



**КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРИНОСЯТ
ПОЛЬЗУ КЛИЕНТАМ, СОТРУДНИКАМ И ОБЩЕСТВУ**

СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ

**ДЖОН МАККИ
РАДЖ СИСОДИА**

*Эта книга для тех, кто хочет не только зарабатывать деньги,
но и менять к лучшему этот мир.*

АРТЕМ АГАБЕКОВ, ФАБРИКА ОКОН, РА ADVENTUM

John Mackey
Raj Sisodia

CONSCIOUS CAPITALISM

Liberating the Heroic Spirit
of Business

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
BOSTON, MASSACHUSETTS

Джон Макки
Радж Сисодиа

СОЗНАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛИЗМ

Компании, которые
приносят пользу клиентам,
сотрудникам и обществу

Перевод с английского Александра Коробейникова

Москва
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2015

УДК 330.642.146
ББК 65.011.34
М15

*Издано с разрешения Harvard Business Review
и Alexander Korzhenevski Agency*

На русском языке публикуется впервые

Макки, Джон

М15 Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Джон Макки, Радж Сисодиа ; пер. с англ. А. Коробейникова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 336 с.

ISBN 978-5-00057-477-5

Основатель Whole Foods Market Джон Макки и профессор Радж Сисодиа рассказывают в своей книге об организациях, которые служат как собственным, так и общественным интересам, создавая ценность для потребителей, сотрудников, поставщиков, инвесторов, общества и окружающей среды. Эти компании строят сильный бизнес, используя четыре важных принципа: высшие цели, интеграцию заинтересованных лиц, сознательное лидерство и сознательное управление. Книга предлагает свежий взгляд на бизнес, основанный на сознательном и этичном ведении дел, который способен привести нас всех к лучшему будущему.

УДК 330.642.146
ББК 65.011.34

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-477-5

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Оглавление

От партнера российского издания	9
Предисловие. Вернуть капитализм на путь истинный	11
От авторов	17
Введение. Пробуждения	21
ГЛАВА 1. Капитализм: очаровательный, оклеветанный, опороченный	31
ГЛАВА 2. Сознательный капитализм и героический дух бизнеса	45
ЧАСТЬ I. ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП: ВЫСШАЯ ЦЕЛЬ	61
ГЛАВА 3. Цель: поиск компанией смысла	64
ГЛАВА 4. Определение цели и следование ей	76
ЧАСТЬ II. ВТОРОЙ ПРИНЦИП: ИНТЕГРАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ	87
ГЛАВА 5. Преданные, доверяющие вам покупатели	92
ГЛАВА 6. Вдохновенные, страстно преданные делу сотрудники	102
ГЛАВА 7. Терпеливые, целеустремленные инвесторы	116
ГЛАВА 8. Поставщики, готовые к сотрудничеству и инновациям	127
ГЛАВА 9. Процветающее, гостеприимное общество	138

ГЛАВА 10. Здоровая, полная жизни среда обитания	153
ГЛАВА 11. Внешний круг заинтересованных лиц	166
ГЛАВА 12. Взаимозависимость заинтересованных лиц	179
ЧАСТЬ III. ТРЕТИЙ ПРИНЦИП:	
СОЗНАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО	189
ГЛАВА 13. Качества сознательных лидеров	195
ГЛАВА 14. Как стать сознательным лидером	206
ЧАСТЬ IV. ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП:	
СОЗНАТЕЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ	227
ГЛАВА 15. Сознательные культуры	229
ГЛАВА 16. Сознательное управление	246
ГЛАВА 17. Как бизнесу стать сознательным	261
ГЛАВА 18. Сила и красота сознательного капитализма	272
Приложения	282
Благодарности	306
Об авторах	309
Примечания	311

*Моему отцу Биллу Макки
и моей жене Деборе Морин – двум людям,
у которых я больше всего научился в жизни*
Джон Макки

*Моим детям Алоку, Прийе и Майе,
моим племянникам Шиве и Кришне.
Не страшитесь будущего, но встречайте его
с любовью, радостью, смелостью и оптимизмом*
Радж Сисодиа



ОТ ПАРТНЕРА РОССИЙСКОГО ИЗДАНИЯ

С чем у большинства людей, особенно в России, ассоциируется слово «капитализм»? С выгодой? Наживой? Эксплуатацией человека человеком?

Настали новые времена, и сегодня капитализм перепозиционирует себя.

Лидеры, которые хотят создать действительно успешные и эффективные компании, работают не ради прибыли, а ради нематериальных ценностей. По сути, перед бизнесом стоит выбор: жизнь или кошелек. Выбирая кошелек, то есть работу ради прибыли, бизнесмены обрекают свои компании на вымирание, потому что в современном мире будущее за теми, кто выбирает осознанное отношение к бизнесу, видит глобальные стратегические цели и — главное — способен ответить на вопрос «зачем?».

Разве Стив Джобс, придумывая свой первый компьютер Mac, заботился о сиюминутной выгоде? Он был одержим идеей создать нечто функциональное, способное перевернуть мир и сделать жизнь лучше. Ему это удалось, и он основал уникальную компанию, одну из самых успешных в мире.

Пример Джобса как нельзя лучше подтверждает: если есть ответ на вопрос «зачем?», то всегда найдется ответ на вопрос «как?»: как выжить? как сохранить долю рынка и рабочие места? как, наконец, улучшить жизнь, сделать ее более осмысленной? Все это особенно актуально в реалиях современной российской экономики.

Сознательный лидер не только сам отвечает на вопрос «зачем?», но и окружает себя людьми, готовыми жить и работать осмысленно, ставить перед собой не сиюминутные, а глобальные цели, выстраивать парадигму, в которую

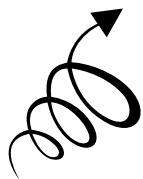
вовлекаются все участники бизнеса: сотрудники, поставщики, клиенты, конечные потребители. Их всех связывают равноправные партнерские отношения, они все – носители бренда, осознающие гражданскую миссию компании. Чем быстрее бизнес поймет, что, отдавая, он получает больше, тем быстрее станет успешным: когда парадигма бизнеса смещается к нематериальным ценностям, раскрывается нереализованный потенциал, который обеспечивает победу. Недаром стратегию построения бизнеса на основе осознанности авторы книги «Сознательный капитализм» Джон Макки и Радж Сисодиа назвали «выигрыш^б», то есть «выигрыш в шестой степени».

В построении этой стратегии очень велика роль предпринимателя: сознательный капиталист влияет на общество, оздоравливая его, делая его более экологичным и дружелюбным и прежде всего помогая людям найти то, что у японцев называется «икигай» и переводится как «то, что придает жизни смысл». В связи с этим хочу вспомнить притчу.

