

Девять месяцев после этих событий были самыми ужасными для меня. Я чувствовал себя ненужным. Было такое ощущение, что у компании не было генерального директора. Ни я, ни Роджер не находили в себе сил занять руководящую позицию, которая была так необходима на тот момент. Почти каждый месяц небольшая группа членов правления собиралась на неофициальных совещаниях, на которые меня не приглашали, и предлагала сместить меня. Я так и не смог до конца понять, почему они хотели, чтобы я ушел из компании, и никто из них не говорил мне прямо о своих опасениях. Считали ли они, что в проблемах был виноват я и должен нести ответственность? Может быть, они не были уверены в моей способности вывести компанию из проблемной ситуации? Были ли они против моей деловой философии и ценностей? Или, может быть, они думали, что компания должна пожертвовать кем-то из сотрудников, чтобы вернуть себе имя на рынке?

Большинство членов правления согласились, что необходимо заменить тех людей, которые входили в правление от 10 до 20 лет. Я старательно сотрудничал с комитетом по назначению членов правления в надежде на то, что я мог продержаться в компании до того, как мы выберем новых членов правления. На протяжении нескольких месяцев цена на акции компании не сдвигалась с места, и сотрудники компании, в особенности члены правления, начали намного больше бояться, что компания не переживет кризис.

К концу апреля и началу мая 2002 года мне начало казаться, что несколько главных членов правления избегали меня. Только один человек сказал мне об этом, но я чувствовал изменение в отношении ко мне. Собрания правления проводились, как будто меня не существовало. Мне казалось, что моей единственной задачей было информировать сотрудников AES по всему миру о положении дел в компании и ободрять их работать на наивысшем уровне в это сложное время.

Как правило, людей, занимающих более высокую должность, можно удовлетворить высокой экономической производительностью, даже если они не согласны с вашими методами. Они вам позволят действовать по вашему усмотрению в делах, которые для них не настолько важны. Некоторые из них могут даже поддерживать ваши идеи и убеждения во времена экономического подъема. Некоторым членам правления не нравилось то, что я говорил о служении, доверии и удовлетворении нужд всех участников работы предприятия, но они терпели это, пока цена акции росла. Когда она резко упала, они изменили определение общих ценностей компании AES. На закрытых заседаниях правления наша цель «восполнения потребности мира в электричестве таким образом, чтобы это было экономически выгодно» превратилась в «увеличение прибыли акционеров». Некоторые предлагали полностью убрать радость из списка ценностей или сделать ее синонимом победы.

Мы с Роджером были не согласны друг с другом в основных философских вопросах, и из-за этого нам было сложно работать вместе. Я считал, что принципы компании AES превосходили время и обстоятельства; он же был убежден, что наши общие ценности, в том значении, которое мы им придавали, могли и должны были изменяться с течением времени. Я считал, что эти общие идеалы было сложно понять и постоянно ими руководствоваться, но они были одинаковыми в нашей деловой, личной и духовной жизни; он был убежден, что они были гибкими, и их можно было изменять, если они не служили целям компании, в этом случае экономическому успеху.

В конце мая я, как обычно, обедал с шестью или семью людьми из высшего руководства компании. Я сказал им о своем предварительном решении уйти из компании, чтобы помочь Роджеру и правлению выйти из тупиковой ситуации. Они единогласно убеждали меня не делать этого, если только я не думал, что правление не сместит меня с должности. Некоторые из них предположили, что даже если правление снимет меня с должности генерального директора, то, как самый крупный акционер я все равно могу бороться за контроль над компанией. Мы знали, что с поддержкой в компании и за ее пределами у меня были все шансы победить. Но это было бы безнравственно и дорого бы стоило, поэтому даже если бы мне это удалось, это могло бы нанести моральный ущерб компании.

Я вернулся с обеда и в тот же день сказал Роджеру, что решил уйти из компании. Я видел, что он удивился и почувствовал облегчение. Он ненавидел противостояния, и мое решение помогло избежать самого большого противостояния в его жизни. Две недели спустя, в июне 2002 года, правление приняло мое заявление об уходе, и впервые за девять месяцев я почувствовал себя спокойно. Я написал письмо о своем уходе, приведенное ниже, и ушел из компании, которую любил.

Дорогие друзья,

Сегодня я попросил своих коллег по правлению компании AES разрешить мне оставить мою должность генерального директора AES. Они удовлетворили мою просьбу и любезно присвоили мне новое звание соучредителя и заслуженного генерального директора в отставке. Это существенно изменит мою роль, но не уменьшит любовь к компании и прекрасным людям, работающим в ней. Я планирую оставаться членом правления компании AES и делать все, что новое руководство и остальные члены правления захотят, чтобы помочь успешной работе руководителей и компании.

С сентября прошлого года, когда цены на акции компании упали, и мы разочаровали многих инвесторов плохой работой, я начал подумывать оставить ту должность, на которой я служил более двадцати лет. Мне понадобилось почти девять месяцев, чтобы решиться на этот большой шаг. Большинство из вас знают, что я не трус, и я не хотел сбегать с корабля, когда компания проходила через такие трудности. В последние несколько месяцев мы значительно улучшили нашу ликвидность и предприняли ряд других важных действий на пути к восстановлению. Теперь, когда во главе компании стоит Пол Хенрехен, в назначении которого я принимал участие, я могу уйти.

Важным аргументом в пользу того, что я должен уйти из компании, стало то, что на сегодняшний день AES нужен не такой руководитель, как в прошлом. Мир изменился, особенно в сфере энергетической промышленности, и компании AES необходимо приспосабливаться к новому образу жизни. Я мог бы приспособиться, но не думаю, что для меня это бы была самая лучшая роль. Я представляю себя

создателем и учителем. Руководители, которые будут нужны в ближайшем будущем, должны больше заниматься производительностью, дисциплиной, отчетностью и контролем. Более того, я вкладывал свою жизнь в сотрудников компании AES, особенно в руководителей, включая Пола, в последние 10-18 лет. Я убежден, что он и другие руководители могут раскрыть свой потенциал только в том случае, если я уйду. Восемь с половиной лет назад Роджер Сэнт сделал это ради меня, и теперь я иду по его стопам. Кроме того, оставляя должность генерального директора, я хочу показать пример того, как руководители должны нести ответственность. Экономическая производительность компании AES в течение последнего года была ужасной. Как ее руководитель, я обязан взять на себя всю ответственность и принять решение уйти.

Несмотря на то, что я уже думал об этом решении какое-то время, я еще не определил для себя, чем я буду заниматься в будущем, помимо того, что буду членом правления компании AES. Вот некоторые идеи:

- Найти другую компанию или правительственную организацию, в которой нужен мой стиль управления.
- Проводить больше времени с детьми и с женой Эйлин.
- Возможно, написать книгу о руководстве, основанном на ценностях и об управлении предприятием.
- Заняться преподавательской деятельностью и/или стать членом правления еще одной организации.
- Уделить время отношениям в компании.
- Возможно, даже последовать моему необычному желанию стать тренером по американскому футболу.

Конечно же, в последнее время была определенная напряженность в отношениях между сотрудниками компании AES. Я уверен, что некоторые из вас это чувствовали, пока руководители AES и члены правления пытались справиться со значительными изменениями, с которыми столкнулась компания. Пожалуйста, не судите строго людей, старавшихся изо всех сил и непосредственно вовлеченных в принятие важных решений. Все мы пытались разобраться, что же будет лучше для AES, особенно те из нас, которые входят в правление компании. В подобные времена роль правления – следить за тем, чтобы компания соответствовала реалиям рынка, и делать все необходимое, чтобы правильно ее направить. Каждый член правления AES в это время делал больше, чем мог, чтобы направлять компанию.

Я так благодарен за последние 21 год моей жизни и за те отношения, которые сформировались за это время. Самые удивительные отношения – это, конечно же, мое сотрудничество с Роджером Сэнтом. Из-за того, что у нас очень разное мировоззрение, та связь, установившаяся между нами, - это чудо, потому что она выдержала все попытки разрушить ее. Точно так же я ценю команду высшего руководства, руководителей групп и руководителей электростанций, а также 35,000 сотрудников компании AES, благодаря которым это путешествие принесло столько удовлетворения и радости.

И, наконец, я по-прежнему убежден, что каждый человек хочет служить миру, и работа в экономически сильных компаниях, основанных на нравственных принципах, - это один из лучших способов изменить мир к лучшему. Я благодарю Бога за то, что Он давал мне друзей, смелость, мудрость и силу духа в то время, когда я пытался сделать все это в компании AES, ревностно, со смирением и любовью.

Пару недель спустя меня пригласили на ужин, чтобы отпраздновать 21 год, проведенный мною в компании AES. На нем присутствовали 30 руководителей высшего звена. Каждый человек поднялся по очереди в том порядке, в котором они стали сотрудниками компании, чтобы выразить мне свое почтение самыми прекрасными словами. Я никогда не забуду ту поддержку и любовь, исходившую от этих дорогих друзей и коллег, которых я наставлял за время моей работы и которые во многом ободряли и наставляли меня.

Когда подошла моя очередь произнести речь, я поблагодарил их за сказочное путешествие, ставшее возможным только благодаря ним. Я посоветовал им руководствоваться принципами компании AES, включая создание и поддержание рабочей обстановки, приносящей радость. Я завершил свою речь стихотворением Редьярда Киплинга «Если», прочтенное в мою честь моим сыном Питер всего несколько дней назад:

Если

*О, если ты спокоен, не растерян,
Когда теряют головы вокруг,
И если ты себе остался верен,
Когда в тебя не верит лучший друг,
И если ждать умеешь без волненья,
Не станешь ложью отвечать на ложь,
Не будешь злобен, став для всех мишенью,
Но и святым себя не назовешь, -
И если ты своей владеешь страстью,
А не тобою властвует она,
И будешь тверд в удаче и в несчастье,
Которым в сущности цена одна,
И если ты готов к тому, что слово
Твое в ловушку превращает плут,
И, потерпев крушение, можешь снова -
Без прежних сил - возобновить свой труд, -
И если ты способен все, что стало
Тебе привычным, выложить на стол,
Все проиграть и все начать сначала,
Не пожалеешь того, что приобрел,
И если можешь сердце, нервы, жилы
Так завести, чтобы вперед нестись,
Когда с годами изменяют силы
И только воля говорит: "Держись!" -
И если можешь быть в толпе собою,
При короле с народом связь хранить
И, уважая мнение любое,
Главы перед молвою не клонить,
И если будешь мерить расстоянье
Секундами, пускаясь в дальний бег, -
Земля - твое, мой мальчик, достоянье.
И более того, ты - человек!*
(Перевод С. Маршака)

После того, как я ушел из компании AES, у меня появилось время много размышлять и написать «Радость от работы». Я не перестал искать настоящую цель в бизнесе и обдумывать то, каким бы я хотел видеть место работы, приносящее радость. Мой друг Билл Уолтон, председатель и генеральный директор Allied Capital, большой компании, находящейся в Вашингтоне, округ Колумбия, первым подал мне идею открыть учредить компанию, которая будет работать в образовательной сфере. Он считал, что в этой сфере я мог бы воспользоваться своими представлениями о бизнесе. В учебных заведениях необходимы люди, работающие не ради высокой зарплаты. Будет ли лучше работать учебное заведение, в котором нет бюрократии, решения принимаются децентрализованно, а работа приносит радость сотрудникам?

В газетах очень много пишется о том, учащиеся учебных заведений в городах плохо учатся, обучение не прививает им положительные нравственные черты характера, а сами учебные заведения отличаются экономической неэффективностью. В учебных заведениях нашей страны очень много проблем. Я был заинтригован. И когда Эйлин, которая занималась преподаванием всю свою жизнь (свои первые занятия она начала преподавать в 12 лет), согласилась помочь мне в моем начинании, мы открыли компанию Imagine Schools.

Компания Imagine Schools заведует альтернативными государственными школами с двенадцатилетним обучением. В сорока штатах были приняты законы, разрешающие частным организациям открывать школы и получать льготы и финансирование от правительства. Размер финансирования, полученного такой школой, зависит от количества учеников в ней. Преимущество состоит в том, что ее руководство само ее контролирует, так же, как и в независимой частной школе. Они обычно сами нанимают и увольняют учителей и других сотрудников, контролируют свой бюджет. Тем не менее, такая школа должна соответствовать всем академическим стандартам традиционной государственной школы, и даже больше. В большей части штатов альтернативные школы получают меньше денег на одного ученика, чем традиционные школы.

В июне 2004 года Imagine Schools приобрела Академии Ченселлор Бикен и стала одной из самых больших компаний, управляющих альтернативными государственными школами, в США. Под управлением компании находятся около 70 двенадцатилетних школ в 40 студенческих городках девяти штатов и округа Колумбия. В них учатся почти 20,000 студентов.

С академической точки зрения, предшественники и конкуренты компании Imagine Schools работают неплохо, особенно учитывая то, что в этих школах учатся в основном ученики из небогатых семей. Но экономические показатели оставляют желать лучшего. Большая часть компаний потеряла значительную сумму инвестированного капитала. Никто не гарантирует такой успех, который соответствует моему определению в книге «Радость от работы». Я знаю, что наше руководство сделает все, чтобы создать в компании обстановку, способствующую академическим достижениям, развитию характера и улучшению экономических показателей, а также будет стараться руководствоваться этическими принципами, заключенными в честности, справедливости и радости.

Суть лидерства состоит в смирении и служении другим.

Эпилог

Я вспоминал историю об Апаречидо Хосе «Кас» Кастеллаче, когда вертолет приземлился на самой большой гидроэлектростанции компании AES на северо-востоке Сан Пауло в Бразилии. Это был особенный для меня день. Во время визита на первую станцию молодежный хор местной церкви приветствовал нас своим пением. На других электростанциях я чувствовал энтузиазм, с которым люди относились к своей работе. Они были благодарны за то, что я пришел выразить почтение за их старания. Эти люди удивительно хорошо приняли философию компании AES о личной свободе, ответственности и отчетности, особенно если учесть то, что компания приобрела эти электростанции меньше двух лет назад. На одной из станций я имел честь разговаривать с людьми (ни один из которых не занимал руководящую должность), которые проводили переговоры об изменении соглашения о зарплате с руководством своего профсоюза. Но самым главным событием дня стал мой визит на последнюю, на тот день, электростанцию. Именно там я познакомился с Касом.

Вскоре после того, как компания AES приобрела восемь гидроэлектростанций в штате Сан Пауло, мне позвонил один из наших руководителей. Незадолго до этого он предложил щедрую компенсацию людям, которые уйдут с работы на только что приобретенных электростанциях. Около 40 процентов работников добровольно решили принять предложение. Как раз перед тем, как они должны были дать окончательный ответ, один из руководителей завода заметил, что Кас еще не подписал соглашение о том, чтобы взять деньги и уйти со станции. Он пригласил Каса в свой офис, чтобы уточнить, не забыл ли тот о возможности получения компенсации. Кас был одним из самых старших людей на электростанции, а такие люди могли получить очень хорошую компенсацию. «Я не собираюсь уходить, - сказал Кас. – Я наблюдал за тем, как работают сотрудники компании AES, и мне это очень нравится». «Замечательно, Кас, но это не для тебя, - ответил руководитель. – Ты упustiшь возможность получить деньги, если останешься. Это неразумно. Пожалуйста, пойди домой и обсуди это со своей женой, а завтра возвращайся и подпиши бумаги». На следующее утро Кас сразу же зашел в офис руководителя и сказал: «Мы с женой все обсудили. Она согласна, что я никогда не любил свою работу настолько, как люблю сейчас. Я хорошо справляюсь со своими обязанностями. На мне лежит значительная ответственность, и я могу самостоятельно принимать решения. Я здоров и хочу этим заниматься. Я решил не уходить с работы». «Это невозможно, Кас, - сказал растерянный руководитель электростанции. – Ты должен согласиться на наше предложение. Руководство компании считает неприемлемым решение, которое противоречит твоим экономическим интересам. Пойди домой и поговори со своей женой. Пусть она вразумит тебя». На следующее утро Кас разыскал руководителя электростанции и заявил: «Делайте то, что вы должны сделать, но я решил не уходить с работы».