Путник встретил на дороге рабочего, который нес тяжелые камни. На вопрос, что он делает, рабочий ответил: «Я таскаю камни». Второй рабочий на тот же вопрос ответил: «Я строю храм».

В книге Джона Макки и Раджа Сисодиа вы найдете массу вдохновляющих примеров, советов и рекомендаций. Это отличное практическое руководство для предпринимателей и топ-менеджеров новой формации, готовых жить и строить бизнес осмысленно, изменяя при этом мир к лучшему и меняя отношение к капитализму в целом. Для тех, кто хочет не просто таскать камни, а строить храм.

*Артем Агабеков,
Фабрика окон, PA Adventum*



ПРЕДИСЛОВИЕ

Вернуть капитализм на путь истинный

Эта книга, которую всегда мечтал написать я. Будучи убежденным капиталистом, я крайне разочарован тем, что капитализм в последнюю четверть XX века свернул с верного пути и приобрел крайне неважную репутацию, причем по большей части заслуженно.

В этой книге Джон Макки и Радж Сисодиа возвращают капитализм к корням. Они приводят такие убедительные аргументы в его пользу, что можно подумать, будто их излагает самый богатый человек в мире. Свою версию капитализма авторы называют сознательным капитализмом. Я считаю, что от прилагательного можно и отказаться, потому что это единственная подлинная форма капитализма. Другие методы ведения бизнеса, в том числе кумовской капитализм, — просто извращения настоящего капитализма. Во время глобального экономического упадка 2008 года и последовавшего за ним кризиса мы убедились, что этот ложный капитализм не может быть жизнеспособным и в долгосрочной перспективе обречен.

С философией Джона Макки я познакомился впервые в 2005 году, прочитав его дискуссию с нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом о том, как функционирует капитализм. Незадолго до смерти Фридмана Макки поставил под сомнение его взгляды, касающиеся того, что бизнес

несет ответственность только перед своими акционерами, — взгляды, которые финансовые рынки использовали для обоснования краткосрочных котировок акций. В часто цитируемой работе 1970 года *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* («Социальная ответственность бизнеса — в увеличении своей прибыли»), опубликованной в *New York Times*, Фридман сурово критиковал бизнесменов, заботящихся о своих сотрудниках, сообществе и окружающей среде: «Предприниматели, которые серьезно относятся к своим обязанностям по предоставлению рабочих мест, борьбе с дискриминацией, предотвращению загрязнения окружающей среды... проповедуют чистый и беспримесный социализм».

Макки, как и я в течение многих лет, ставил под сомнение эту точку зрения. У нас общие, гораздо более широкие взгляды на роль корпораций в обществе. Именно общество создало акционерные компании с ограниченной ответственностью и дало им право функционировать. Нарушение этого права может вылиться в утрату свободы — отзыв лицензии или ужесточение регулятивных действий и норм, которые ограничат свободу деятельности компании.

Занимая руководящую должность в *Whole Foods Market**, Джон Макки стал ролевой моделью для сознательного капитализма, которой мы с моими коллегами по *Medtronic*** старались следовать. По своему опыту, находясь каждый день на передовой бизнеса — Макки в своих магазинах, а я в больницах с врачами и пациентами, — мы поняли, что настоящий капитализм — единственный способ создать организацию, которая приносит выгоды потребителям, сотрудникам, инвесторам, сообществу, поставщикам и окружающей среде.

Макки и Сисодиа прямо показывают, что лидерство имеет большое значение. Они рассказывают, как стать ответственными лидерами, что в моей терминологии — почти синоним подлинного лидера. Они понимают, насколько необходимо лидеру примирить голову с сердцем, развить самосознание и эмоциональную отзывчивость, прежде чем побуждать к тому же самому остальных. Пословица гласит: «Самое длинное путешествие для человека — это полметра между сердцем и разумом». Учитывая поразительное снижение

* *Whole Foods Market* — американская сеть продуктовых супермаркетов, специализирующихся на продаже натуральных и органических продуктов. Имеет магазины в США, Канаде и Великобритании. Основана Джоном Макки в 1980 году. *Здесь и далее примечания редактора, если не указано иное.*

** *Medtronic* — публичная американская компания-производитель медицинского оборудования и технологий. Входит в список *Fortune 500*, имеет подразделения в 140 странах, основана в 1949 году.

уверенности в себе у наших лидеров за последнее десятилетие, мы можем сказать, что развитие сознательного лидерства – лучший способ снова вдохнуть в них веру в себя и капиталистические институты, убедиться, что они двигаются в верном направлении.

Я хотел бы немного рассказать о том, как сам руководствовался теми же принципами. Окончив в 1964 году Технологический университет Джорджии по специальности «технология производства и систем», я лелеял надежду стать полноправным ценностно-ориентированным лидером крупной компании, которая вносила бы существенный вклад в благосостояние общества. Это началось еще в восемь лет, когда я слушал своего отца, который рассказывал, как следует управлять компаниями. Желание не оставило меня и в подростковом возрасте: я работал кедди* и слушал разговоры бизнесменов, а потом летом подрабатывал в ряде компаний, в том числе в Procter & Gamble и IBM.

Я выбрал бизнес, так как считал, что под умелым, ценностно-ориентированным руководством компании могут дать человечеству больше, чем любая другая общественная организация. Во время обучения по программе MBA в Гарвардской школе бизнеса я познакомился со многими выдающимися лидерами мира бизнеса, узнал, как работают глобальные корпорации, и мое желание чего-то добиться при помощи свободного предпринимательства только укрепилось. За 23 года работы в Министерстве обороны, Litton Industries и Honeywell я увидел хорошее, плохое и злое в бизнесе.

Придя в 1989 году в Medtronic, я увидел возможность создать долгосрочные ценности для акционеров компании при сохранении уровня успешности. Тринадцать лет я провел в Medtronic, сотрудничая с основателем компании Эрлом Баккенем, что дало мне платформу для претворения идеи в жизнь. Свидетельством успеха многие считают увеличение акционерной стоимости компании с 1,1 до 60 миллиардов долларов, но я полагаю, что гораздо убедительнее другие цифры: количество вернувшихся к полноценной жизни пациентов выросло с 300 тысяч в 1989 году до нынешних 10 миллионов. Истории выздоровления наших пациентов – главная награда для сотрудников Medtronic и всех врачей, медсестер, техников, поставщиков, инвесторов и общин, которые составляют семью Medtronic.

* Помощник игрока в гольфе, в чьи обязанности входит перенос спортивного инвентаря и помощь советами.

Уйдя из компании в 2002 году, я стал преподавать в крупных академических организациях; например, девять последних лет я работаю в Гарвардской школе бизнеса. За эти годы мне удалось развить свои идеи и убедиться в их справедливости с помощью одаренных студентов и крупных лидеров бизнеса, обсудить свои концепции в аудиториях с наиболее выдающимися учениками и менеджерами, написать пять книг и множество статей.

Тем временем общество испытало историческую потерю доверия к лидерам бизнеса. Чтобы понять, что так дискредитировало сознательный капитализм за последнее десятилетие, нужно вернуться к теориям Фридмана, оказавшим невероятное влияние на поколения экономистов и СЕО*, которые, сознательно или нет, следовали его философии. Влияние это возросло, когда рынок акций стал все больше смещаться в сторону краткосрочного капитала и средний срок владения акциями сократился с восьми лет до шести месяцев. Самое неприятное — то, что краткосрочная динамика привела к распаду таких великих компаний, как, например, General Motors и Sears, а также банкротству Enron, WorldCom, Kmart и Kodak. Более сотни крупных компаний вынуждены были переделать свои финансовые отчеты за 2003–2004 год из-за сомнительной бухгалтерии. Но эти проблемы бледнеют по сравнению с падением в 2008 году таких крупных финансовых организаций, как Fannie Mae, Bear Stearns, Lehman Brothers, Countrywide, Citigroup и многих других. Они рухнули из-за избыточной задолженности, пытаясь максимально увеличить свой акционерный капитал. В итоге давление Уолл-стрит на корпорации с целью увеличить цены на акции краткосрочного капитала обернулось бумерангом, ударив по самим финансовым компаниям.

Джон Макки, который называет Фридмана «одним из своих героев», оспорил его идеи в дискуссии 2005 года, незадолго до смерти своего кумира. Фридман, к его чести, пытался включить многие идеи Макки в свою теорию создания акционерного капитала, но Макки заявил: «Фридман считает, что забота о потребителях и сотрудниках и филантропия бизнеса — это средства для увеличения инвесторской прибыли, я же придерживаюсь прямо противоположной точки зрения: высокие доходы — это средство достижения главной цели Whole Foods. Мы хотим повысить благосостояние и улучшить здоровье всех жителей планеты, обеспечив их продуктами питания лучшего качества, и этой цели нельзя добиться, если не получать высоких доходов. Как человек

* СЕО (от англ. Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии — аналог генерального директора.

не может жить без еды, так и бизнес не может жить без доходов. Но большинство людей живет не для того, чтобы есть; так и бизнес не должен существовать исключительно ради своих доходов»¹.

Я часто выдвигал подобные аргументы по поводу миссии Medtronic — «возвращать людей к полной жизни и здоровью». В своей первой книге, *Authentic Leadership* («Подлинное лидерство»), я говорил, что бизнес должен начинаться с целей и ценностей, которые нужно использовать, чтобы вдохновлять сотрудников на инновации и предоставление более качественных услуг, а также чтобы добиваться существенного прироста прибылей и доходов. Этот подход закладывает фундамент для постоянных инвестиций в бизнес и создания устойчивых ценностей компании для акционеров и инвесторов, что порождает волну удачи. Эта философия никоим образом не уникальна для Whole Foods или Medtronic. Она широко используется в таких разных по профилю компаниях, как IBM, Starbucks, Apple, Novartis, Wells Fargo и General Mills, — все они десятилетиями постоянно демонстрируют высокую степень успешности.

В «Сознательном капитализме» Макки и Сисодиа рассказывают читателям обо всех сферах деятельности корпораций. Авторы объясняют, почему эти компании заслуживают внимания и уважения, даже несмотря на продолжающиеся трения.

Экономистам проще подсчитать и измерить акционерную стоимость по гораздо более простой формуле Фридмана, но в этой формуле не учитываются более важные долгосрочные элементы финансового здоровья компании, правильность ее стратегии, достоинства ее инвестиций, уровень удовлетворенности покупателей и показатель лояльности и вовлеченности в процесс ее сотрудников. Эти факторы оказывают гораздо большее влияние на долгосрочную жизнеспособную ценность компании, чем краткосрочные колебания цен на акции. Другие ведущие ученые (например, мой коллега по Гарвардской школе бизнеса Роберт Каплан) создали более эластичную и многоаспектную формулу для измерения производительности компании в долгосрочной перспективе по сбалансированной системе показателей.

В качестве яркой иллюстрации того, как она работает, можно сравнить Hewlett-Packard и IBM и различные подходы к лидерству, которые применили в последнее десятилетие руководители этих компаний Марк Хёрд и Сэм Пальмизано. До того как подать в отставку из-за нарушения корпоративной этики, CEO компании HP Хёрд, пришедший из NCR Corporation на смену неудачно действовавшей Карли Фиорине, казалось, вернул компанию на прежний

уровень, повысив прибыль и доходы и более чем вдвое увеличив стоимость ее акций. Однако эти достижения частично были вызваны резким сокращением затрат на исследования и разработку с 6 до 3% (по сравнению с историческим 10%-ным уровнем) и краткосрочным фокусом, который исключал инвестирование в жизнеспособные долгосрочные стратегии. После его ухода в 2010 году фонды ИР сократились на 60 миллиардов долларов, то есть на 55%.

Под стабильным руководством Пальмизано IBM сосредоточила свои усилия на обслуживании глобальных клиентов и создании ценностно-ориентированного «глобально интегрированного предприятия». Это долгосрочное изменение культуры отняло у Пальмизано большую часть десяти лет его руководящей работы, но в итоге акционерный капитал IBM вырос за последние три года более чем на 100 миллиардов долларов, то есть на 84%. Вирджиния Рометти, внутренний преемник Пальмизано, имеет все шансы поддерживать успешность работы на том же уровне, в то время как преемники Хёрда, выбранные извне, Лео Апотекер и Мег Уитмен, продолжают подыскивать подходящую стратегию.

Я глубоко благодарен Джону Макки и Раджу Сисодиа за то, что они дали бизнесу и обществу урок объединения всех составляющих компании для долгосрочной выгоды – создания жизнеспособных организаций, которые служат как собственным, так и общественным интересам. Они считают капитализм «героической силой», борющейся с главными проблемами общества. В этом смысле их идеи полностью соответствуют идеям моего коллеги по Гарвардской школе бизнеса Майкла Портера, пионера современной корпоративной стратегии, который призвал лидеров корпораций нести ответственность перед обществом и «создавать общие ценности».

Я горячо желаю, чтобы эти идеи стали общепринятыми, а в будущем корпорации управлялись бы на их основе, что обеспечит возможность многолетнего процветания капитализма как ведущей силы в здоровом глобальном обществе.