В тот день я познакомился с Касом и сказал ему, что его решение соответствует деловым принципам компании AES. Несколько дней спустя я выступал на конференции для сотрудников электростанций Аргентины и Бразилии и их супругов в городе Барилоке на юге Аргентины. Мое выступление основывалось на историях о «любви». Я рассказал им историю о своей маме, которая в возрасте 85 лет была самым пожилым работником продуктового супермаркета «Safeway». Я вспоминал, как она вдохновляла сотрудников и покупателей магазина своей теплотой и энтузиазмом. Затем я рассказал о Касе. Перед моим выступлением кто-то сказал мне, что Кас присутствовал на конференции вместе с группой сотрудников

гидроэлектростанций в Бразилии. Заканчивая историю о Касе, я посмотрел в сторону столика, за которым он сидел со своей женой, и заметил слезы радости на их лицах. И вдруг все сотрудники компании AES встали и начали аплодировать. Любовь и уважение Каса к работе вдохновили всех.

Год спустя мы с Эйлин собирались на ежегодную Рождественскую вечеринку на самой большой электростанции в штате Нью-Йорк возле Ниагарского водопада. Мы приехали туда на два часа раньше, чтобы успеть побывать на самой станции перед тем, как направиться в гостиницу, где и должно было состояться празднование. Нас сопровождал техник, который согласился нам показать станцию, а потом заехать домой за своей женой и забрать ее на вечеринку. Это была большая электростанция, работающая на твердом топливе, на 675 Мегаватт, на которой в ночные смены работали всего пять или шесть человек, без начальников и руководителей. В центральном управлении мы разговорились с двумя дежурными операторами. Они только что вернулись с конференции, которую проводил независимый оператор систем электроснабжения штата Нью-Йорк - организация, которая распределяет электричество между всеми потребителями штата.

Они рассказали нам, что в начале конференции они чувствовали себя очень неловко. Им казалось, что все сотрудники корпорации Enron и других компаний очень хорошо разбирались в продаже и распределении электричества, и поэтому наши сотрудники неохотно вступали в дискуссии. Тем не менее, вскоре они поняли, что были единственными людьми на конференции, которые разбирались в повседневной работе электростанции. К моменту окончания конференции наши сотрудники активно участвовали в обсуждении практически всех вопросов. Они вернулись на работу с уверенностью, что постепенно узнают все, что необходимо знать для того, чтобы управлять электростанцией и выгодно продавать электричество по новым правилам. Им нравилось становиться бизнесменами компании AES.

Когда мы уже уходили со станции, я вспомнил об Эде Костецки, который, как я понимал, работал на этой электростанции, и, в свое время, принял такое же решение, как и Кас. Когда мы приобрели эту электростанцию, он решил остаться в компании AES, хотя для него было бы более выгодно уйти с работы и получать компенсацию. Вначале он так решил уйти, но затем, поняв, как могла преобразиться станция под управлением компании AES, изменил свое мнение. «Он сегодня на работе», - сказал наш сопровождающий. «Что техник по обслуживанию оборудования, который обычно работает днем, может делать на электростанции вечером во время Рождественской вечеринки?» - недоверчиво спросил я. «Эд вызвался отвечать за ремонт теплообменника, и как раз сегодня подрядчики заканчивают ремонтные работы. Руководитель завода уговаривал его уйти, но он настаивал на том, чтобы остаться до завершения проекта», - ответил наш сопровождающий. «Могу ли я с ним познакомиться?» - спросил я. Через несколько минут я взобрался по лестнице в один из теплообменников и застал Эда за сваркой. Я выразил ему свою благодарность за его преданность работе, и за то, что он был таким человеком, какими мы хотели бы видеть всех сотрудников компании AES. «Мне очень нравится здесь работать, - сказал Эд. – После 40 лет работы у меня наконец-то есть ответственность и власть в том, чем я занимаюсь, включая ответственность за подрядчиков. При старой системе у меня никогда не было такой возможности». Я не мог не привести этот удивительный пример делового человека компании AES в своей речи на Рождественской вечеринке пару часов спустя.

Абдул Куайум работает на электростанции компании AES в Лал Пире в Пакистане. Он написал мне письмо о своем решении остаться работать в компании. Тот факт, что оно написано не на его родном языке, делает его особенно трогательным.

Я работал в компании AES уже второй год (в 1999 году), когда мне позвонил мой старый друг (бывший начальник), которого я знал уже 18 лет (16 лет я проработал в Саудовской Аравии), и попросил меня зайти к нему. Он был начальником на одной из независимых электростанций. Некоторое время спустя я побывал у него на станции, он показал мне все отделы и представил меня почти каждому сотруднику. Через неделю мой друг позвонил мне и неожиданно спросил, не хочу ли я работать на его электростанции. Он предложил мне зарплату, которая была в два раза выше, чем моя зарплата в компании AES. Также сказал, что они предоставят мне машину (в Пакистане многие люди хотят иметь машину). Я был приятно удивлен этим предложением и уже был готов принять его. Но я сказал, что дам ему окончательный ответ после того, как посоветуюсь со своей женой.

Я ликовал всю оставшуюся часть дня и решил сделать жене сюрприз. Так что я молчал об этой новости до того времени, пока мы не собрались идти спать, и только потом рассказал о предложении моего друга. Какое-то время мы оба радовались. Мы говорили о новой электростанции и о новых сотрудниках. Мы осознавали, что у нас будет больше денег и машина, но мы могли также и многое потерять. Она спросила меня, хотел ли бы я работать с начальниками, выполнять их поручения, не имея возможности задавать вопросы, и выпрашивать перерыв, чтобы выпить чашку чая. Я и не подумал об этом раньше. Чем больше мы об этом говорили, тем грустнее мне становилось. Мы пришли к выводу, что деньги не смогут дать столько счастья, независимости, и ощущения того, что я – взрослый человек, сколько давала работа в компании AES. Я сказал своему другу, что очень благодарен ему за его любезное предложение и хотел бы его принять, но не могу. Он попытался выяснить причину моего отказа, но я не смог ему толком объяснить. В конце концов, он сказал, что я ненормальный, потому что верю этим американцам (компании AES). Они меня погубят.

Одну из моих любимых историй о работе в компании AES рассказал репортер Алекс Маркелз на первой странице журнала «*Wall Street Journal*»:

Монтвилль, штат Коннектикут. – Руками черными от угля, который он только что выгрузил из баржи, Джефф Хэтч берет телефонную трубку и звонит своему любимому брокеру.

«Какой процент вы можете мне предоставить за 10 миллионов на 30 дней? - спрашивает он у агента, занимающегося казначейскими векселями. – Всего лишь 6.09? А компания Chase мне только что предложила 6.13».

В соседнем кабинете Джо Оддо разговаривает с представителем компании J.P. Morgan & Co. «6.15 на 30 дней? – уточняет Мистер Оддо, техник по обслуживанию оборудования электростанции компании AES. – Я вам сейчас перезвоню».

Оддо и Хэтч - члены специально созданной группы, которая распоряжается инвестиционным фондом электростанции в 33 миллиона долларов, оперативно советуются со своими коллегами и заключают сделку. «Это похоже на игру в “Монополию”, - говорит мистер Оддо, направляясь отремонтировать протекающий клапан в бойлерной. – Только деньги настоящие».

Похоже на то, что «передача полномочий» зашла слишком далеко. Нужно ли работникам больше независимости в сфере их работы? Конечно. Стоит ли открывать служащим доступ к финансовой информации? Возможно. Но разве стоит доверять управление финансовыми обязательствами компании работникам, чей опыт получения ссуды ограничивается кредитом на жилье и две машины, и долгом на кредитной карточке?

Это стоит делать - утверждает руководство AES, нетрадиционной компании по производству электроэнергии, которая поставляет электричество коммунальным предприятиям и пар - промышленным. «Чем больше ответственности получает каждый человек, тем выше шансы улучшения качества работы предприятия», - говорит Дэннис У. Бэкк, генеральный директор компании и один из ее соучредителей. Он заявляет, что результаты работы группы сотрудников в Монтвилле были не хуже, а один раз даже и лучше, чем у их коллег. «А что важнее всего, - говорит он, – работа приносит людям намного больше удовлетворения и радости»...

Рискованно вверять ответственность за инвестиции угольщикам? Мистер Бэкк считает, что нет. Он уточняет, что у группы добровольцев в Монтвилле есть финансист, с которым они советуются, и у них есть только лишь ограниченный выбор инвестиционных возможностей. А то, что генеральному директору во всем этом нравится, - что «люди становятся другими. Они столько узнают о бизнесе, что больше никогда не будут такими, как раньше».

Ни один человек не руководствовался принципами, которые я внедрил в компании AES, лучше, чем Томми Брукс. Его пример больше всего побудил меня разработать и выразить идеи в этой книге. Томми олицетворял развитие личности и наслаждение работой, которое чаще всего проявляется в больших организациях, использующих радикальный подход к управлению, который я описал в этой книге.

Томми был шестым из семи детей родителей-афроамериканцев в Хемпхилле, штате Техас. Семья была бедной, но не голодала. Когда Томми учился в девятом классе, его отец повредил позвоночник во время несчастного случая на производстве и больше не мог работать. Пособия по инвалидности отца и то, что зарабатывала мать, будучи помощницей медсестры и убирая дома, - это все, что у них было. Томми и его братья и сестры работали по вечерам после школы, на выходных и во время летних каникул, чтобы помочь семье.

В старших классах он мечтал учиться в Техасском южном университете и стать инженером. Но в 19 лет Томми женился, и из-за беременности жены ему пришлось устроиться на работу в машинный цех компании Armco Steel. Спустя несколько лет его младший брат погиб в автокатастрофе. Томми был очень расстроен. Он начал искать утешение в алкоголе. В этот период они с женой решили посетить служение в Церкви Христа в Хьюстоне. В тот день Томми внимательно слушал проповедь о новом образе жизни, в котором Бог находится в центре всего. Он вышел из церкви с новой верой, с новой целью и с новыми взглядами на жизнь.

Вскоре после того сестра Томми рассказала ему, что электростанция Дипуотер в Пасадене, штат Техас, нанимала новых сотрудников. Он устроился туда на работу и стал оператором в группе, которая занималась десульфированием выбросов в окружающую среду. В последующие 18 месяцев он работал еще в нескольких специализированных группах. Благодаря его энтузиазму в работе и ненасытному желанию учиться начальники приглашали Томми в свои группы и предлагали ему разнообразные обязанности, чтобы он мог как можно больше узнать о работе электростанции за короткое время.

Ценности компании, честность, справедливость и ответственность перед обществом, соответствовали новой вере Томми. Но больше всего ему нравилось то, что работа в компании AES приносила работникам радость. «В компании AES я чувствую себя значимым, - говорил Томми. – Я могу свободно учиться чему-то новому и принимать решения. Я не просто работник. Я люблю своих коллег, начальников, ценности и весь подход к работе».

Когда Дэйв МакМиллен посетил Дипуотер в поисках добровольцев, которые смогут помочь ему открыть новую электростанцию компании AES в Коннектикуте, Томми был основным кандидатом. На тот момент он уже был в составе группы, которая работала в центральном управлении, а на этой должности человек должен был разбираться во всех операциях электростанции. Для него было большой честью то, что его попросили помочь научить всех новых сотрудников принципам работы компании AES и помочь ввести в эксплуатацию предприятие стоимостью в 200 миллионов долларов. Томми с энтузиазмом согласился поработать на новой станции в течение шести-девяти месяцев после окончания ее строительства. В последующие месяцы он начал осознавать, на что он согласился. Он не хотел уезжать из Техаса и оставлять свою семью даже на короткое время. Томми решил позвонить Дэйву Мак Миллену и сказать, что он не хочет уезжать в Коннектикут. Он был уверен, что Дэйв поймет, что он не может оставить семью и еще только учится своим новым обязанностям в Дипуотере.

Так получилось, что примерно в то же самое время я был в Дипуотере. Томми разыскал меня в тот вечер. Я видел его впервые. Казалось, что он очень молод, но меня поразило его энтузиазм в работе и обучении. Хотя Томми и не занимал официальную руководящую должность, он хорошо вписывался в организационную структуру «медовых сот».

После часа живой беседы о компании и его личной жизни, его настроение изменилось. Он задал вопрос, связанный с нашими общими ценностями: честностью, справедливостью, ответственностью перед обществом и радостью. Затем Томми рассказал мне о своем решении отказаться от обещания Дэйву Мак Миллену. Он объяснил, почему ему не было смысла ехать на восточное побережье на тот момент. Он также сказал, что были другие сотрудники, которые проработали в компании дольше и могли лучше справиться с работой. «Будете ли вы или кто-либо другой в компании думать обо мне плохо из-за того, что я принял такое решение?» - спросил Томми. В ответ я задал ему свой вопрос: «Думаешь ли ты, что твое решение согласуется с честностью, которая входит в ценности компании?»

Насколько я помню, я попросил Томми не отвечать на вопрос в тот же день. Я сказал ему, что одна из целей наших общих ценностей - помочь людям отличать правильное от неправильного в таких сложных ситуациях, как та, с которой он столкнулся. Несколько недель спустя я узнал, что Томми позвонил Дэйву Мак Миллену и подтвердил свое решение отправиться в Коннектикут.

Впоследствии Томми стал сотрудником новой большой электростанции в Потеау в штате Оклахома. Он никогда не стремился занять ни одну из руководящих должностей, таких как руководитель электростанции, вице-президент или региональный директор. Тем не менее, его попросили возглавить одну из восьми групп, за каждой из которых был закреплен отдельный участок станции. В этой группе было около 15 служащих, которые были подчиненными Томми. Занимая эту должность, он ободрял своих подчиненных принимать решения, включая те, которые несли за собой значительные экономические последствия. Он воздерживался от принятия решений за подчиненных и боролся с каждой попыткой высшего руководства и других начальников лишить возможности принимать решения сотрудников его группы. Занимая руководящую должность, он никогда не забывал о том, что приносило радость в работе служащим нижнего звена.

Томми также настолько четко и с такой страстью говорил о ценностях компании, что его часто приглашали на другие электростанции по всему миру, чтобы он мог помочь служащим понять подход компании. Еще более удивительным было то, как он общался с аналитиками и

инвесторами фондовой биржи на Уолл-стрит. Было несколько случаев, когда Томми смог лучше всех объяснить подход компании AES нашим самым большим инвесторам и аналитикам. Никто не мог рассказать о компании лучше, чем он.

Цитаты, приведенные ниже, были взяты из его письма, которое он написал мне о своей работе в компании AES и ее влиянии на его жизнь. Меня не удивило, когда я несколько лет назад узнал, что Томми ушел из компании и стал служителем церкви в Арканзасе. В нашей недавней беседе он рассказал мне, что в своей церкви он использовал модель компании AES и всю власть в принятии решений, которые не касались доктрин, он отдал своим прихожанам. «Для большей части церквей это очень необычно, особенно для афроамериканских», - рассказывал он. Я спросил, как реагируют на это члены его церкви. «Они в восторге от этого! Им очень нравится такой подход!».