Билл Джордж, профессор практического менеджмента Гарвардской школы бизнеса, бывший директор и CEO компании Medtronic. Автор четырех бестселлеров, в том числе Authentic Leadership и True North, а также недавно написанной книги True North Groups. Входит в совет директоров ExxonMobil, Goldman Sachs и Mayo Clinic.



ОТ АВТОРОВ

Когда в США был опубликован «Сознательный капитализм», идеи, содержащиеся в книге, многие посчитали радикальными. Среди самых радикальных числится наша твердая уверенность в героической природе бизнеса, его врожденных добродетелях и исключительной способности постоянно творить добро для большого количества людей, чем он отличается от любой другой общественной или экономической системы, когда-либо изобретенной человечеством. Сейчас, когда бизнес очерняется и изображается в карикатурном виде как источник почти всех проблем, ни одной из которых он не решает, наш послыл вдохновил многих предпринимателей и лидеров бизнеса, которые надеются оказать положительное влияние на мир и при этом создать цветущие компании с прекрасными экономическими показателями.

После публикации книги многие бизнесмены рассказывали нам, как она изменила их мышление, помогла усовершенствовать компании или заложить основы для нового лучшего пути в будущее. Один из этих бизнесменов – Брайан Шульц, основатель и CEO Studio Movie Grill. Он пользуется четырьмя основными принципами сознательного капитализма для достижения единения менеджеров высшего звена. Теперь у его лидеров появились план действий и общий язык для того, чтобы повысить культуру сознания и с большим успехом мотивировать 3500 сотрудников компании.

Как и Брайан Шульц, предприниматель из Иллинойса Ник Сарилло, основатель компании Nick's Pizza & Pub, убедился в силе общего языка и эффективности принципов сознательного капитализма для мотивации молодых

сотрудников (70% его сотрудников младше 25 лет). В отрасли, где текучесть кадров превышает 100%, Nick's Pizza держится на уровне менее 20%.

Скотт Миллер, CEO Interstate Batteries, с недавнего времени использует ценности сознательного лидерства, чтобы вдохновить своих менеджеров на переосмысление связи между эффективностью бизнеса и его общественным значением. Он предложил ключевым партнерам Interstate Batteries (общенациональной сети дистрибьюторов и франшиз) предпринять годичное путешествие к сознательному капитализму для выявления и формулирования целей и задач компании. По его мнению, так будут заложены основы для сотрудничества и партнерства на следующее десятилетие.

Банк First United в Оклахоме несколько десятилетий подчеркивал важность корпораций для общества, которое они обслуживают. Имея под рукой модель сознательного капитализма, CEO банка Грег Мэсси и его команда менеджеров смогли претворить корпоративный опыт поколений сотрудников в четко сформулированные цели компании и модель работы с партнерами. Это стало ценным инструментом для определения стратегии и улучшения качества набора персонала, его адаптации и развития.

Эд Манци, CEO банка Fidelity в центральном Массачусетсе, принял принципы сознательного капитализма, чтобы определить новую цель для своей компании и создать подробный план развития сознательного лидерства. Философия банка призвана «побуждать заботливый и мотивированный персонал не лениться приложить сверхусилия, чтобы помочь своим клиентам».

Книга вдохновила и предпринимателей в общественных отраслях. Например, Verb – это общественная организация, которая поощряет социальных предпринимателей посредством конкурентных инноваций и служит онлайн-площадкой для торговли. Она проводит конкурс Dell Social Innovation Challenge, в рамках которого за последние семь лет выдано на начальное финансирование более 750 тысяч долларов. Было подано более 7 тысяч заявок из более чем 60 стран, и год за годом количество участников конкурса удваивается. Команды претендентов должны ответить на пять довольно традиционных для бизнеса вопросов: «В чем ваша инновация?», «Кто извлечет из нее выгоду?», «Кто заплатит за нее?», «В чем состоит ваш успех?», «Как вы собираетесь его добиться?» Сейчас организаторы конкурса анализируют компании при помощи описанного в «Сознательном капитализме» подхода, предлагая предпринимателям сформулировать свои цели и цели своих организаций, набросать план инвестиций и описать, как предприятие собирается приносить

пользу всем заинтересованным лицам, а также выполнять действия по поддержке сознательного лидерства и сформулировать методы создания культуры сознательного предпринимательства в организации.

Вдобавок к этим и другим рассказам, с которыми мы ознакомились после публикации «Сознательного капитализма», были получены доказательства прекрасного финансового состояния сознательного бизнеса. В новом исследовании были проанализированы и помечены как «высокосознательные», «сознательные» и «становящиеся сознательными» более 50 американских и 15 иностранных организаций. Оказалось, что, судя по различным источникам данных и способности компаний приносить выгоду своим акционерам, финансовая производительность этих компаний в долгосрочной (10–15 лет) перспективе остается значительно выше рыночной, особенно высокосознательных компаний. (Более подробную информацию об этом исследовании можно найти в книге *Firms of Endearment*^{*}, написанной соавтором «Сознательного капитализма» Раджем Сисодиа.)

Нам радостно видеть, что идеи сознательного капитализма находят отклик у все большего количества людей и компаний. Сейчас словосочетание «сознательный капитализм» относительно хорошо известно в сфере бизнеса, СМИ и бизнес-образования во всем мире. В прошлом году мы выступали на сотнях мероприятий по всей планете, пропагандируя этот подход к бизнесу. Пожалуй, самым приятным аспектом этого опыта стало почти повсеместное принятие наших идей. В различных странах – Южной Корее и Бразилии, ЮАР и Австралии, Великобритании и Индии – везде мы находили тех, кто с энтузиазмом относился к нашим принципам. Книга была переведена на несколько языков, в том числе, к нашему особенному удовольствию, на китайский. Наше движение (www.ConsciousCapitalism.org) сейчас присутствует в ряде стран в виде представительств, наряду с местными и региональными представительствами в США.

Хотя мы более, чем когда-либо, убеждены, что высокая сознательность бизнеса многократно увеличивает его положительный эффект, мы видим, что многие весьма уважаемые компании мирового масштаба – например, Panera Bread, Union Square Hospitality Group, Tata, Mahindra & Mahindra, Marks & Spencer и Agilent Technologies – руководствуются собственным вариантом

^{*} Издана на русском языке: *Сисодиа Р., Вольф Д. Б., Шет Дж. Н.* Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей. Киев : Баланс Бизнес Букс, 2011.

сознательного капитализма, не используя напрямую этот термин. На самом деле трудно представить себе действительно «нужную миру» компанию, которая нарушала бы любую из четырех базовых установок сознательного капитализма.