Дорогой Дэннис,

Когда я начал работать в компании AES в 1986 году, у меня появились возможности осуществить свои мечты и цели в жизни. Когда я вспоминаю свой первый год работы в AES, могу констатировать, что для меня переход из традиционной структуры предприятия к работе в группе был значительным изменением. Идея создать рабочую обстановку, приносящую удовлетворение и радость с помощью всего нескольких уровней управления, предоставила огромную власть в принятии решений всем уровням. Этот стиль руководства – это то, что, по моему мнению, дало мне возможность развиваться и стать полноценным сотрудником компании AES.

Я был согласен с предположениями о том, что люди во всем мире уникальные, способны творчески мыслить, могут ошибаться, им можно доверять, они способны учиться, принимать решения и хотят нести ответственность. Теперь я знаю, что те [руководители], которые были согласны с этими предположениями, ... [помогли мне] достичь успеха в жизни и внести положительный вклад в общество.

Общие ценности компании, справедливость, честность, ответственность перед обществом и радость, совпадают с моими взглядами на жизнь. Из всех этих ценностей моя любимая – это радость в работе. [Я смог] достичь [этого] благодаря тому, что мне давали определенные полномочия и свободу действий, я самостоятельно мог принимать решения, мне никто не говорил, что делать, мне доверяли, что я приму хорошее решение. Я могу сказать, что работа в компании AES действительно приносила мне радость. Я с удовольствием ходил на работу и делился своей радостью с каждым.

Даже сегодня мои представления о людях такие же, как те, которым я научился в компании AES и в которые поверил [благодаря] вашей философии. Я уверен, что меня бы не приняли на работу ни в одну другую компанию и не дали бы мне те же возможности, которые я получил в AES.

Благодаря вашим идеям и радикальному подходу к управлению у меня была удивительная возможность развиваться, продвигаться по карьерной лестнице, путешествовать и получить финансовую стабильность, о которой я даже и не мечтал. Это действительно кардинально изменило в лучшую сторону мою жизнь и жизнь моей семьи.

Томми Брукс

Немногие служители настолько же готовы учить своих прихожан о настоящей цели работы и радости в работе. Возможно, его слова даже вдохновят некоторых прихожан преобразовать организацию, в которой они работают.

«Как изменилась ваша работа с тех пор, как вы стали сотрудниками компании AES?», - это был первый вопрос, который я задал одному из 15 людей на нашей электростанции в Пакистане. В ответ я услышал множество положительных историй о том, как свобода в работе помогла им быстро научиться и почувствовать себя так, как будто они были владельцами. Затем я задал вопрос, который никогда раньше не задавал в компании AES: «Изменилась ли ваша жизнь в целом?». В ответ последовало долгое молчание. Наконец, один молодой человек сказал: «Да. Изменились отношения в моей семье. Вы знаете эти предположения, которые мы делаем о служащих компании AES: мы считаем, что каждый человек внимательный, надежный, способен творчески мыслить и принимать решения. Я понял, что должен относиться к своей жене точно так же. Я должен позволять ей принимать решения». Другой человек, улыбнувшись, сказал: «Теперь я почти никогда не принимаю решения в своей семье». Вскоре после того, как мы придали огласке приобретение нескольких электростанций в штате Нью-Йорк, служащие этих станций пытались узнать о своих новых владельцах. Кто-то из них по ошибке позвонил на большую электростанцию в Монаке, штат Пенсильвания, которая находилась возле станции компании AES с похожим названием. «Нет, это не компания AES», - ответил техник, который принял звонок. «Я мало о ней знаю, - продолжил он. - Но, наверное, это какая-то особенная компания. Половина сотрудников нашей станции хотят там работать». За время, в течение которого я разрабатывал идеи, описанные в этой книге, десятки людей рассказали мне множество историй об организациях, в которых они работали, где работа приносила им радость. Работа этих компаний основывалась на принципах, похожих на принципы AES. Но это либо продолжалось недолго, либо не распространялось на всю компанию. Возникает вопрос: если результаты исследований об этом подходе настолько положительные и свидетельства настолько убедительные, почему часто руководство компаний не хочет попытаться создать рабочую обстановку, приносящую радость? Из своего опыта я могу предположить, что существует девять основных препятствий:

- 1) Руководители и начальники не хотят отказываться от возможности принятия решений. Они убеждены, что у них есть на это право. В любой ситуации руководители лучше всех знают, как поступить. В большинстве случаев их отказ делегировать обязанности приводит к тому, что очень много людей считают свою работу монотонной, и она не приносит им радость.
- 2) У руководителей неправильные мотивы. Они могут позволять подчиненным принимать важные решения, но делают это только потому, что это приведет к финансовому успеху или поможет добиться какой-то другой цели, но не ради того, чтобы работа приносила служащим радость. Работников не обманешь.
- 3) Цели организации неполноценны или эгоистичны. В таком случае служащие не могут принять стремления компании как свои собственные, а если они не видят, что в них полезного для общества, вероятность того, что они будут получать радость от работы, значительно снижается.
- 4) В ошибках часто винят систему, а не конкретного человека или внешнее влияние. Когда их совершают служащие нижнего звена, вину часто сваливают на практику делегирования решений. В результате руководство компании возвращается к иерархической структуре.
- 5) Информация доступна только руководителям высшего звена и членам правления. Доступность информации, включая финансовые данные, каждому сотруднику необходима для того, чтобы работа приносила служащим радость. Таким образом, люди чувствуют, что они нужны и им доверяют.

6) Руководители высшего звена заверяют всю информацию, которую требует правительство. Если не найти способ, как обойти эти правила (например, в компании AES мы делали наших служащих начальниками, чтобы они могли заниматься заверением информации), то служащие нижнего звена чувствуют себя изолированными.

7) Члены правления требуют, чтобы решения принимали либо они сами, либо руководители высшего звена. Члены правления работают на неполную ставку и обычно лично знакомы лишь с несколькими руководителями. Из-за того, что они не знакомы со служащими нижнего звена, члены правления не советуются с ними и не полагаются на их знания. Когда служащие не принимают никакого участия в принятии решений, они не чувствуют себя частью компании.

8) Управляющий персонал и рабочая сила – это две совершенно противоположные группы людей в организации. Почасовая оплата труда, сверхурочная работа, профсоюзы, униформа и множество других искусственных и ненужных отличий создают классовую систему в компании.

9) К служащим относятся, как к детям. Патернализм и стремление к стабильности не позволяют людям рисковать и брать на себя ответственность.

Во время визитов на электростанции бывшего Советского Союза я заметил, что предприятия, которыми владело государство, управлялись почти так же, как и обычно руководители управляют большими организациями в других странах. Советские руководители говорили работникам, что и когда делать. В западных странах люди обладают свободой почти во всех сферах, но не на работе. Они могут выбирать политических лидеров, где им жить, решают, какие товары покупать. Но большинство западных инвесторов и руководителей предприятий до сих пор убеждены, что некоторые люди созданы для того, чтобы вести за собой, а остальные – чтобы следовать за ними. Те, кто следуют, - это детали экономического механизма, которые можно заменить в любой момент. Когда капитализм выражается подобным образом, он напоминает административно-командную систему. В ней не хватает нравственного аспекта. Свобода личности и человеческое достоинство, самые важные признаки демократии, затмеваются целенаправленным достижением экономических целей.

После того, как я ушел из компании AES, один из моих бывших коллег признался, что он стал по-другому относиться к агентам по найму кадров, которые звонили и писали ему о других должностях. «Раньше, - сказал он, - я никогда не обращал внимания на эти письма и звонки от агентов. Но впервые за все 15 лет, которые я проработал в компании, эти новые возможности трудоустройства стали для меня «соревнованием». Это возможность найти другую работу. Понимаешь ли, Дэннис, то, что у меня есть в компании, - это для меня больше не особое призвание. Это просто работа». У него больше не было страсти, которая является причиной и результатом замечательной рабочей обстановки. Страсть в работе появляется тогда, когда человек убежден, что он делает что-то важное. Если бы у нас была такая же страсть к работе, как у Майкла Джордана, когда он играл в баскетбол! Страсть означает, что никто не следит за временем. Никто не говорит: «Это просто работа».

Можно создать такую атмосферу в работе, если люди с их навыками и стремлениями будут работать в организациях, которые преданы восполнению нужд общества экономически выгодным образом и руководствуются наивысшими этическими ценностями и принципами. Для этого мы должны позволить каждому работнику свободно действовать и принимать решения. Таким образом мы больше полюбим нашу работу и дадим организациям самую лучшую возможность преуспеть в экономическом плане.

Многие слышали историю о том, как один человек побывал в организации, где все работники выполняли что-то, связанное со строительством. «Чем ты занимаешься?» – спросил посетитель одного рабочего. «Я кладу кирпич», - ответил тот. Несколько минут спустя посетитель повторил тот же вопрос, обращаясь к другому рабочему. «Я строю стену», - сказал он. Посетитель задал тот же вопрос третьему рабочему. «Я помогаю строить большой собор», - ответил он, не оставив сомнения в том, что у него была страсть к своей работе. Я стремлюсь, чтобы сотрудники организаций, с которыми я связан, отвечали на вопрос об их работе с таким же энтузиазмом, как и третий рабочий.

Жить и работать в смирении сложнее, чем иметь страсть к работе. В моем офисе стоит скульптура, выполненная Эстер Аутсбургер, изображающая Иисуса, который моет ноги Своему апостолу Петру. Она стоит там, чтобы напоминать мне (а мне нужно напоминать часто), что суть лидерства состоит в смирении и служении другим. Она напоминает мне о том, чтобы я не стеснялся своих недостатков, потому что именно благодаря им я могу помочь другим людям выделиться, и не считать, что я достаточно сильный, чтобы управлять людьми, как ресурсами или оборудованием.

*Такая любовь позволяет
нам отказываться от
власти.*

Когда у человека достаточно смирения, он соглашается с тем, что он не способен править миром, даже деловым миром. Он перестает искать секрет того, как увеличивать прибыль квартал за кварталом, постоянно повышать цены на акции, всегда побеждать. Человек соглашается с тем, что поражение, ошибки и падения – часть его жизни. Он не боится неприятностей и страданий. Он не убегает от проблем. Благодаря проблемам человек учится, развивается, у него появляются новые надежды и новая жизнь. Эти принципы относятся не только к людям, но и ко всем видам организаций. Там, где есть успех, там должно быть и смирение.

Я сомневался, стоит ли использовать слово «любовь» из-за его романтического подтекста, но, дописывая эту книгу, мне хочется использовать это слово в одном из его второстепенных значений: неэгоистичная и великодушная забота о других. Такая любовь стоит за всем, что мы пытались делать в компании AES. Такая любовь позволяет нам отказываться от власти. Она позволяет нам относиться к каждому человеку в нашей организации с уважением. Любовь побуждает людей ехать в другие страны, чтобы служить людям. Любовь вдохновляет людей работать, стремясь достигнуть великой цели.

Любовь помогает мне понять, почему некоторые коллеги, начальники, члены правления и подчиненные не согласились с моими теориями и не руководствовались нашими наивысшими ценностями и принципами. Любовь помогает мне простить тех, кто высмеял мои взгляды и причинил мне столько боли. Она помогает мне понимать, что, возможно, мои критики были правы, а я нет. И, если я был неправ, я надеюсь, что любовь поможет тем, кто меня осуждает, простить меня за то, что я настолько настаивал на своей философии.

Я продолжаю верить, что любовь просто необходима для того, чтобы работа приносила радость служащим. Это состояние разума не требует дополнительных затрат и никаких сложных компромиссов на пути достижения целей организации. Для нее не нужны более высокие зарплаты, шикарные офисы, изысканные информационные системы и большое количество специалистов. Тем не менее, любовь соответствует даже самым настойчивым экономическим целям.

В стихотворении «Двое бродяг в распутицу», приведенном ниже, Роберт Фрост рассказывает историю о лесорубах, которые зарабатывают себе на жизнь рубкой деревьев. Они встречаются человека, который на выходных приехал в свой домик в горах и как раз рубает дрова для камина. Эти отрывки передают то, какой я представляю себе рабочую обстановку, к которой всегда стремился:

Они шли по грязи невесть куда

И меня застали за колкой дров.

Один испортил мне верный удар,

Рявкнув под руку: “Будь здоров!”.

Особо не требовались слова,

Я понял, с чего это он кричит —

Он хочет, чтоб я их колоть дрова

Нанял за деньги или харчи.

.....

Мы, трое, знали — слова не нужны.

Им стоит помедлить, и, если не слеп,

Я увижу, что люди играть не должны

С тем, что другому насущный хлеб.

У меня любовь, а у них нужда.

Сочувствие вовсе не чуждо мне,

И впору бы сдаться — что да, то да,

Право здесь на их стороне.

Но меж призваньем и долгом границу

Пусть чертят другие, а мне не дано.

В работе им положено слиться —

Так два моих глаза видят одно.

Лишь там, где труд с игрой неделимы,

Они сполна плоды принесут

Любви и жажды неодолимой

Небу и будущему на суд.

(Перевод Николая Работнова)

«Откуда вы берете эти идеи?», - такой вопрос часто задают мне во время моих лекций в школах бизнеса и других собраний, посвященных теме данной книги. Мой ответ: «Войди в радость господина твоего». Данная глава – это попытка показать взаимосвязь между моей верой и мирской работой, к которой я был призван. Для священнослужителей это всего лишь мнение одного прихожанина». – Дэннис У. Бэкк

Постскриптум

Войди в радость господина твоего

Мисс МакИннес, хрупкая женщина лет 50, была моей учительницей математики в старших классах школы. Из-за перенесенного полиомиелита у нее была парализована рука, но при этом она была умной и преданной работе. Во время учебы в выпускном классе по пятницам я оставался в школе до игр по американскому футболу, чтобы не тратить полтора часа на дорогу домой и столько же обратно. Мисс МакИннес предложила мне ужинать вместе с ней в местном кафе, находившемся в четверти мили от школы. Однажды она задала вопрос, который обычно задают всем выпускникам школы: «Чем ты собираешься заниматься после школы?». Я ответил, как обычно отвечал на этот вопрос: «Точно не знаю, но хотел бы поступить в колледж». Я подумал, что если дам такой ответ, это укрепит ее веру в меня. Менее 40 процентов моих одноклассников собирались поступать в колледж. «Я хочу дать тебе один совет, - ответила она, не колеблясь. – Рэймонд и Лоуэлл [мои старший и младший братья, которые старались не брать уроков математики с мисс МакИннес] собираются стать пасторами. Кто-то должен их поддерживать».

Насколько я знал, мисс МакИннес не ходила в церковь и не интересовалась богословием. Но совет, который она мне дала, передал то, что я знал о цели работы и об отношении Бога к ней. Согласно учению моей церкви, самым лучшим занятием для праведного христианина было миссионерство, желательно где-нибудь в Африке. Мой двоюродный брат Гордон Бэкк занимался этим более 20 лет. Неплохо, считалось, быть и пастором или священником. Мои братья были призваны как раз к этому. Ну, на худой конец можно было получить и одну из профессий «помощников»: учителя, социального работника, медсестры и т.д., особенно не очень хорошо оплачиваемую. Казалось, что людей уважали больше, если они работали на подобных должностях в христианских организациях, а не в правительстве, государственной школе или коммерческой структуре. Далее следовала правительственная работа. Меньше всего уважали людей, работающих в коммерческих организациях секретарями, техниками, рабочими на заводе и руководителями. Считалось, что единственный способ искупления для таких людей – это заработать достаточно денег, чтобы поддерживать тех, кто полностью занимался служением. Они также могли искупить свой грех, жертвуя свободное от работы время на помощь в церкви или в каком-то другом служении. Мисс МакИннес посоветовала мне использовать свои таланты для исполнения той роли, к которой подталкивали меня мои религиозные убеждения, по крайней мере, как я понимал их на тот момент.

После окончания Гарвардской Школы Бизнеса мои представления о работе особо не изменились. Я начал работать в федеральном правительстве в Вашингтоне частично из-за того, что не служил в армии. Я очень сильно хотел сделать что-то полезное для общества. По какой-то причине мне казалось, что служение правительству больше сочеталось с моей верой, чем работа, связанная с бизнесом. После шести лет работы в Департаменте

здравоохранения, образования и социального обеспечения и в офисе президента мое понимание взаимосвязи между верой и работой не изменилось.

Изменения в моем понимании начались позже, после основания компании AES. Маленькая группа людей из церкви в Вашинготе, которую мы с Эйлин помогли основать, начала собираться для молитвы, изучения Библии и общения. В течение 15 лет мы с Эйлин еженедельно присутствовали на встречах этой группы. За все время ее существования в нее входили: Мим Мамо (бухгалтер), Джерри и Джинни Герберт (он – профессор, она – медсестра), Рич и Кэти Гэтро (администратор колледжа и преподаватель), Джон и Сью Сил (предприниматель, писатель; преподаватель, консультант), Майрон и Эстер Аусбургер (пастор, писатель; художник), Дэн и Дженнифер Ван Хорн (бизнесмен, модель), Билл и Рут Брукс (сотрудники Сената США), Рик и Лани Дэниэлс (юристы), и Брюс и Джулия Овертон (адвокат правительства, дизайнер). Мое понимание взаимосвязи между работой и верой изменялось во время наших изучений Библии, общения и молитвы.

Каждую неделю я встречался еще с одной группой друзей, включая Билла Брукса, Дэна Ван Хорна и Боба Муира и завтракал с ними в кафетерии в здании Верховного Суда недалеко от Конгресса США. Мы говорили, в основном, о бизнесе и роли нашей веры в нем. Мы называли нашу группу «Общение о бизнесе за квадратным столом». Во время этих разговоров я раздумывал о своих представлениях о бизнесе, исходивших из моего понимания Писания. Вскоре я начал использовать их в управлении компанией AES, еще на ранних этапах ее существования.

Как и тогда, я до сих пор убежден, что каждая зарегистрированная организация должна служить нуждам общества, руководствуясь нравственными принципами, таким образом, чтобы это было экономически выгодно. Это касается как прибыльных организаций, так и неприбыльных. Мои взгляды основаны на библейских принципах, начиная с истории о сотворении мира в Библии.

История о сотворении мира начинается с того, что Бог работает. Он создает вселенную. Бог создает человечество по Своему образу и подобию. Он поручает человеку управлять Землей и всеми животными, растениями и остальными ресурсами. Бог дал нам способность и право работать. Сотворив мир, Он показал нам, как исполнять эту обязанность. В Бытии 2:5 сказано: «...и не было человека для возделывания земли». То есть, одна из причин существования человека – это выполнение работы.

Работа сама по себе не является целью жизни. Бог поместил человека в Едемский сад не только для того, чтобы он работал. Библия говорит, что мы созданы для взаимоотношений с Богом, и для того, чтобы мы почитали Его. Работа – это один из способов почитания или «прославления» Бога. Согласно первой важной должностной инструкции человечества, люди должны управлять Землей и всем, что создал Бог. Я убежден, что это включает в себя также идеи, услуги и продукцию, которые изобретают люди. Мы почитаем Бога, развивая то, что Он создал. Работа должна прославлять Бога. Он хочет, чтобы люди направляли свои таланты и энергию на достижение этих целей.

В Библии не выделены более угодные Богу виды работы. Любое производство и управление ресурсами прославляет Его. Если человек, выполняя свою работу, представляет, что он делает это для Бога и для восполнения потребности в обществе, то Богу это угодно. Некоторые виды работ, которые в современном обществе считаются менее ценными (например, скотоводство и земледелие) в Библии упоминаются как достойная работа в Едемском саду. Не следует ли отсюда, что любая работа, приносящая людям продукты питания, одежду, жилье, дающая возможность отдохнуть и оздоровиться и еще много полезного может прославлять Бога и вносить ценный вклад в общество? Разве это не занятия, которые могут быть настолько же духовными, как и воспитание детей, преподавание в школе и даже исполнение обязанностей священнослужителя?

Когда я был подростком, вожатый в лагере попросил меня задуматься над стихом из Библии в Послании Павла церкви в Коринфе: «Итак, едите ли, пьете ли или иное что делаете, все делайте в славу Божию» (1 Коринфянам 10:31). Исходя из этого стиха, любая моя работа и любое развлечение должна быть для Бога. Приехав домой, я проверил этот подход на на самом для меня скучном и нетворческом занятии: на мытье посуды. Я поклялся, что буду мыть посуду два раз в день и делать это, как для Бога. Со временем я понял, что это означало выполнять работу охотно, с энтузиазмом и получать удовлетворение от результата. Я старался мыть посуду лучше и лучше, стремясь быть лучшим посудомойщиком, который когда-либо работал для Бога. Сейчас, сорок лет спустя, Эйлин и мои дети могут подтвердить, что я очень серьезно отношусь к мытью посуды и получаю от него большую радость.

Хотя у меня часто не получается руководствоваться наивысшими стандартами Бога, я понимаю, что мой подход к работе соответствует тому, которого Он от меня ожидает. Для Бога не имеет значения, какую работу человек выполняет. Но если человек плохо работает, это не прославляет Его. Бог ожидает, что человек будет полностью использовать свои усилия, таланты и способности в каждом выполняемом задании, независимо от важности.

В Библии нельзя найти подтверждения тому, что Богу больше угодна работа в церкви или какая-то другая, связанная с религией, чем любое другое занятие человека. Владелец сети продовольственных супермаркетов Говард Батт говорит, что Веселеил был первым человеком, о котором в Библии сказано «исполнен Духом Божиим». Такие слова не были сказаны ни о Моисее, ни об Иисусе Навине. Был ли Веселеил священником? Был ли он избранным Богом лидером израильтян? Нет. Веселеил был человеком, разбиравшимся в искусстве, дизайне, ремесленником, умеющим руководить строительством. Перед ним стояла задача спроектировать и построить Скинию в пустыне.

Большинство персонажей Библии были призваны к светской работе. Авраам занимался недвижимостью. Иаков — животноводством. Иосиф был высокопоставленным чиновником (он заведовал сельским хозяйством, социальным обеспечением и, скорее всего, был кем-то вроде современного премьер-министра) в стране, где правил Фараон, не поклонявшийся Богу Израиля. Есфирь стала победительницей в конкурсе красоты. Многие персонажи Библии были военными. Мой любимый персонаж — это Даниил. Он был беженцем и иммигрантом, учившимся при царе, и получил самое лучшее в то время образование. Люди, правившие Вавилоном, не верили в Бога, которому служил Даниил. В этом городе не было ни иудейских священников, ни синагог. Поклонение и молитвы проводили обычные люди. В этих условиях Даниил стал премьер-министром и, наверное, был временным царем, когда Навуходоносор не мог управлять царством. Эти библейские персонажи не были ни священнослужителями, ни людьми с профессией «помощников». Они были руководителями организаций, в которых не было ничего общего с их представлениями о Боге и Его роли в мире. Все они работали в светских организациях.

Некоторые люди утверждают, что Новый Завет отображает иную картину. Я так не считаю. Я уже упоминал о Лидии и могу назвать других людей с похожим призванием. Я хочу привести слова Говарда Батта:

Иисус из Назарета, плотник по профессии, окончательно разрушил идею о том, что светская работа не такая духовная. Слово «плотник» может быть также переведено как «строитель» (поскольку леса в окрестностях Назарета было немного, строительство, скорее всего, означало работу с камнем). В греческом языке используется слово *tekton*, от которого происходит слово «технология».

Мы представляем себе Назарет небольшой деревушкой, а мастерскую плотника — небольшим тихим местом, где работали всего несколько человек. Хотя, возможно, на самом деле это выглядело немного иначе. В 1931 году Мичиганский университет

начал археологические раскопки древнего города Сепфорис всего в 4 милях на северо-запад от Назарета. На сегодняшний день нам известно, что этот город был достаточно развитым греко-римским метрополисом с населением 30,000 человек, а, возможно, и больше. Он был расположен на торговых путях, проходящих с востока на запад. Сепфорис был богатым городом, в котором жили евреи, греки, арабы и римляне. После восстания, произошедшего в те времена, когда родился Иисус, римляне разрушили город.

Во времена жизни Иисуса, а конкретнее, в то время, когда Он работал плотником, Сепфорис был отстроен заново. Ирод Антипа сделал этот город столицей правления Галилеей. Во времена Своего служения Иисус избегал Сепфорис, скорее всего, из-за политики Ирода и из-за того, что Ирод обезглавил Его друга и предшественника Иоанна Крестителя. Я не думаю, что Иисус, работая в сфере строительства, не участвовал в отстройке Сепфориса. Именно там производились самые большие строительные работы в окрестности, и это было недалеко от Его дома.

Конечно же, все это – предположения, но, вероятно, Иисус провел 75-85 процентов Своей рабочей карьеры в сфере строительства, зарабатывая деньги или их эквивалент, чтобы содержать себя и Свою семью. Скорее всего, он работал на людей, которые не признавали Его божественность. Многие из этих людей, возможно, даже не были иудеями. Он занимался тем, что большинство людей в христианских церквях сегодня называют светской работой.

Иисус говорит еще и о другом виде работы, который отличается от мудрого распорядительства, описанного в данной книге. Этот вид упоминается в Евангелии от Матфея и известен, как Великое Поручение: «Приблизившись, Иисус сказал им: дана Мне всякая власть на небе и на земле. ¹⁹ Итак идите, научите все народы, крестя их во имя Отца и Сына и Святаго Духа, ²⁰ уча их соблюдать всё, что Я повелел вам; и се, Я с вами во все дни до скончания века.». (Матфея 28:18-20).

Таким образом, у христиан есть два призвания, две должностные инструкции. Во-первых, они должны использовать свои таланты и энергию на распоряжение земными ресурсами, восполняя свои физические потребности и потребности других. Во-вторых, они должны нести добрую весть об искуплении Христа и о том, что оно означает, людям во всем мире. Библия говорит, что христиане призваны выполнять эти две работы одновременно, но не обязательно наше время и наши усилия должны быть направлены на обе задачи в равной степени. Семейные отношения – это хороший пример того, как можно применить обе должностные инструкции. Оба эти задания – это часть Божьего замысла стремиться к святости. Стремясь к святости, мы должны молиться, изучать, размышлять и просить прощения за свои проступки. Наша ежедневная работа – это тоже важная составляющая жизни в святости, к которой мы призваны. Наша работа и вера будут согласовываться, если мы будем помнить следующие четыре факта:

1) В стремление к святости и почитание Бога входит распоряжение ресурсами для восполнения физических потребности людей и распространение вести об искуплении и остальных учений Иисуса. Евангельское направление современной христианской церкви делает акцент на работе, связанной с исполнением Великого Поручения, но нет особых доказательств, что Бог считает это более высоким призванием, чем работу, связанную с управлением Его творением.

2) Я понимаю, что нет ничего важнее, чем привести человека к взаимоотношениям с Богом через Иисуса Христа. Священнослужители и другие люди, которые ведут нас духовно, несомненно, важны в Божьем замысле. Но их призвание не становится

автоматически важнее работы фермеров, руководителей, административных ассистентов, политиков, художников, преподавателей, рабочих на заводе или инвесторов.

3) Призвание работать в «светской» организации ничем не лучше и не хуже призвания работать в церкви, парацерковной организации (такой как Habitat for Humanity или World Vision) или в организации, управляемой христианами. Бог может призвать нас работать для Него в любом из этих мест, независимо от профессии и талантов. Более того, если человек призван к распространению Евангелия, возможно, работа в светской компании или другой организации подойдет ему больше, чем в христианской.

4) Если человек работает для Бога, то его отношение и поведение на работе, скорее всего, кардинально изменятся в лучшую сторону.

Ассистент пастора церкви, в которую я когда-то ходил, советовал молодым людям с проблемами на работе в светской компании, уйти с работы и устроиться в церковь или в другую христианскую организацию. В некоторых случаях это неплохой совет, но я не думаю, что так стоит поступать в обществе, в котором благочестивые христиане находятся в меньшинстве. В США и Европе религия часто остается за закрытой дверью. Другими словами, дома и в церкви можно почитать Бога как угодно, но нельзя говорить о Нем за их пределами. Стремление исключить Бога из образования, правительственных и деловых отношений противоречит библейскому поручению распоряжаться всем творением, включая и общественные организации, которые мы называем светскими.

Некоторые церкви и другие христианские организации содействуют разделению на «духовное» и «светское», открывая свои собственные детские садики, школы, социальные службы и благотворительные фонды. Таким образом, они непреднамеренно помогают тем, кто не хочет говорить о своей вере в общественных местах. Следует ободрять одаренных людей, работающих в организациях, связанных с церковью, по крайней мере, обдумать вариант устроиться на работу в светскую компанию, где их вера может оказать намного большее влияние. Нужно, чтобы в нашем обществе было больше таких людей, как Даниил, которые могли бы словом и делом влиять на все важные учреждения в современном мире.

Члены моей церкви разработали эффективную программу обучения для окончивших школу детей нашего микрорайона. В эту программу необходимо было вложить большие финансовые ресурсы. Необходимо было израсходовать 100,000 долларов из 150,000 долларов бюджета на миссионерскую деятельность, чтобы обучить 30-40 детей. Члены церкви пытались решить, можно ли внести какие-то изменения. Я предложил закрыть программу (хотя за 10 лет до этого моя жена помогла ее открыть). Вместо этого я порекомендовал другой подход. Почему бы не предоставить 10,000 долларов в год десятирным молодым учителям-христианам, которые согласились бы работать в государственных школах неподалеку от церкви? Церковь бы считала этих учителей миссионерами, несущими весть о Боге в школы микрорайона. Я предположил, что, возможно, подобная стратегия окажет большее влияние на детей микрорайона, чем наш маленький центр обучения при церкви. Как и почти все мои идеи, эта идея не понравилась многим прихожанам. Тем не менее, именно таким образом люди начинают думать, когда понимают, что Библия говорит о работе, призвании и миссионерской деятельности.

Я спросил у одного из добровольцев в центре обучения при нашей церкви, где он работает. «Я работаю на неполный рабочий день официантом в местном ресторане, чтобы как можно больше времени оставалось на работу в центре обучения», - ответил он. Большинство членов церкви считало, что его решение духовным и достойным похвалы. Он был убежден,

что его работа в центре обучения намного важнее для Бога, чем работа в ресторане. Я уже говорил, что это не так, по крайней мере, если я правильно понимаю Писание. Правильно ли этот молодой человек относился к своей работе в ресторане? Относился ли он к ней так, как должен был, если Бог призвал его исполнять ее? Работал ли он, как мудрый распорядитель Божьих ресурсов, обслуживая десятки людей в ресторане каждый вечер? Было ли у этого молодого человека благочестивое отношение к работе? Если бы он не считал ее священной ответственностью, старался ли бы он в работе изо всех сил? Прославлял ли бы он этим Бога, или просто зарабатывал бы деньги, оставляя все свои силы на работу в центре обучения? Слишком часто христиане ставят добровольное служение обществу или служение в церкви выше работы, где они получают зарплату и проводят большую часть своего времени. Подобным образом, люди считают свои обязанности в семье более важными, чем работу на заводе или в офисе. Это противоречит Библии. Я также не считаю, что популярное наставление пасторов о том, что семейная жизнь должна быть важнее работы, соответствует Писанию. К примеру, для Иисуса работа была важнее семьи. С другой стороны, если она становится идолом или человек всегда ставит ее выше семейных обязанностей, это тоже противоречит Библии.