Конечно, предстоит еще долгий путь, прежде чем бизнес как общественный институт подвергнется долговременной фундаментальной трансформации и завоеует доверие и уважение людей. Мы надеемся, что после выхода издания четыре наших основных принципа станут базовыми для многих компаний, а не только для таких, как сталелитейное корейское предприятие POSCO, французская компания по защите данных Gemalto, голландский банк Rabobank и южноафриканская строительная фирма Murray & Roberts, которые недавно встали на путь сознательного капитализма.

Мы продолжаем работать над развитием движения сознательного капитализма, сотрудничая с движениями, имеющими сходные цели, чтобы обогатить практику бизнеса, дабы она стала путеводной звездой надежды, возможностей и просвещенной мысли по всему миру. Надеемся, что вы присоединитесь к нам в этом увлекательном путешествии.

*Джон Макки
Радж Сисодиа*



ВВЕДЕНИЕ

Пробуждения

До того как основать с партнерами Whole Foods Market, я учился в двух университетах, где прослушал примерно 120 часов дисциплин по выбору — в основном по философии, религии, истории, всемирной литературе и другим гуманитарным предметам. Я выбирал только то, что было мне интересно, и если курс мне надоедал, то бросал его. Стоит ли говорить, что с такой самостоятельной образовательной стратегией я узнал много интересного и полезного, но так никакой степени и не получил. Я никогда не учился бизнесу и думаю, что на самом деле это со временем сыграло мне на руку. Мне как предпринимателю не пришлось переучиваться, и все возможности для инноваций были к моим услугам. Свою юность я провел в попытках найти смысл и цель собственной жизни.

Эти поиски привели меня к контркультурному движению конца 1960–1970-х годов. Я изучал в то время восточную философию и религию и до сих пор занимаюсь йогой и медитацией. Я изучал экологию. Я стал вегетарианцем и вот уже десять лет им остаюсь. Я два года жил в городской коммуне в Остине, отрастил длинные волосы и бороду. В политическом отношении я склонялся к прогрессивизму (или либерализму, или социал-демократии) и придерживался той точки зрения, что бизнес и корпорации по сути своей зло, потому что они эгоистично ищут лишь доходов. Соответственно, я считал, что, по контрасту с ними, общественные организации и правительство — это добро, так как они альтруистически служат интересам общества, а не пытаются извлечь доходы.

Конечно, с таким опытом я был «отлично подготовлен» к тому, чтобы в 1978 году начать свой бизнес. Наша первая компания — лавка натурального питания под названием Safer Way — была магазинчиком площадью менее 300 квадратных метров в старом здании. Мы открыли ее вместе с моей девушкой Рене Лоусон, и наш первоначальный капитал составлял 45 тысяч долларов — именно столько нам одолжили семья и друзья. Мы были очень молодыми (мне было 25, а Рене — 21) идеалистами и бизнес открыли, чтобы продавать людям здоровую еду, зарабатывать себе на достойную жизнь и получать удовольствие от совместной работы.

Хотя мы работали более чем по восемь часов в день, изначально наши зарплаты составляли примерно 200 долларов в месяц, а жили мы с Рене прямо в офисе над магазином. Там не было ни душа, ни ванной, так что мылись мы в посудомоечной машине Hobart прямо в магазине (наверняка это было нарушением каких-то муниципальных санитарных норм). Проработав в Safer Way два года, в 1980-м мы решили переехать в гораздо более крупное помещение, слиться с другим небольшим магазином здорового питания и переименоваться в Whole Foods Market.

Пробуждение первое: открытие бизнеса и превращение в капиталиста

Когда мы основали Safer Way, я придерживался политической философии прогрессивизма, которая учила, что бизнес и капитализм основаны на жадности, эгоизме и эксплуатации потребителей, сотрудников, общества и окружающей среды с целью получения максимальных доходов. Я считал, что доходы — это в лучшем случае неизбежное зло и уж точно не конечная цель, желаемая для общества. Перед тем как основать Safer Way, я участвовал в Остине в кооперативном движении. Как я уже сказал, два года я жил в коммуне, а кроме того, трижды участвовал в различных пищевых кооперативах. В течение нескольких лет я считал, что кооперативное движение — лучший способ реформировать капитализм, поскольку оно основывается на кооперации, а не на конкуренции. Если магазином будут владеть его собственные покупатели, а не жадные до прибылей инвесторы, это обойдется дешевле и будет более справедливо. Я разделял принцип пищевой кооперации — «питание для людей, а не для доходов», однако в конечном счете разочаровался в кооперативном движении,

поскольку оно почти не оставляло место для предпринимательского творчества; чуть ли не все решения были политизированы. Самые политически активные участники контролировали кооперацию, навязывая собственные интересы, и большая часть энергии уходила на то, чтобы решить, какие компании бойкотировать, а не на то, как улучшить качество продукции и потребительских услуг. Я решил, что смогу создать магазин лучше, чем все кооперативы, в которых участвовал, но для этого нужно было стать предпринимателем.

Предпринимательство и открытие бизнеса полностью изменили мою жизнь. Почти все мои представления о бизнесе оказались ложными. В первый же год работы в Safer Way я осознал важную вещь: бизнес основывается не на эксплуатации и вообще не на принуждении. Напротив, его фундамент – сотрудничество и добровольный обмен. Мы по собственной воле ведем торговлю ради общих целей. Никто не обязан продавать и покупать. У потребителей есть конкурентные альтернативы на рынке, у сотрудников – конкурентные альтернативы на рынке труда, у инвесторов – множество возможностей вложить свой капитал, а поставщики могут выбрать из множества потребителей своих товаров и услуг. Инвесторы, работники, управляющий персонал, поставщики – все они должны сотрудничать, чтобы создать ценности для потребителей. Если им это удастся, совместно созданная ценность справедливо разделяется между ее создателями благодаря процессам конкурентного рынка, основанным на общем вкладе каждого из заинтересованных лиц. Иными словами, бизнес – это не игра с нулевой суммой, где есть победитель и проигравший. Здесь выигрывают абсолютно все – и мне это нравится.

Я увидел также, что, несмотря на мои самые честные намерения и желание построить хороший бизнес, существует много проблем. Наши покупатели считали, что наши продукты слишком дороги; сотрудники полагали, что им слишком мало платят; поставщики не хотели снижать цены, потому что наша компания была слишком мала; местный социальный сектор Остина постоянно требовал пожертвований; различные правительственные организации постоянно устанавливали какие-то пошлины, акцизы, штрафы и налоги на бизнес.