Любезная благочестивая женщина встретила меня в аэропорту, чтобы отвезти на христианскую конференцию, где я должен был выступать. По дороге в гостиницу она спросила, о чем я собирался говорить на семинаре. Я кратко изложил ей то, что считал основной целью организаций, и сказал, что мне нравится создавать такую рабочую обстановку, приносящую радость работникам. «Вы выступаете за идею «добиться успеха, а потом заняться чем-то значительным»?» – спросила она, дав понять, что она хотела бы услышать в ответ «да». «Нет, - ответил я. – Я думаю, что это очень опасная идея, основанная на неправильном понимании Писания». Она чуть не съехала с дороги, но успела достаточно быстро совладать с собой.

Идея «добиться успеха, а потом заняться чем-то значительным» стала популярна, в основном, среди богатых евангельских христиан благодаря книге «Половина времени», написанной моим другом Бобом Бафордом. Боб рассказывает о том, как он владел и управлял очень успешной компанией в сфере коммуникаций. В середине своей жизни он решил, что уже заработал достаточно денег, и что пора заняться чем-то более значительным. Он перешел работать в неприбыльную организацию. К сожалению, многие люди личную историю Боба применили к своей жизни. Ни в Библии, ни в своем опыте я не нашел подтверждения тому, что работа в деловом мире более или менее значительная для Бога, чем добровольная деятельность, работа, связанная с церковью или неприбыльной организацией, которая, как считают христиане, больше достойна их талантов и времени. В моем понимании, Библия говорит, что практически любая работа может быть значительной, если она соответствует призванию человека, и он работает для того, чтобы прославлять Бога.

«Вернуть что-то обратно» - это еще одна фраза, которую можно услышать от руководителей компаний. Эта идея настолько же ошибочна, как и предыдущая. Если человек должен что-то вернуть, значит, он, работая, взял то, что не должен был брать. Конечно же, этого никогда не случится, если человек будет относиться к своему бизнесу так, как этого хочет Бог, то есть, как к распоряжению ресурсами для восполнения потребностей других людей и своих собственных. Распоряжение ресурсами – это полномочная деятельность. Лишь немногая работа приносит больше пользы обществу и является более христианской, чем применение своих талантов в работе в сфере бизнеса. Фраза «вернуть что-то обратно» актуально только в том случае, если человек незаконно присвоил или неправильно распорядился ресурсами, находившимися в его распоряжении.

Джон Пирсон, замечательный генеральный директор Христианской ассоциации управления, пригласил меня выступить на ежегодной конференции в его организации. Перед

общим собранием мы обсудили применение философии «добиться успеха, а потом заняться чем-то значительным», волновавшее нас. «Видишь тех людей, которые стоят возле окна? – спросил он, показывая на трех мужчин лет тридцати. – Все они были очень успешными бизнесменами в сфере высоких технологий на юге Калифорнии. Каждый из них зарабатывал приличную сумму денег. Все они ушли с работы в поисках чего-то более значительного, чем могли бы заниматься. И все трое разочаровались. Они не нашли лучшего применения своим талантам, чем та работа, с которой ушли. Теперь они часто играют в гольф».

Кристиан Райт, 22-летний аспирант, работал в христианской организации, помогающей бедным людям в Уганде, у которых не было проточной воды и электричества. Он узнал о намерении компании AES построить на Ниле электростанцию, которая должна была обеспечивать электроэнергией Уганду и Кению. Руководители компании AES в Лондоне наняли его на работу, чтобы он помогал группе по развитию бизнеса в Кампале. Более четырех лет он применял на практике честность, творчество, энтузиазм и деловую смекалку для преодоления экономических проблем, а также проблем, связанных с защитой окружающей среды. Он почти смог довести проект до стадии финансирования и постройки. Крис – преданный последователь Иисуса Христа. Как и многие другие верующие люди в компании AES, он воспринимал свою должность как призвание от Бога и служение людям. Немногие священнослужители, миссионеры и социальные работники настолько же полагаются на Бога, как полагался Крис, занимаясь этим проектом. Если в конце концов электростанция в Уганде будет построена, это прибыльное предприятие, скорее всего, принесет больше пользы жителям Уганды, особенно бедным, чем вся та помощь, которую ее правительство за 25 лет получило от разных стран, фондов и церковных организаций. Запланированная цена электричества со станции более чем в два раза ниже, чем цена на органическое топливо (и даже и близко не наносит такого вреда окружающей среде). Это втрое увеличит число людей, у которых есть доступ к электричеству в этой маленькой стране. Крис Райт и его коллеги исполняли Божью работу в компании AES и в Уганде.

Со Стивом Хейзом я познакомился в церкви на Кэпитол Хилле в Вашингтоне через несколько лет после основания компании AES. Незадолго до этого он окончил Университет Дюк, во время учебы в котором был игроком университетской баскетбольной команды. Я предложил ему устроиться на работу в нашу компанию на должность бухгалтера и финансового ассистента в центральном офисе финансовых операций, в котором помимо него на тот момент работало всего три человека. Его двухметровый рост и баскетбольные способности достойно оценили, когда офис компании AES в Арлингтоне сражался с лучшими игроками новых электростанций. Через несколько лет Стив начал помогать в развитии бизнеса компании. Его коллеги вскоре отметили, что он отлично заводил отношения, вел переговоры и решал проблемы, когда компания AES сталкивалась со спорными вопросами, касающимися граждан страны, правительства и других заинтересованных сторон.

Проработав шесть лет в компании, Стив решил переехать вместе с женой и маленькими детьми в Камберленд, штат Мериленд, небольшой экономически неразвитый городок в горах на западе Мериленда. Компания AES определила Камберленд как возможное место для открытия новой электростанции, работающей на твердом топливе. Стиву поручили возглавить развитие новой станции.

Недавно я выступал с речью на электростанции в Камберленде. Прошло уже более шести лет с тех пор, как Стива направили работать в другое место. Но его до сих пор помнят за великодушие, честность, смелость, любовь к окружающим людям и за творческий подход и упорство в решении проблем. Он уехал из Камберленда в Манчестер, штат Нью-Хемпшир. И там он решал проблемы, завоевывал сердца всех окружающих и помог компании AES открыть электростанцию в месте, где, как считали большинство сотрудников, это было

невозможно. Возможно, он – самый лучший пример того, как христианину следует подходить к бизнесу. Он открыто жил своей верой. Это влияло на все, что было связано с его работой. Стив считал ее призванием от Бога, а также обязательством перед компанией AES. Он использовал свои таланты для того, чтобы решать проблемы и восполнять потребности общества. Выполняя работу, он пытался действовать со смирением, любовью, честностью и постоянством, которому учил нас Христос. Он исполнял Божью работу должным образом.

Люди веры могут исполнять свое призвание, работая в самых разнообразных организациях. Моя сестра, Мэрилин Бэкк Пирсон, к примеру, была преданной матерью, женой и домохозяйкой большую часть своей жизни. В течение многих лет она проводила изучения Библии для более чем 500 женщин в Вилметте, штат Иллинойс, и в Девоне, штат Пенсильвания. Ей также нравится заниматься дизайном интерьеров. Она может прекрасно обустроить жилье независимо от суммы денег. В своем дизайнерском бизнесе она служит людям, выслушивая истории из их жизни, и приносит радость другим. Ее бизнес прославляет Бога так же, как и проведение изучений Библии и роль домохозяйки.

В Бытии сказано, что после каждого дня сотворения мира Бог называл Свою работу «хорошей». Очевидно, Ему нравился как процесс, так и удивительный результат. Богу нравилось работать. Иисус напоминает об этом в притче о талантах в Евангелии от Матфея 25:14-29:

Ибо [Он поступит], как человек, который, отправляясь в чужую страну, призвал рабов своих и поручил им имение свое: ¹⁵ и одному дал он пять талантов, другому два, иному один, каждому по его силе; и тотчас отправился. ¹⁶ Получивший пять талантов пошел, употребил их в дело и приобрел другие пять талантов; ¹⁷ точно так же и получивший два таланта приобрел другие два; ¹⁸ получивший же один талант пошел и закопал [его] в землю и скрыл серебро господина своего. ¹⁹ По долгом времени, приходит господин рабов тех и требует у них отчета. ²⁰ И, подойдя, получивший пять талантов принес другие пять талантов и говорит: господин! пять талантов ты дал мне; вот, другие пять талантов я приобрел на них. ²¹ Господин его сказал ему: хорошо, добрый и верный раб! в малом ты был верен, над многим тебя поставлю; войди в радость господина твоего. ²² Подошел также и получивший два таланта и сказал: господин! два таланта ты дал мне; вот, другие два таланта я приобрел на них. ²³ Господин его сказал ему: хорошо, добрый и верный раб! в малом ты был верен, над многим тебя поставлю; войди в радость господина твоего. ²⁴ Подошел и получивший один талант и сказал: господин! я знал тебя, что ты человек жестокий, жнешь, где не сеял, и собираешь, где не рассыпал, ²⁵ и, убоявшись, пошел и скрыл талант твой в земле; вот тебе твое. ²⁶ Господин же его сказал ему в ответ: лукавый раб и ленивый! ты знал, что я жну, где не сеял, и собираю, где не рассыпал; ²⁷ посему надлежало тебе отдать серебро мое торгующим, и я, придя, получил бы мое с прибылью; ²⁸ итак, возьмите у него талант и дайте имеющему десять талантов, ²⁹ ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет; а негодного раба выбросьте во тьму внешнюю: там будет плач и скрежет зубов.

Большинство проповедников, говоря об этом отрывке, фокусируются на использовании талантов таким образом, чтобы в результате получался какой-то полезный продукт или услуга для общества. Эта притча также подтверждает мою интерпретацию цели работы. Читая ее, я еще раз прихожу к выводу, что цель бизнеса и других видов организаций – это распоряжаться ресурсами с целью создания продукции и услуг, которые приносят пользу людям. Эта притча напоминает мне, что мудрое распоряжение больше относится к 8-10 часам в день, которые я провожу в офисе, чем к двум часам в неделю, которые я провожу,

помогая церкви или другой неприбыльной организации. В притче также говорится об отчетности.

Тем не менее, основная причина, почему я привел этот отрывок, - это фраза «войди в радость господина твоего». Я никогда не слышал проповеди и не читал книги, в которых бы шла речь о значении и важности именно этих слов. Заметьте, что каждый раз, когда господин делал обзор работы рабов, распоряжавшихся вверенными им ресурсами, он поздравлял их за успешную работу и добавлял такие слова: войди в радость господина твоего. Из этой притчи я делаю вывод, что Бог наслаждается нашим мудрым распоряжением так же, как и Своей собственной работой. Следовательно, и мы должны наслаждаться своей. Заметьте также, что господин не принимал никаких решений. Бог – это не обычный начальник. Все решения о распоряжении Он делегировал Своим рабам. Связь между радостью и принятием решений в этом отрывке из Писания очевидна. Мы можем получать радость от работы, если будем использовать свои таланты так, как задумал Бог. Таким образом мы почитаем Бога и испытываем Его радость. Бегун Эрик Лидделл, участник Олимпийских игр, хорошо выразил это в фильме «Огненные колесницы»: «Когда я бегу, я чувствую Его наслаждение».

До того, как Адам и Ева согрешили и были изгнаны из Едемского сада, рабочая обстановка там была идеальной. Работа была главной частью рая. Она не только была поклонением, но и приносила удовлетворение. Конечно, после того, как Адам и Ева разорвали взаимоотношения с Богом, вся жизнь, включая работу, стала сложной. Для некоторых людей на этом месте история заканчивается. Ежедневную земную работу они представляют себе обязанностью, бременем и очень тяжелым трудом. Она не приносит им такой радости, как должна.

К счастью, это все-таки не конец истории. Для христиан она продолжается. Существует искупление. Христос пришел для того, чтобы мы могли восстановить взаимоотношения с Богом. Эту истину можно применить в разных сферах, но в этой книге я хочу подчеркнуть, что Иисус искупил нашу работу. Хотя мы не можем воссоздать идеальную рабочую обстановку Едемского сада, мы можем сделать все возможное, чтобы она стала как можно больше похожа на обстановку там. Мы можем относиться к работе так, как задумал Бог. Несмотря на грех, получать от нее радость все равно возможно. В Бытии и в Библии в целом мы видим подсказки, как можно сделать так, чтобы работа приносила радость. Прежде всего, у нас должно быть смирение. Есть большое отличие между нами и Богом. Он создал нас с ограниченными возможностями, и нам свойственно ошибаться. Это можно сказать обо всех людях, включая руководителей. Если мы признаем, что это - правда, это станет первым шагом на пути создания рабочей обстановки, наполненной радостью.

Очень сложно добиться того, чтобы работа приносила радость. Для этого нужно понять, что главная цель работы – это использование ресурсов мира для восполнения наших нужд и нужд других людей. Работа, скорее всего, будет сложной и бессмысленной, если мы будем забывать об истинной Божьей цели.

Человек также получает меньше удовольствия от работы, если начальники сами принимают почти все важные решения. В истории о сотворении мира не говорится о том, что люди, даже руководители, должны «управлять» другими людьми. В Библии сказано, что люди должны господствовать над животными и растениями, распоряжаться миром, в котором они живут. Тем не менее, нигде не сказано, что мы должны господствовать над другими людьми. Библия не называет людей «ресурсами», но в ней говорится об управлении. В чем же разница? Согласно Библии, руководители должны *служить* людям, которых они ведут. Они должны делать все возможное, чтобы их последователи могли эффективно использовать свои таланты. То есть, хорошие руководители делегируют принятие решений и создают такую обстановку, в которой другие могут распоряжаться миром, созданным Богом. Заметьте, что Бог поручил Адаму самостоятельно дать имена животным. Еще более важным

элементом в истории о сотворении мира является то, что Бог дал людям право принимать самое важное решение в их жизни. Он дал нам выбор: признать Бога и следовать за Ним, или же отвергнуть Его. Мы были созданы по образу и подобию Бога нравственными существами, у нас есть способность рассуждать, принимать решения и нести ответственность за последствия. Для того чтобы получать радость от жизни и видеть результаты своей работы, наши взаимоотношения с Богом должны соответствовать Божьему плану для Его творения.

*Согласно Библии, руководители
должны служить людям,
которых они ведут.*

И все же, вопросы, связанные с управлением и его влиянием на принятие решений в организации, понять нелегко. В своей главе об управлении я писал о дилемме руководителя, у которого, с одной стороны, есть власть над всей организацией, а, с другой стороны, ему следует воздерживаться от принятия тех решений, которые способны принять другие сотрудники организации. Из того, что я читал, и из своего опыта я могу сказать, что у руководителей действительно есть власть принимать любые решения и руководить всеми действиями. Они ответственны за все, что происходит в организации. Тем не менее, вовсе не обязательно руководители должны принимать все или даже большую часть важных решений. Конечно же, у Бога была власть дать имена животным, но Он не воспользовался ею. В притче о талантах господин дал своим рабам ресурсы и позволил принимать решения, как их использовать. Конечно же, Бог мог бы управлять всем своим творением, но Он решил делегировать принятие многих решений нам. Бог обычно предпринимает действия в вопросах, связанных с нравственностью. Разве мы не должны следовать Его примеру, когда пытаемся понять, какие решения следует нам принять самостоятельно, а какие – делегировать? Бог создал людей по Своему образу и подобию. Мы должны следовать Его примеру. Из притчи о талантах ясно, что Бог не оставляет принятие решений ни за Собой, ни за руководителями, действующими от имени Бога. Он хочет, чтобы мы получали такое же наслаждение от работы, как и Он Сам.

Я хочу пересказать историю о жизни Иосифа в Египте на современный лад. Когда Иосиф, сын Иакова, пришел в Ханаанский Храм Яхве на Ниле, он присоединился к небольшой группе верующих. В нее входили слуги и рабы, которых, как и Иосифа, продали в рабство и силой увезли в Каир. Другие члены группы были молодыми людьми, которые ушли из Ханаана искать счастье в увлекательной городской жизни в Египте. Остальные были торговцами и путешественниками, приехавшими в большой город, чтобы найти рынок сбыта для своих товаров.

С самого начала было видно, что Иосиф – какой-то особенный Божий человек. Он быстро поднялся по карьерной лестнице с должности раба до главного управляющего домом высокопоставленного чиновника. После того, как жена этого чиновника ложно обвинила Иосифа, и его посадили в тюрьму, старейшины и священники храма посоветовали ему уйти с должности управляющего домом и стать сотрудником храма. Его способности трактовать сны и понимать пророчества особенно бы там пригодились.

Еврейские священники становились всё более настойчивыми, пытаясь нанять его на работу в храм, после того как он предсказал семилетний голод на ближнем востоке. Люди ханаанского происхождения в храме понимали, какими ужасными последствия голода могут быть для их близких и друзей дома. Они настойчиво поощряли Иосифа возглавить Центр Спасения Беженцев из Ханаана (ЦСБХ) при храме. ЦСБХ мгновенно начал собирать еду и другие вещи первой необходимости для членов храма, их родственников в Ханаане и в

других местах. Центр собирал деньги и еду у людей из собрания, членов их семей, друзей и у всех желающих помочь. Из собранных денег Иосиф получал зарплату как директор центра. Они также могли покупать дополнительную еду. Членов храма поощряли жертвовать как можно больше еды. Волонтеров просили приходить в Центр после окончания 16-ти часового рабочего дня в египетских домах. Они помогали паковать и убирать на хранение еду.

Фараон предложил Иосифу работу главного управляющего страны. Священники и старейшины храма пытались отговорить Иосифа от этой работы. « Это безбожное правительство. Оно подвергает дискриминации наш народ», - говорили они. Иосифу предлагали работать в наиболее мирской организации. Один разочарованный лидер храма предсказал, что из-за этой работы он потеряет веру в Яхве или, по крайней мере, это негативно повлияет на его святость. Его светлое будущее служителя будет потеряно. Он размывает возможность сделать что-то значительное для Бога на мирское богатство, славу и власть.

Конечно же, Иосиф принял предложения Фараона, и служил своему Богу и обществу на новой должности. Он продолжал поклоняться Ему в Ханаанском храме. Друзья Иосифа и лидеры храма относились к нему дружелюбно, но практически не могли найти связь между его новой должностью в правительстве и служением в храме. Лидеры храма долго пытались найти нового лидера ЦСБХ, для того чтобы продолжить программу подготовки к надвигающемуся голоду.

Эта неканоническая история об Иосифе написана для того, чтобы показать, как много современных церквей, в особенности наиболее направленные на служение обществу, могут относиться к таким людям. Есть сходство между Иосифом в Ветхом Завете и Христом. Его предали и несправедливо обвинили. Его поставили на то место, с которого он мог спасти мир. Слишком часто лидеры в церквях не понимают, как можно применить историю об Иосифе к людям в церкви и к ее доктринам о работе и миссионерском служении.

Одна из основных задач поместной церкви – это ободрять и учить людей нести ответственность за свое жизненное предназначение, служение и призвание. Мне кажется, что очень малый процент церквей хорошо справляются с этой целью. Немногие церкви делают одинаковый акцент как на Великое Поручение, так и на распоряжение, описанное в Бытии. Хотя в целом церкви и хорошо помогают людям в вопросах, связанных с верой, но часто не придают значения той светской работе, которую люди выполняют по Божьей воле. Существует неправильное мнение, что определенные виды работы больше угождают Богу, чем остальные. В результате церковь не может достаточно хорошо подготовить большинство своих членов к важным задачам, которые они должны исполнять в обществе.

Работу, описанную в Великом Поручении в Евангелии от Матфея, очень часто называют «проповедью Евангелия». Но церковь так и не может прийти к согласию в том, как называть ту ответственность, которую Бог нам дал в управлении Его творением. Стали ли бы мы лучше понимать и с большим рвением исполнять ее, если бы христианская церковь пришла к согласию в том, как называть эту важную работу?

Пресвитериане и некоторые другие конфессии называют ее «требование культуры». Вследствие богословских взглядов Жана Кальвина в 16-ом веке, пресвитерианские доктрины относительно искупления благодаря работе в светской организации сходятся с моими собственными. Но хотя понятие «требования культуры» и присутствует в пресвитерианской церкви, мне кажется, среднестатистический прихожанин не понимает его значения и не называет так свою работу для Бога. Слово «культурный» приобрело другое значение в современном обществе и, возможно, не передает суть этого вида работы.

Мой брат Рэй называет подобную работу общественным служением. К сожалению, слово «общественный» в наше время ассоциируется со светскими или правительственными

учреждениями. Скорее всего, христиане не станут называть свою работу в деловом мире и частных учреждениях общественным служением.

Иногда в качестве альтернативы предлагают название «служение самообеспечения». Так можно назвать работу апостола Павла, который делал палатки для того, чтобы обеспечивать себя и заниматься служением. Но из подобного названия можно сделать вывод, что работа необходима только для того, чтобы люди могли проповедовать Евангелие. Распоряжение, о котором я говорю, - это не просто деятельность, поддерживающая распространение Евангелия. Я имею в виду очень важную работу, благодаря которой мы обеспечиваем общество продукцией и услугами, прославляем Бога и помогаем сделать мир таким, каким его задумал Бог. В такой работе делается больший акцент на количество и на качество продукции и услуг, а не на количество денег, которые она приносит для распространения Евангелия.

Термин «служение на рынке» также стал популярен среди парацерковных организаций и некоторых церквей. Мне нравится слово «рынок», но в этом контексте его использование не соответствует моим представлениям о работе. Некоторые церкви поощряют людей работать для того, чтобы проповедовать Евангелие и словом, и делом. Конечно же, эта цель соответствует Великому Поручению, но она неэффективна в распоряжении Божьими ресурсами на благо общества.

Фраза «проповедь Евангелия как стиль жизни» тоже до конца не передает суть работы. Это, в основном, метод, согласно которому наше поведение дома и на работе должно отражать характер Христа, чтобы другие знали, кто Он есть на самом деле. Конечно же, христиане всегда должны пользоваться этим правилом, но оно не подчеркивает важность наших творческих усилий и необходимости преобразования организаций.

Распоряжение отражает суть роли, которую Бог дал Адаму и Еве в Едемском саду. Они распоряжались ресурсами для восполнения своих физических нужд. К сожалению, «распоряжение» - это слово, часто ассоциирующееся в церквях с благотворительными пожертвованиями и десятиной. Оно больше относится к маленькому количеству денег, которое люди отдают, чем ко всем заработанным деньгам и талантам, которыми они прославляют Бога.

Opus Dei (Божья работа) – это важное католическое движение, пропагандирующее святость во всех наших поступках. Оно превозносит священность нашей ежедневной работы. Несмотря на это, я не думаю, что это движение должным образом преподносит нашу работу.

Кто-то предложил назвать ту работу, о которой пишу, «Служением рыбака». До того, как Иисус призвал Своих учеников проповедовать Евангелие, они были рыбаками. В наше время многие из нас призваны быть рыбаками, чтобы восполнять физические нужды других людей. Подобную работу мы могли бы также назвать в честь Даниила, Иосифа, Есфирь или любого из сотен библейских персонажей, благодаря которым она стала знаменитой. Их пример – это напоминание о том, что Бог хочет, чтобы наша работа была важной частью нашего служения Ему.

То, как христиане называют этот вид работы, очень много говорит об их отношении к ней. Когда христиане говорят, что кто-то работает «в служении», они обычно имеют в виду то, что человек работает в церкви или в парацерковной организации. Они не имеют в виду христиан, работающих в правительственных и коммерческих организациях, в государственных школах. Значит ли это, что человек, являющийся сотрудником светской организации, особенно прибыльной, не выполняет Божью работу? Во многих христианских кругах бытует неправильное мнение, что люди, работающие в газете «The Washington Post», корпорации General Motors, Гарвардском университете, Департаменте энергетики, компаниях Walt Disney и Goldman Sachs и в местной парикмахерской делают что-то менее значимое для

Бога, чем работающие в Первой Баптистской Церкви и Пресвитерианской больнице в Пакистане.

Если бы Иосиф был членом современной христианской церкви, он бы, возможно, оставил свою работу в правительстве Египта и уехал к семье в Израиль. Согласно современной логике, ему бы стоило отказаться от власти и богатства, чтобы сделать что-то для людей в своей стране. Идея о том, что «христианская работа» важнее практической работы в коммерческом мире, скорее всего, берет начало от идей греческих философов Платона и Аристотеля. Их мысли повлияли на ранних христианских богословов, таких как Августин и Фома Аквинский. Согласно дуализму Платона, мир можно было разделить на высший уровень, состоящий из великих идей и рациональной мысли, и низший уровень, включающий менее достойную деятельность, такую, как работа. В книге «Твоя работа важна для Бога» Даг Шерман и Уильям Хендрикс говорят: подобное дуалистическое мышление привело к тому, что христиане убеждены в отсутствии особой ценности у их работы. Церкви и богословы усилили эти идеи, превознося духовенство и духовность над светскими людьми и практической работой, выполняемой большинством людей. Но подобный подход противоречит иудейско-христианскому Писанию.

Кроме того, популярные в 20-м веке стремления сделать веру чем-то личным, не позволяя религиозной мысли и мнениям проникать в светские организации, подкрепили эту идею: религиозные убеждения не должны быть частью нашей общественной жизни, состоящей для многих из нас в работе. Этот подход поощряет свободное выражение веры в семье и в церкви, но не на работе. Некоторые церкви непреднамеренно поддержали попытки убрать все связанное с Богом из учебных заведений, коммерческих и правительственных организаций, изолировав себя от светского мира. Церкви создали свои собственные школы, социальные службы и предприятия, чтобы помочь людям. Отделение «духовного» от «мирского» усилило непонимание того, что ежедневная работа верующих людей является священной.

В книге «Радость от работы» я говорил о влиянии веры на работу в коммерческих и других светских организациях. Касается ли это церкви? Если лидеры церкви согласны с написанным, что им следует изменить в молитве, проповедях, отношении к миссионерству, общении с прихожанами и церковных программах?

Я делал большой акцент на отчетность перед Богом и перед начальниками во всем, что мы делаем. Как я говорил раньше, это необходимо для того, чтобы мы могли получать удовольствие от выполняемой работы. Церковь должна быть главной структурой, помогающей людям нести ответственность за свою работу.

Большая часть христианских церквей обязывает людей, относящихся к категории «миссионеры», периодически отчитываться перед церковью о результатах своей работы. Пасторы и работники церкви, добровольцы и участники программ, которые спонсирует церковь, также должны это делать. Люди, работающие вне церкви, редко должны отчитываться перед церковью о результатах своей работы. Правительственные служащие также не говорят в церкви об этом. Юристы, бухгалтеры, медсестры и учителя не обязаны рассказывать о своих стараниях в служении Богу на работе. Людей, работающих в бизнесе, никто не спрашивает о том, как они распоряжаются Божьими ресурсами.

Много лет назад я спрашивал старейшин своей церкви, могу ли я предоставлять церкви ежегодную итоговую информацию компании AES, чтобы отчитываться за свою деятельность перед церковью и ее членами. Никто мне так и не ответил. В течение последующих нескольких лет я вывесил несколько десятков отчетов компании на видном месте в церкви. Частично таким образом я отчитывался за свое «служение», а частично – просто пытался сказать, что я должен отчитываться перед церковью за всю свою работу, а не только за те 5 процентов своего времени, которое я уделяю прославлению Бога и остальной

деятельности, связанной с церковью. Кроме того, я также вывешивал ежегодный отчет о деятельности моего семейного фонда «Горчичное зерно», чтобы мы с Эйлин могли отчитываться перед церковью за работу, являющуюся частью нашей жизни. Некоторые члены церкви последовали моему примеру. Лидеры церкви редко говорили о том, что мы должны отчитываться за служение Богу своей светской работой.

Я заметил, что большинство людей, получающих зарплату в церкви, обязаны регулярно отчитываться за свою деятельность. Миссионеры и пасторы, которых церковь поддерживала финансово, отчитывались за результаты своей работы. Я попросил, чтобы меня внесли в бюджет церкви. «Дайте мне зарплату в 1 доллар», - предложил я. Никто из лидеров не воспринял всерьез мою просьбу внести меня в бюджет церкви, чтобы я отчитывался за исполнение своего призвания. Зачем это нужно человеку, доход которого превышает миллион долларов в год? Зачем ему отчитываться перед членами церкви за свою деятельность?

Каждый из нас несет ответственность перед Богом и друзьями за распоряжение талантами и ресурсами, независимо от размера финансовой компенсации, получаемой за свою работу. Члены и служащие каждой организации должны отвечать перед ней за исполнение своих обязанностей. Церкви необходимо разработать для этого особые методы. Католическая традиция регулярно исповедоваться – это один из возможных способов, хотя во время исповеди, в основном, речь идет о неудачах человека. При использовании этого метода прихожане не имеют возможности радоваться о вкладе и достижениях других членов церкви. Почти нет сомнений, что значимость церкви выросла бы, если бы ее лидеры интересовались жизнью членов церкви. Точно так же, если бы члены церкви регулярно отчитывались своей церкви за работу, социальную деятельность, отдых и семейные отношения, это бы увеличило их веру, и они бы могли видеть Божью работу в мире.

В большей части церквей проводятся важные церемонии, чтобы уполномочить людей выполнять определенную работу или задания. Во время этой церемонии провозглашается посвящение человека работе, и люди обращаются к Богу в молитве с просьбой благословить ее.

К сожалению, редко на работу посвящают кого-то, кроме пасторов, миссионеров, сотрудников церкви и добровольцев. Мы упускаем возможность посвятить людей, призванных к другой работе, включая тех, которым предстоит стать родителями и домохозяйками. Несколько раз я обращался к лидерам своей церкви с просьбой посвятить меня на выполнение моей работы в компании AES, но они так и не удовлетворили ее. Некоторые предлагали посвящать людей группами, например, сначала всех юристов, потом всех домохозяек, а затем всех бизнесменов. Мне не нравится подобный подход. Я считаю, что посвящение должно быть похоже на крещение. Посвящать можно только людей со зрелой верой и готовых исполнять свое призвание, руководствуясь Божиим Словом. Отказ церкви посвящать на светскую работу противоречит Божьему замыслу.

Несколько лет назад мой брат Лоуэлл пригласил меня с Эйлин выступить с речью на четвертой и заключительной части конференции для миссионеров в его церкви. Это была первая в моей жизни конференция для миссионеров, на которой присутствовали также члены церкви, работающие в коммерческих и других организациях. В начале конференции человек из церкви сфотографировал десятки людей, исполняющих свои рабочие обязанности: человека, заправляющего машину; мою мать с продуктовой тележкой в супермаркете; молодую мать, которая заботится о своих детях. Надпись над фотографиями гласила: «Наши миссионеры». Особое внимание во время конференции было оказано 50 членам церкви, работающим учителями в местных государственных школах. Это – действительно очень хороший способ помочь людям понять свою миссионерскую роль.