Мы ничего не знали о ведении бизнеса, что и аукнулось в первый год: мы потеряли более 50% доверенного нам капитала – 23 тысячи долларов – и поняли, что создать успешный бизнес непросто. Несмотря на убытки, настроенные против бизнеса вообще люди продолжали обвинять нас в том, что мы эксплуатируем покупателей посредством высоких цен, а сотрудников – посредством низких заработков. Несмотря на все свои добрые намерения, я превратился в жадного и эгоистичного бизнесмена. Теперь мои друзья из кооператива

считали меня одним из плохих парней. Да, у меня самого не было сомнений, что я не жадина, не эгоист и не всемирное зло. Я по-прежнему во многом оставался идеалистом, который хотел сделать мир лучше, и считал, что лучше всего это у меня получится, если открыть магазин по продаже здорового питания и создать рабочие места.

После этого я постепенно стал отказываться от социал-демократической философии своей молодости, потому что она перестала адекватно объяснять мир, и стал искать альтернативные способы такого объяснения.

Постоянно поглощая десятки книг по бизнесу в поисках способов удерживать Safer Way на плаву, я перешел к чтению либертарианских экономистов и мыслителей – Фридриха Хайека, Людвиг фон Мизеса, Милтона Фридмана, Джуда Ванниски, Генри Хэзлитта, Роберта Хайнлайна, Мюррея Ротбарда, Томаса Суэлла и других. Я думал: «А это имеет смысл, ведь все так и есть». Мои взгляды на мир коренным образом изменились. Я понял, что добровольный взаимовыгодный обмен привел к беспрецедентному процветанию человечества. Как мы покажем в главе 1, прогресс, которого совместными усилиями добились люди в течение последних 200 лет, просто невероятен. Я понял, что свободное предпринимательство в сочетании с правами собственности, инновациями, диктатурой закона и конституционно ограниченным демократическим правительством приводит к появлению обществ, процветание которых доведено до максимума, и создает условия для счастья и благополучия не только богатых, но и всех членов сообщества, в том числе бедных.

Я стал бизнесменом и капиталистом и обнаружил, что бизнес и капитализм хотя и не идеальны, но в основе своей согласуются с моралью и общественным благом.

Пробуждение второе: о важности заинтересованных лиц и силе любви

Одно из поворотных событий в истории Whole Foods Market случилось более 30 лет назад, в День поминовения в 1981 году, когда у нас еще был только один магазин. Whole Foods существовал к тому времени всего восемь месяцев – мы переехали и переименовались из Safer Way. Наш новый магазин быстро стал пользоваться успехом. Покупателям нравилось совершать у нас покупки, а сотрудникам – у нас работать: они страстно верили в нашу концепцию, могли

достаточно свободно выражать свою индивидуальность, получали удовольствие от общения друг с другом и от обслуживания покупателей. Но в тот день в Остине произошло самое страшное за 70 лет наводнение. Погибло 13 человек, городу был причинен 35-миллионный ущерб (на нынешние деньги это около 100 миллионов долларов). Наш магазин на два с половиной метра ушел под воду. Все оборудование и инвентарь погибли; убытки составили около 400 тысяч долларов. Наводнение буквально стерло нас с лица земли. У нас не было ни сбережений, ни страховки, ни запасного инвентаря. Мы не могли справиться собственными силами и стали банкротами.

Когда собственники и сотрудники пришли в магазин на следующий день после наводнения и увидели все разрушения, у многих из нас на глаза навернулись слезы. Для сотрудников это означало конец лучшей работы в их жизни. Для основателей — конец прекрасной, но короткой мечты. Пока мы отчаянно пытались спасти все, что могли, произошло нечто невероятное и неожиданное: в магазин стали приходить десятки наших покупателей и просто соседей — дело происходило в День поминовения, так что у многих был выходной. Они пришли в рабочей одежде, с ведрами, швабрами и другими полезными инструментами. По сути, они говорили нам: «Давайте, ребята, примемся за работу. Уберем здесь и поставим вас обратно на ноги. Этот магазин не должен умереть. Хватить ныть — время мыть!»

Несложно догадаться, какое воздействие это оказало на нас. Неожиданно мы обрели новую энергию и лучик надежды, которая, возможно, еще не была окончательно потеряна. В течение нескольких следующих недель десятки покупателей продолжали приходить помогать нам с уборкой и ремонтом. Мы спрашивали: «Зачем вы это делаете?» И они отвечали, например: «Whole Foods очень важен для меня. Я даже не уверен, что хотел бы жить в Остине, если бы здесь не было Whole Foods, если бы магазин закрылся. Он очень много для меня значит». Трудно переоценить то влияние, которое оказывали на нас подобные слова. Мы почувствовали такую любовь покупателей, что окончательно решили открыться любой ценой. Мы считали: «Эти люди так нас любят и так много нам дали, что мы обязаны сделать все возможное, чтобы открыть магазин заново и обслуживать их как можно лучше».

Нам помогали не только покупатели. Лавиной шла помощь от других заинтересованных лиц. Все они много сделали для нашего спасения. После наводнения мы стали банкротами и не могли выписывать чеки, так что многие наши сотрудники работали бесплатно. Конечно, запустив бизнес вновь, мы со временем смогли им заплатить, но тогда никакой гарантии того, что

мы откроемся опять, не было. Десятки поставщиков предлагали нам поставлять продукты в кредит, потому что им нравился наш бизнес и они верили, что мы сможем вновь открыться и вернуть им деньги. Конечно, наша компания после этого стала еще более преданно относиться к этим поставщикам, и сейчас, по прошествии более 30 лет, мы продолжаем сотрудничать со многими из них. Инвесторы тоже поверили в Whole Foods Market и потянулись в свои карманы за новыми инвестициями. Банк ссудил нас дополнительным капиталом. Собственно говоря, абсолютно все заинтересованные лица – покупатели, сотрудники, поставщики и инвесторы – сплотились после наводнения и сделали все, чтобы магазин Whole Foods Market не умер и открылся вновь. И мы открылись – всего через 28 дней после наводнения.

Этот опыт объединил нашу молодую компанию. Он показал, что у всех заинтересованных лиц есть потенциал для создания тесных взаимоотношений с нами, все они могут быть к нам равнодушны и лояльны. Наши сотрудники сплотились, а наша преданность покупателям стала еще более глубокой. Мы поняли, что действительно многое значим для этих людей.

Страшно даже подумать, что было бы, если бы нам тогда не помогли. Несомненно, компания Whole Foods Market прекратила бы свое существование. Компания, которая сегодня совершает продаж на 11 миллиардов в год, не пережила бы первый год своего существования, если бы нас так не любили и не проявляли заботу о нас, а этого не произошло бы, руководствуясь мы другими принципами в бизнесе. Много ли «нормальных» компаний способны привлечь целую армию волонтеров из покупателей и поставщиков, способных помочь в трудную годину? Это одна из причин, почему мы так хорошо понимаем значение для бизнеса заинтересованных лиц и силы любви: мы на собственном опыте убедились, как много это значит для успеха. Мы просто не добились бы успеха без этого, да и вообще не смогли бы выжить. Какие еще нужны доказательства значимости заинтересованных лиц, того, что они воплощают собой сердце, душу и жизненную силу предприятия?