Конференции для миссионеров, особенно в евангельских церквях, сфокусированы на Великом Поручении. На некоторых из них также идет речь о работе в христианских организациях. Традиционные церкви часто делают акцент на свои социальные программы, такие как обучение, помощь наркозависимым людям и работа в домах престарелых. Тем не менее, редко на подобных конференциях речь идет о работе людей, призванных использовать свои таланты для обеспечения общества продукцией и услугами. Эти миссионеры тоже заслуживают того, чтобы принимать участие в подобных конференциях. Эти люди отвечают перед Богом за свое служение. Не должна ли церковь делать то же самое? Эти служители – это художники, правительственные служащие, футболисты, студенты, домохозяйки, официанты, водители такси, банкиры и продавцы машин. В большей части церквей от 80 до 90 процентов ее членов относятся к этой категории. Этих людей нужно ободрять в том, чем они занимаются. Конференции для миссионеров проводились бы совершенно по-другому, если бы лидеры церквей понимали и поддерживали те роли, которые эти люди исполняют в Божьем Царстве.

Могли ли бы сотрудники церквей уделять внимание работе всех членов церкви, а не только перечисленных в бюджете?

На протяжении года Рич Гатро проводил наши церковные молитвенные собрания каждое воскресенье. В течение недели он связывался с тремя членами церкви и спрашивал, как можно за них молиться в следующее воскресенье. Он не следовал традиции многих протестантских церквей, которые молились только за лидеров церкви, миссионеров, добровольцев и больных ее членов. Рич вместе с остальными людьми молился о работе членов церкви. Благодаря ему мы понимали, что любое призвание может быть особенным, и что люди ответственны перед Богом за свою работу. Таким способом он напоминал членам церкви о Божьем присутствии.

Я могу лишь вспомнить два раза за 30 лет моей работы, когда один из пасторов моей церкви бывал у меня на работе. И сомневаюсь, что я – исключение. Если наша работа – это священное призвание от Бога, то пасторы и священники должны часто бывать у нас на работе. Для таких людей, как я, визит пастора подтверждает, что моя работа важна для Бога, и Он поставил меня ее выполнять. Это вдохновляет меня стараться выполнять работу как можно лучше, и напоминает, что я представляю Бога в месте моей работы, и то, что я несу ответственность перед Ним за свое поведение и действия там, особенно за ту продукцию или услугу, в предоставлении которых я участвую.

Пасторам эти визиты помогают видеть разнообразие Божьих призваний и их важность. Это помогает им лучше понять проблемы и искушения, с которыми сталкиваются члены их церкви. Впоследствии они могут говорить в своих проповедях и учениях о нуждах прихожан. Католический ученый Майкл Новак сказал: «Немногие проповедники стараются понять, что работа в бизнесе – это тоже христианское призвание, и ободрять людей, которые работают в коммерческих организациях. Проповедникам гораздо удобнее говорить о несовременной экономике и приводить устаревшие примеры, поэтому они практически не могут говорить об уникальных возможностях и искушениях в работе человека в коммерческой организации. Проповедник, который приводит примеры из деловой жизни, смог бы коснуться многих сердец». В книге «Твоя работа важна для Бога» Шерман и Хендрикс пишут, что свыше 90 процентов христиан никогда не слышали проповеди о том, как связаны их религиозные убеждения и работа.

Нанося визиты на работу к членам своей церкви, пасторы бывают там, где служат их прихожане. Как-то раз мой брат Рэй зашел на завод, на котором работала одна из его прихожанок. «Это мой служитель», - прокричала она своим коллегам, перекрикивая шум. «Нет, она – *ваш* служитель, а я ее пастор», - исправил он. Церковь служит обществу, в основном, там, где работают ее прихожане. Самый лучший способ пастору установить

взаимоотношения с прихожанами и обществом – это бывать там, где работают члены его церкви.

Церковь, в первую очередь, стремится помочь людям прославлять Бога, установить взаимоотношения с Христом и подготовить их к служению другим. В христианских церквях во всем мире существуют значительные разногласия по поводу того, какое определение давать каждой из этих целей, и что из этого важнее всего. Я считаю, что церкви следует направлять свои пасторские и административные ресурсы на проповедование Евангелия, прославление и подготовку людей к служению. Я думаю, что церкви следует руководить своими собственными программами служения (такими как школы, компании, программы обеспечения продуктами питания, социальные службы и другие) только в самых крайних случаях.

Церковь должна поощрять правительство, частные социальные службы и компании предоставлять эти услуги. Конечно же, существуют исключения. Церковь может участвовать в одной из этих программ, если именно это предоставляет возможность проповедовать Евангелие. Можно также делать это в том случае, если ни одна другая организация не может предоставить подобную услугу. Но я думаю, что даже в этих случаях было бы лучше, если бы церковь позволила ее членам заведовать этими программами, а не поручать это своим сотрудникам. Это модель Иосифа, которую я уже давно поддерживал.

Некоторые лидеры церквей утверждают, что такой подход не позволяет церкви контролировать христианский аспект подобных программ. Они боятся, что это станет всего лишь еще одной социальной службой. Я убежден: эту проблему можно преодолеть, если поставить условия, что президент правления частной организации или большая часть членов правления должны быть членами церкви, спонсирующей программу, или иметь убеждения, соответствующие доктринам церкви. Это помогло бы раскрыться талантливым руководителям, а сотрудники церкви могли бы исполнять свои непосредственные обязанности.

Одна из причин, почему церковь не спешит закрывать свои социальные программы, – это то, что лидерам церкви нравятся признание и уважение общества. Я присутствовал на нескольких собраниях лидеров церкви, проводившихся поздно вечером, на которых обсуждалось, стоит ли открывать определенную новую социальную программу. Обычно кто-нибудь обязательно говорил такую фразу: «Церковь упустит возможность заслужить уважение общества, если мы откажемся открыть программу». И это правда. Церковь, открывающую какую-то программу, часто уважают за прогрессивность и соответствие потребностям общества. Тем не менее, она обычно не очень хорошо управляет организациями, производящими продукцию или предоставляющими услуги. Обычно ни миссия церкви, ни ее структура не соответствует потребностям в управлении подобной организацией.

Я убежден, что необходимость открывать подобные организации значительно снизилась бы, если бы руководители церкви оценивали ее эффективность по другим критериям. Я думаю, что церковь должна проявлять любовь к обществу и оценивать эффективность своего служения совсем по-другому. Служение церкви обществу должно измеряться тем, сколько работы выполняют ее члены. Это должно включать добровольную и оплачиваемую работу дома, в коммерческих организациях, в церкви и в других неприбыльных организациях. Таким образом, служение церкви может состоять из работы 15 учителей государственной школы и двух директоров, владельца местного цветочного магазина, трех полицейских, члена совета округа, работника местного завода, финансового директора большой международной нефтяной компании, директора христианской школы, продавца местного магазина инструментов, инструктора по гимнастике, лидера местного молодежного движения, 42 домохозяек с маленькими детьми, шестерых военных, и тренера

молодежной команды по американскому футболу. Будучи членами этой церкви, все эти люди смогут показать ее с хорошей стороны и, что еще важнее, рассказывать людям о Боге. Этот подход намного больше соответствует идее о том, что любая работа приносит одинаковую пользу Божьему Царству. Объединенные усилия членов церкви, скорее всего, окажут более сильное влияние, чем самая большая и самая изысканная программа, разработанная церковью.

Одна из самых важных задач церкви – это помочь людям понять, какую работу Бог предназначил им, и затем поддержать их, чтобы они могли ее выполнять. Будучи родителями, мы обязаны воспитывать наших детей таким образом, чтобы они могли использовать свои таланты согласно Божьему замыслу. Церковь должна помогать родителям справиться с этой задачей. Многие церкви ободряют детей и помогают им исполнять призвания, считающиеся христианскими по своей природе. Лидеры церкви составляют рекомендации для молодых людей, чтобы они смогли поступить учиться в христианский колледж. Иногда церкви даже обеспечивают стипендией тех, кто учится в семинариях. Но часто церковь намного меньше помогает тем, кто собирается работать в светских организациях. Это еще один пережиток дуализма. Лучше быть пастором, чем актером, и лучше преподавать гомиетику в семинарии, чем математику в Массачусетском технологическом институте.

Наш фонд «Горчичное зерно» пытается противостоять этой тенденции с помощью радикальной системы стипендий. Одна из наших программ предоставляет стипендии аспирантам, стремящимся получить образование в сфере, в которой работает лишь небольшое число христиан, например, в искусстве, в средствах массовой информации, в сфере финансов, в учебных заведениях и в сфере технологий. К примеру, фонд «Горчичное зерно» может предоставить стипендию христианину, стремящемуся получить образование в области журналистики, если этот человек собирается учиться в одной из пяти лучших аспирантур страны. С помощью этой программы мы помогаем тем христианам, которые в дальнейшем будут «миссионерами» в этих сферах. Это пример той стратегии, которую церковь может использовать, чтобы принимать более активное участие в обществе.

Недавно мы с моими братьями Рэем и Лоуэллом и сестрой Мэрилин Бэкк Пирсон решили открыть университет, в котором люди смогут получить степени доктора служения и магистра управления. Это учебное заведение с нескромным названием Университет Бэкк будет стремиться обучать людей заниматься распоряжением, описанным в Бытии, и исполнять Великое Поручение, записанное в Евангелии от Матфея.

В притче о талантах Иисус говорил о множестве даров, которые были даны людям для выполнения работы. Господин не считал, что какой-то определенный вид работы более достойный, чем любой другой. Он требовал только одного: люди, используя свои таланты, должны рисковать, чтобы в результате это принесло выгоду господину.

Работа в деловом мире и любая другая светская работа – это и конкретная цель (помочь людям практическим способом), и миссионерская деятельность. Благая весть в Библии состоит в том, что Бог хочет искупить нас, и что мы были созданы по Его образу и подобию для продолжения Его работы. Мы прославляем Бога, когда творчески и с энтузиазмом распоряжаемся ресурсами, которые Он дал нам, чтобы мы могли служить другим и обеспечивать себя.

Когда я был маленьким, в воскресной школе мы пели песню под названием «Будь, как Даниил». В то время я ассоциировал эту песню со смелостью Даниила, когда его жизни угрожали львы, когда он противостоял врагам и отказывался отречься веры в Бога. Сейчас для меня есть еще одно значение этой песни. Я призван быть таким, как Даниил, и служить Богу, плодотворно работая в мире, который враждебно или, по крайней мере, с безразличием относится к существованию Бога. Как и Даниил, я призван распоряжаться вверенными мне

ресурсами, чтобы восполнять свои потребности и потребности мира вокруг меня. Выполняя все это, я должен использовать свои таланты и способности для Божьей славы. Будь, как Даниил, и войди в радость господина твоего!

Приложение А

История компании AES

«У двух людей, которые учредили компанию Applied Energy Services (AES) в 1982 году, была скромная цель. Они не хотели заработать миллионы, изменить мир с помощью своей продукции или увидеть свои имена в заголовках газетных статей. Эти люди просто хотели создать предприятие, которым они могли бы гордиться. Они четко говорили об этом еще до того, как решили, чем будет заниматься компания. Учредители хотели создать компанию, которая бы ценила людей и несла ответственность перед обществом, со справедливым и честным подходом не только по отношению к потребителям, поставщикам и служащим, но также и к обществу в целом. И если таким образом им удалось бы получать хорошую прибыль, это было бы замечательно. Но это не было основной целью учредителей. Их больше волновало то, какой будет компания, чем то, какую прибыль она им принесет. К легкому удивлению некоторых людей и к изумлению многих, им удалось достичь и той, и другой цели».²

| | |
|---------------------|---|
| Начало 1970-х годов | Учредители компании AES (Роджер Сэнт и Дэннис Бэкс) знакомятся в Федеральном энергетическом управлении, где возглавляют правительственные программы по сбережению энергии во время энергетического кризиса начала 70-х годов. |
| 1977-1981 | В то время, когда Сэнт и Бэкс занимались исследованиями при Институте Меллон, подразделении Университета Карнеги Меллон, у них возникла идея учредить компанию. Результаты их исследования были опубликованы в книге «Создавая избыток: стратегия минимальной стоимости энергии». В своем исследовании они пришли к выводу, что производство электричества и распределение электричества должны существовать отдельно. Они были убеждены, что если бы компании, производящие электричество, не принадлежали правительству и не контролировались им, то конкуренция между частными владельцами компаний снизила бы цену для потребителей и улучшила производительность и сервис. |
| Сентябрь 1980 года | Сэнт и Бэкс планируют учреждение новой компании во время поездки из Аннаполиса в Вашингтон, округ Колумбия. |
| Январь 1982 года | Взяв кредит в банке на 60,000 долларов, Сэнт и Бэкс открывают компанию AES. Вскоре после этого инвесторы, в том числе и несколько членов их семей, вкладывают в компанию миллион долларов. |
| Март 1983 года | На конференции для сотрудников AES были провозглашены «общие ценности» компании. |
| Декабрь 1983 года | Была профинансирована первая электростанция компании. Ею стала станция в Хьюстоне, штат Техас, стоимостью 181 миллион долларов. Топливом для электростанции стал нефтяной кокс, отходы нефтеочистительного завода, расположенного неподалеку. |
| 1986 год | Специализированная группа предлагает не расширять отдел кадров; вместо этого работа с персоналом становится обязанностью каждой специализированной группы на электростанциях. |

² Уотермен-младший, Роберт Г. Границы превосходства, 1994

| | |
|---------------------|---|
| 1987 год | Вводится метод «Медовые соты». Этот радикально отличная структура предприятия без иерархии, основанная на открытости. Решения принимаются децентрализованно, и руководители не дают распоряжения и не принимают решения сами. Служащие получают фиксированную зарплату, а не почасовую. Каждого служащего считают бизнесменом. |
| К 1990 году | Компания владеет и управляет новыми и реконструированными независимыми электростанциями в Калифорнии, Коннектикуте, на Гавайях, в Оклахоме, Пенсильвании и Техасе. |
| 1991 год | Компания AES становится открытым акционерным обществом, заявляя, что общие ценности являются более важными, чем прибыль. Начальная цена на акции составляла 19.25 долларов за штуку. Акции компании вначале продавались на бирже Nasdaq, а затем на бирже в Нью-Йорке. |
| 1992 год | Группа местных активистов вынуждает компанию AES продать строящуюся электростанцию во Флориде конкуренту. На электростанции Шейди Поинт в Оклахоме техники компании AES фальсифицируют отчеты о выбросах в окружающую среду, предоставленные Управлению по охране окружающей среды. Цена на акции падает на 57 процентов и составляет 17 долларов за штуку. |
| 1992 год | Компания AES начинает постройку электростанции, работающей на природном газе, в Англии, и приобретает несколько станций в Северной Ирландии. Эти предприятия становятся первыми электростанциями компании AES за пределами США. |
| 1992 год | Сэнт и Бэкк названы предпринимателями года, несущими заботящимися об обществе, в Вашингтоне, округ Колумбия. |
| Начало 1990-х годов | Компания AES начинает предпринимательскую деятельность в Аргентине, Австралии, Бангладеше, Бразилии, Камеруне, Канаде, Чили, Китае, Колумбии, Чешской Республике, Доминиканской Республике, Эль Сальвадоре, Грузии, Венгрии, Индии, Италии, Казахстане, Мексике, Нидерландах, Нигерии, Омане, Пакистане, Панаме, Катаре, Южной Африке, Шри-Ланке, Танзании, Уганде и Украине. |
| 1994 год | Бэкк становится генеральным директором. |
| 1995 год | «Процесс сбора информации» заменяет традиционное принятие большей части важных решений. |
| 1995 год | Компания AES вместе с несколькими другими компаниями приобретает коммунальное предприятие, которое обслуживает Рио-де-Жанейро, а позднее – коммунальное предприятие и многие электростанции, обслуживающие Сан Пауло. |
| 1996 год | К названию компании добавлены слова «Всемирная энергетическая компания». |
| К 2000 году | Компания AES производит свыше 50,000 Мегаватт электроэнергии. Лишь немногие предприятия в мире производят больше. Компания работает в 31 стране; в ней более 40,000 служащих; активы компании достигают 33,7 миллиардов долларов; AES поставляет электричество более чем 100 миллионам человек. Компании AES также принадлежат 17 распределительных компаний по всему миру. |
| Сентябрь 2000 года | ING Barings присуждает Бэкку звание генерального директора года. |
| Октябрь 2000 года | Цена на акции компании AES достигают 70.62 долларов за штуку. |

| | |
|----------------|--|
| 2001 год | Компания приобретает коммунальное предприятие, обслуживающее Пеорию, штат Иллинойс, и близлежащие округа, а также вскоре после этого – коммунальное предприятие, обслуживающее Индианаполис, штат Индиана. |
| 2001 год | Условия на рынке нанесли тяжелый удар по энергетическим компаниям. Корпорация Enron и другие конкуренты объявляют о своем банкротстве. Экономические показатели компании AES снижаются. Цена на акции компании падает более чем на 50 долларов за штуку. |
| 2002 год | В феврале цена на акции падает ниже 5 долларов за штуку. |
| Июнь 2002 года | Бэкк уходит из компании AES; Пол Хенрехен становится генеральным директором. |

Подход «Радость от работы»

| Традиционный подход | Подход «Радость от работы» |
|---|---|
| <i>Отношение к служащим</i> | |
| Свыше 95% процентов важных решений принимают официальные руководители организации и члены правления. | Около 99% всех важных решений принимают работники, не являющиеся руководителями. |
| Решения принимают или «одобряют» руководители высшего звена организации. | Решения принимают служащие низшего звена организации, не являющиеся руководителями. |
| У служащих есть ограничения в расходах. Чтобы превысить эту сумму им необходимо разрешение начальников. | Служащим не нужно разрешение начальников и руководителей высшего звена для того, чтобы расходовать деньги компании; они лишь обязательно должны советоваться с сотрудниками. |
| Руководители и отдел кадров составляют организационные схемы компании и должностные инструкции для каждого сотрудника. | Не существует официальных организационных схем, а также никаких должностных инструкций, кроме составленных самими служащими или тех, в которых сказано: «Делать все необходимое». |
| Должности и звания с течением времени остаются теми же. Изменяются только имена. | Никаких должностных инструкций во всей компании. Каждого человека считают уникальным, и он должен работать согласно своим уникальным способностям и увлечениям. |
| К руководящему персоналу и к рабочей силе относятся по-разному, и оплачивают их труд по-разному. Часто возникают проблемы между этими двумя группами. | В организации существует только одна категория служащих. Руководящего персонала не существует. |
| Согласно философии «контроля», задача начальников – принимать решения, держать работников в ответе, поручать ответственности и выполнять множество других функций. Таким образом, в подчинении каждого руководителя | Существует минимальное количество уровней управления (не больше 3-5), чтобы уменьшить количество начальников и иерархию. Каждый человек ответственен за управление самим собой. |

| | |
|--|---|
| находится всего несколько человек. В большой организации может быть от 8 до 12 уровней управления. | |
| Существуют отдельные подразделения для производства, развития бизнеса и финансового контроля. Главный инспектор и множество региональных инспекторов отчитываются финансовому директору. | Развитие нового бизнеса и финансовое управление очень тесно связаны с производством. Большая часть этих функций выполняется внутри группы или отдела. |
| Множество непроизводственных отделов руководит производством. У большинства сотрудников навыки и образование очень похожи. | Минимальное количество специализированных непроизводственных отделов (таких как стратегическое планирование, финансовый анализ, планирование, закупка, отдел кадров и т.д.). |
| В центральном офисе работает значительное количество руководителей и отделов. | В центральном офисе работает небольшое количество человек. |
| Управление финансами и оценка рисков существует отдельно от производства. Развитием нового бизнеса также занимается отдельный отдел. | Управление финансами и оценка рисков являются важным элементом работы каждого человека. |
| Большую часть «централизованных» функций выполняют постоянные служащие непроизводственных отделов. | Функции, которые должны строго координироваться (аудит, распределение капитала компании и бухгалтерский учет) выполняются специализированными группами добровольцев. |
| Способствует разделению служащих по специализациям на отделы. | У каждого человека должно быть несколько специализаций. Ограниченное количество специалистов становятся частью групп людей с множеством навыков, чтобы обучить своим навыкам как можно большее количество служащих организации. |
| Люди редко разделяются на специализированные группы. | Для решения проблем на всех уровнях управления компанией формируются специализированные группы. |
| Служащие характеризуются высоким уровнем пассивности. | Служащие часто сами вызываются выполнять определенные задания и участвовать в специализированных группах. Люди на всех уровнях организации активно вовлечены в ее работу. |
| <i>Стремление, миссия, цель</i> | |
| Основная цель существования компании – это «приносить прибыль акционерам», хотя другие цели и миссии также могут обсуждаться. | Основная цель компании – это распоряжаться ресурсами и восполнять потребности общества таким образом, чтобы это было экономически выгодно. |
| Существует большая разница между определением целей компании для ее сотрудников и определением целей для общественности. | Стремления, предназначение и цели одинаково формулируются для всех участников работы предприятия. |
| Выступления за пределами компании контролируются отделом по связям с общественностью и директором по инвестициям. Только отдельные руководители высшего звена | Каждому служащему разрешается выступать от имени компании перед общественностью, в том числе и перед акционерами. |

| | |
|---|---|
| имеют право выступать от имени компании перед общественностью. | |
| Основной критерий оценки работы компании – экономические показатели, которые связаны с прибылью акционеров. | Оценка работы компании и отдельных служащих связана с тем, насколько хорошо компания/человек справляется с исполнением предназначения компании, со служением обществу и насколько придерживается общих ценностей. |
| Общие ценности существуют, в основном, для общественности, чтобы компания могла быть конкурентоспособной, приносить прибыль акционерам, и чтобы можно было нанимать квалифицированный персонал. | Когда в компании и за ее пределами идет разговор о миссии компании, часто также упоминаются общие ценности и принципы. |
| К общим ценностям относятся, как к методам повышения шансов достичь экономических целей. | Общие ценности – это цели компании, а не способ достижения финансового успеха. |
| <i>Ежегодные отчеты</i> | |
| Ежегодный отчет генеральный директор составляет для акционеров. | Ежегодный отчет генерального директора адресован всем участникам работы компании, включая служащих, правительство, общество, потребителей, акционеров и поставщиков. |
| Сфокусированы, в основном, на вопросах и на экономических показателях, связанных с интересами акционеров. В них нет оценки работы компании с точки зрения общих принципов и ценностей. | Включаются отчеты о целях компании, экономические показатели, связанные с интересами всех участников работы предприятия, а также общие ценности и принципы. |
| В ежегодных отчетах иногда отмечаются заслуги рядовых служащих как лучших «активов» компании, но фотографии и текст в них сфокусированы на руководителях высшего звена и членах правления. | Включаются имена рядовых служащих, чтобы подчеркнуть, что компания уважает и ценит каждого служащего. |
| <i>Руководители</i> | |
| Руководители считают, что их роль – управлять людьми и ресурсами. | Руководители считают, что их роль – служить работникам. |
| Руководители – инициаторы, создатели видения, они разрабатывают план действий, способны «сделать все, как следует». | Руководители – это наставники, инструкторы, учителя, помощники, они ободряют служащих. |
| Начальники советуются с подчиненными, но принимают решения сами. | Начальники разрешают подчиненным управлять ресурсами и принимать решения. Они наблюдают за процессом сбора информации и увольняют служащих, не справляющихся с ним. |
| Руководители несут ответственность за то, чтобы внимательно наблюдать за служащими и держать их в ответе за их действия. | Руководители выступают за самодисциплину, самоконтроль, инициативность и ответственность каждого служащего. |
| | |

| <i>Заработная плата</i> | |
|--|--|
| От 75 до 95 процентов зарплаты зависит от экономического положения компании. | Зависит как от того, насколько служащий руководствуется ценностями и принципами, так и от экономического положения компании. |
| Программы оплаты труда руководителей отличаются от программ оплаты труда работников. | Зарплата каждого человека основывается на одних и тех же критериях. Никаких специальных программ для руководителей высшего звена не существует. |
| Большой акцент делается на «поощрительной оплате» и других количественных, заранее установленных формул начисления зарплаты, особенно для руководителей высшего звена. | Существует небольшое количество заранее установленных и количественных формул начисления зарплаты сотрудников. |
| Зарплата используется для того, чтобы оказать влияние на будущее поведение, а не для того, чтобы вознаградить прошлые результаты деятельности. | На решение о размере заработной платы влияет инициативность человека и его желание брать на себя ответственность. |
| Больше всего внимания уделяется руководителям (а это менее 10% сотрудников), потому что именно они чаще всего принимают решения в организации, «контролируют» и мотивируют остальных служащих. | При расчете зарплаты результаты деятельности группы и компании имеют большее значение, чем результаты деятельности человека. Во многих подразделениях компании все сотрудники получают одинаковую премию, либо она распределяется между всеми служащими и зависит от их зарплаты. |
| Зарплата большинства служащих состоит из почасовой оплаты труда и оплаты работы в сверхурочные часы. | Большинство служащих получает фиксированную зарплату. |
| В организации придерживаются политики письменной оценки каждого сотрудника, которую составляет начальник после каждого ежегодного обзора работы каждого подчиненного. | Ежегодная оценка работы сотрудника основывается на собственной оценке своей работы, а также на мнении коллег и руководителей. |
| Размер зарплаты устанавливают начальники. | Сотрудники могут сами устанавливать размер своей зарплаты, посоветовавшись с коллегами и начальниками. |
| Высокая текучесть рабочей силы. | Количество людей, увольняющихся по собственному желанию, незначительное. |
| <i>Образование, обучение и информация</i> | |
| Предполагается, что люди лучше всего обучаются в ходе формальных программ обучения (например, в аудитории) и в процессе наблюдения за принятием решений. | Подразумевается, что люди лучше всего обучаются посредством неформального наставления, сбора информации о проблемах и вопросах, за которые они несут ответственность. Подразумевается, что человек лучше всего может научиться, если он сам предпринимает действия, принимает решения и несет ответственность за результаты. |
| Доступ к финансовой и другой важной информации имеют, в основном, руководители. Вся остальная | Вся важная информация доступна каждому сотруднику компании, а не только руководителям высшего звена. Большую часть решений принимают |

| | |
|---|--|
| информация предоставляется только тем, кому она необходима. | люди, которые не занимают руководящие должности. |
| «Инсайдеры», у которых есть полный доступ к финансовой информации, составляют не более двух десятков человек. | Почти все сотрудники являются «инсайдерами». |
| На деловых обзорах может присутствовать ограниченное количество человек, чтобы можно было обеспечить дискуссии «по существу». Деловые обзоры – это способ распространить среди руководителей высшего звена информацию о проблемах, с которыми сталкивается компания. Презентации проводят хорошо подготовленные руководители высшего звена, умеющие пользоваться PowerPoint и другими наглядными пособиями. | На деловых обзорах могут присутствовать и руководители компании, и все остальные сотрудники. Деловые обзоры – это способ проинформировать о ценностях и экономических проблемах, с которыми сталкивается компания. Презентации проводят люди, которые лучше всего знают о проблеме, несмотря на то, они могут не уметь проводить подобные презентации. |
| На работу нанимают лучших людей, потому что руководство компании считает, что лишь небольшое количество людей с широким опытом и особыми навыками могут работать так, чтобы принести успех компании. | Если обстановка в компании приносит людям радость, то большинство взрослых людей (80-95%) будут делать все возможное, чтобы компания добивалась своих целей так, чтобы это было экономически выгодно. Компания делает все возможное, чтобы помочь служащим раскрыть свой потенциал, но за свое развитие сотрудники отвечают сами. |
| <i>Аудит</i> | |
| Аудит проводится экспертами из главного управления компании, либо профессиональными аудиторами. | Группы, проводящие аудит, состоят из добровольцев с разными специальностями, при этом консультируются с экспертами, не являющимися сотрудниками компании. |
| Не существует анкетирования о ценностях, с помощью которого можно проверить соответствие целям и принципам организации. | Проводится проверка соответствия ценностям/принципам, миссии/цели, стандартам безопасности и защиты окружающей среды. Анкетирования о ценностях пересматриваются каждым подразделением компании. |
| <i>Правление</i> | |
| Основная роль правления – представлять интересы акционеров. | Представляет интересы всех участников работы предприятия (служащих, поставщиков, акционеров, потребителей). |
| Нанимает и увольняет генерального директора, платит ему зарплату, а также утверждает размер зарплаты всех руководителей высшего звена. | Нанимает и увольняет генерального директора, платит ему зарплату; назначает новых членов правления. |

| | |
|---|--|
| Проводит голосования по большей части финансовых вопросов, развитию бизнеса, организационным изменениям, стратегическим решениям, даже если это стандартные действия. | В основном, члены правления дают советы только генеральным директорам и руководителям высшего звена. Также иногда они утверждают решения рядовых служащих. |
|---|--|

Пример вопросов из анкетирования о ценностях и принципах компании AES

Анкетирование 1999 года

Как вы считаете, насколько ваши слова и действия отражают ценности и принципы компании AES. Пожалуйста, объясните, почему вы так думаете?

Насколько, по вашему мнению, ваши коллеги руководствуются принципами и ценностями компании AES?

Насколько, по вашему мнению, действия и слова руководителей отражают принципы и ценности компании AES?

Назовите самую большую проблему, с которой вы столкнулись, руководствуясь ценностями и принципами компании AES?

Анкетирование 1997 года

Если бы вам пришлось начать поиски работы заново, подали ли бы вы резюме в компанию AES? Почему?

Как вы можете оценить ваше доверие к руководителям компании AES? Почему?

Анкетирование 1996 года

Можете ли вы свободно выразить свое мнение в AES, если вы не согласны с решением компании? Почему?

В некоторых ситуациях поступать правильно и приносить компании прибыль – это не одно и то же. Судя по тому, что вы слышите и наблюдаете, как вы думаете, поступают ли в таких ситуациях сотрудники AES так, как диктуют принципы компании? Почему вы так считаете?

Несколько электростанций компании перешли с почасовой оплаты труда на систему, при которой все сотрудники получают фиксированную зарплату. Каково ваше мнение по поводу этой системы оплаты труда?

Насколько хорошо компания AES справляется со своей миссией: распоряжаться ресурсами и восполнять потребность общества в безопасном, чистом, надежном и доступном электричестве?

Анкетирование 1995 года

Как бы вы оценили обстановку в компании AES по сравнению с другими компаниями, в которых вы работали и о которых слышали?

Как вы считаете, получают ли сотрудники AES достаточно информации о нововведениях в компании?

Основываясь на том, что вы наблюдали в компании AES, как вы думаете, принимаются ли во внимание интересы *всех* участников работы предприятия (сотрудников компании, потребителей, поставщиков, правительства, общества) в процессе принятия решений?

Как вы думаете, насколько сотрудники компании AES руководствуются четырьмя принципами, перечисленными выше? (Радость, справедливость, честность и ответственность перед обществом)

Насколько вас удовлетворили действия руководства компании AES в ответ на мысли, выраженные в прошлогоднем анкетировании о ценностях?