Другие пробуждения

Бизнес может быть прекрасным инструментом для обучения и роста как отдельной личности, так и организации. У меня случались и другие пробуждения за последние три десятилетия, пока компания Whole Foods росла

и развивалась. Некоторые из них будут изложены в этой книге. Я понял, наверное, самое важное: жизнь коротка, мы здесь ненадолго. Поэтому необходимо найти проводников, которым мы можем доверять и которые могут помочь нам найти и осознать высшие цели в жизни, пока еще не слишком поздно. Когда мне было двадцать с небольшим, я принял, как оказалось впоследствии, мудрое решение: всю жизнь следовать зову сердца. Это было увлекательное путешествие с приключениями, поиском цели, творчеством, личностным ростом и любовью. Я понял, что в этом мире можно жить с открытым и любящим сердцем. Я узнал, что с помощью силы любви мы можем направить свои глубинные творческие импульсы на достижение высших целей, чтобы этот мир стал намного лучше.

Нашу книгу мы начинаем рассказом о нескольких моих пробуждениях, потому что они кажутся удачной метафорой для развития сознательности в моей жизни и деятельности. Это помогло мне узнать несколько фундаментальных истин о бизнесе, которых до того я не сознавал. Я понял, что миру крайне нужна более содержательная, целостная и гуманистическая философия бизнеса, о нем нужно рассказывать лучше, чем мы привыкли читать в учебниках по экономике, слушать на лекциях в школах бизнеса и даже из уст многих выдающихся лидеров бизнеса.

Почему мы написали эту книгу

Мои собственные пробуждения, приведшие к повышению уровня сознательности, происходили параллельно с эволюцией Whole Foods Market, с путем компании к более глубокому пониманию смысла своего существования и потенциала общественного влияния. И вне пределов своей компании я могу заметить, что многие вещи, связанные с бизнесом и капитализмом, которые так долго были бессознательными, ныне переходят на сознательный уровень. Самая удивительная, но при этом, кажется, оставшаяся без внимания перемена, которую испытало человеческое общество, состоит в том, что мы все вместе начинаем наконец понимать невероятный потенциал бизнеса и капитализма, если они переходят на сознательный уровень!

Мой соавтор Радж Сисодиа прошел свой путь к постижению глубинной правды бизнеса: 28 лет он был профессором, писателем и консультантом многих компаний. Он пришел к схожим со мной открытиям, изучая ряд компаний

(в том числе и Whole Foods Market), которые пользовались любовью покупателей и партнеров и были удивительно успешны, показывая высокие материальные и моральные результаты. Он провел исследование и описал то, что отличает эти компании от прочих, в своей прекрасной книге 2007 года *Firms of Endearment*.

За последние пять лет мы с Раджем вместе с влиятельными лидерами в области бизнеса и мысли работали над тем, чтобы изменить представление о бизнесе, его преподавании и ведении. Мы участвовали в движении «Сознательный капитализм». В 2009 году Радж основал Институт сознательного капитализма, который позднее укрупнился в общественную организацию *Conscious Capitalism*, доверенными лицами которой мы оба являемся.

Наша совместная любовь к развитию невероятного потенциала, которым обладает более сознательная форма капитализма, привела к тому, что нам естественно было писать эту книгу вместе. Нашей основной целью было вдохновить людей на переход к сознательному бизнесу, воодушевляемому высшими целями, которые служат интересам всех основных заинтересованных лиц и объединяют их; на бизнес с сознательными лидерами, которые живут для служения идеалам компании, всех связанных с ней людей и нашей планеты в целом; на бизнес с культурой заботы и внимания, которая превращает работу в такой организации в источник радости и удовлетворения. Мы действительно верим, что так можно создать новый лучший мир. Вместе лидеры бизнеса могут высвободить невероятную мощь бизнеса и капитализма, чтобы создать мир, в котором люди живут в соответствии со своими целями, любовью и творческими импульсами, — мир сочувствия, свободы и процветания. Таково наше понимание сознательного капитализма.

Как организована эта книга

В главе 1 мы даем самые необходимые сведения из истории капитализма свободного предпринимательства: рассказываем, что это такое, как он помог изменить наш мир к лучшему и с какими проблемами сталкивается сейчас. Глава 1 — это еще и призыв к вам, читателям, активно способствовать изменению представления о капитализме. В главе 2 мы более подробно рассказываем об идее сознательного капитализма — более развитой формы капитализма и предпринимательства, которая призвана дать ответы на встающие ныне

вопросы и обещает значительно улучшить будущее. Следующие четыре части книги соотносятся с одним из четырех базовых принципов сознательного капитализма. Главы 3 и 4 части I посвящены цели: мы объясняем ее важность, предлагаем определения некоторых видов целей и описываем, как любая компания может прийти к осознанию своей подлинной цели. После этого мы переключаем внимание на заинтересованных лиц. В главах 5–12 части II мы рассказываем, как сознательный бизнес должен относиться к основным и второстепенным заинтересованным лицам. Мы обсудим также, как можно использовать отношения взаимозависимости, которые существуют между этими агентами, что лежит в основе философии сознательного капитализма. В главах 13 и 14 части III мы перейдем к ключевой проблеме сознательного лидерства: что это такое, как можно культивировать такой подход? Главы 15 и 16 описывают основные элементы сознательной культуры, особенно любовь и заботу, а также подход к управлению, соответствующий такой культуре и выдвигающий вперед ее сильные стороны. В главе 17 мы предлагаем несколько советов по открытию сознательного бизнеса и дальнейшие рекомендации по поводу того, как сделать сознательным уже существующий бизнес. В главе 18, завершающей книгу, мы обсудим, как добиться более широкого и быстрого распространения философии сознательного капитализма, а также предложим кредо сознательного капитализма.

Кроме того, в книге есть три приложения. В приложении А описывается, как и почему сознательный бизнес в долгосрочной перспективе показывает лучшие результаты, чем традиционные виды бизнеса. Приложение Б посвящено сравнению сознательного капитализма с недавно предложенными альтернативами — естественным капитализмом, творческим капитализмом и другими концепциями. Приложение В дает ответы на часто возникающие вопросы и развенчивает мифы о сознательном капитализме.

Примечание. Хотя введение написано от моего имени, остальная книга — это по большей части совместный труд, и в ней употребляется местоимение «мы», даже когда приводятся примеры из деятельности Whole Foods. В нескольких местах, однако, звучит только мой голос — там, где я описываю эпизоды из личного опыта.

Джон Макки



ГЛАВА 1

Капитализм: очаровательный, оклеветанный, опороченный

В течение всей истории ничто из созданного людьми не оказало на них настолько большого и быстрого положительного влияния, как капитализм свободного предпринимательства. Безусловно, это величайшая в мире система с точки зрения инноваций и общественного сотрудничества. Эта система предоставила миллиардам людей возможность включиться в величайшее предприятие – заработать себе на существование и обрести смысл жизни, создавая важные друг для друга ценности. Всего за 200 лет бизнес и капитализм изменили лицо планеты и содержание повседневной жизни большинства людей. Выдающиеся открытия, которые стали следствием этой системы, освободили многих из нас от бессмысленной, тяжелой работы, которая долго была неотъемлемой частью нашего существования, и позволили вести более яркую и наполненную смыслом жизнь. Великолепные технологии сократили время и расстояние, и человечество расселилось в самых отдаленных уголках нашей планеты.

Многое достигнуто, но многое еще предстоит сделать. Возможности сотрудничества людей, которые предоставляет эта замечательная система, реализованы далеко не полностью. Еще не везде в мире разделяют ключевые

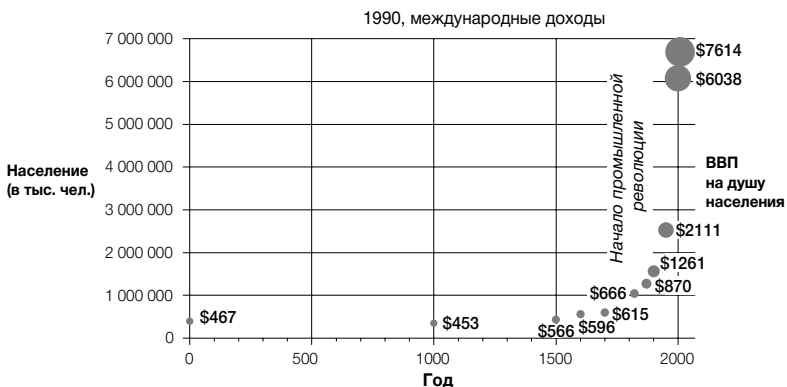
принципы капитализма свободного предпринимательства; в итоге мы не так процветаем и не так удовлетворены жизнью, как могли бы.

Почти весь XX век шла длительная интеллектуальная война между двумя диаметрально противоположными социальными и экономическими подходами: капитализмом свободного предпринимательства (свободные рынки и свободные люди) и коммунизмом (диктатура и контролирование правительством экономики). По всем объективным оценкам, капитализм в этой войне победил. США оказались гораздо более динамичны экономически и развиты социально, чем Советский Союз, их основной противник в коммунистическом лагере. То же справедливо и для сравнения ФРГ с ГДР, Южной Кореи с КНДР, Тайваня, Гонконга и Сингапура с Китаем. С падением Берлинской стены в 1989 году на протяжении 1990-х и 2000-х годов государства одно за другим начали обретать бóльшую политическую и экономическую свободу, тем более что плачевные экономические и политические результаты различных социалистических экспериментов XX века выявились уже отчетливо. После перехода к большей свободе многие страны испытали быстрый экономический рост, десятки миллионов бедных смогли уйти от нищеты.

Конечно, западный мир пользуется плодами капитализма свободного предпринимательства уже на протяжении двух веков. Успех капитализма свободного предпринимательства, улучшившего качество жизни разными способами, — самая удивительная, но при этом недостаточно понятая история последних 200 лет. Капитализм породил такие темпы прогресса человечества, которым нет аналогов во всей его истории. Подумайте только, например, о фактах, перечисленных ниже.

- Всего 200 лет назад 85% населения мира жило в крайней бедности (примерно на доллар в день на современные деньги); сейчас же таких людей всего 16%¹, капитализм свободного предпринимательства привел к процветанию миллиардов жителей планеты.
- Как показано на рис. 1.1, средний по миру доход на душу населения с 1800 года вырос на 1000%². В развитых странах этот показатель достиг 1600%, а японский душевой доход с 1700 года вырос на 3500%. Благодаря качественным улучшениям и повышению доступности стандарт жизни среднего американца с 1800 года вырос на 10 000%!³ Но самый удивительный показатель — вероятно, то, что ВВП Южной Кореи с 1960 года возрос в 260 раз и страна из одной из самых бедных в мире стала одной из богатейших и технологически передовых⁴.

Население мира и валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения



Источник: данные из работы Angus Maddison. Statistics on World Population, GDP and Per Capita GDP, 1–2008 AD. Groningen Growth & Development Centre Web page, March 2010, www.ggdc.net/MADDISON/oriindex.htm.

- За десятки тысяч лет население земного шара росло очень медленно и часто даже уменьшалось: масштабные эпидемии чумы и гриппа уносили миллионы жизней. Примерно в 1804 году, однако, оно достигло миллиарда и в дальнейшем быстро росло, превысив 7 миллиардов, главным образом благодаря прогрессу в гигиене, медицине и сельском хозяйстве⁵.
- За последние 200 лет средняя продолжительность жизни в мире увеличилась до 68 лет, в то время как некогда составляла 30 лет и даже меньше⁶.
- Только за последние 40 лет число голодающих людей в мире снизилось с 26 до 13%⁷. Если сохранятся текущие тенденции, то в XXI веке голод будет практически побежден.
- Из почти полностью неграмотного сообщества мы всего за 200 лет превратились в мир, где читать умеют 84% взрослых⁸.
- С ростом экономической свободы 53% людей живут в странах с демократическим правительством, избираемым всеобщим голосованием, в то время как 120 лет назад это количество равнялось нулю, поскольку даже в демократических странах женщинам или меньшинствам (или обеим категориям) запрещалось голосовать⁹.

- Вопреки распространенному мнению, в процветающих странах более высокий уровень удовлетворенности жизнью. Самоопределение, связанное со свободными рынками, а также более высокий жизненный уровень ведут к большому счастью. Верхний квартиль экономически свободных стран имеет индекс удовлетворенности жизнью 7,5 из 10 по сравнению с показателем нижнего квартиля 4,7¹⁰.

Предприниматели — герои капитализма свободного предпринимательства

В своей недавней книге *Bourgeoisie Dignity* («Достоинство буржуазии») Дейдра Макклоски, экономист из Иллинойского университета в Чикаго, убедительно доказывает, что важнейшими факторами успеха капитализма стали предпринимательство и инновации в сочетании со свободой и достоинством бизнесменов¹¹. Изобретения, которые изменили мир — автомобили, телефоны, керосин, интернет, антибиотики, компьютеры, самолеты, — были сделаны не сами по себе и не по решению правительства. Потребовалось много работы и инноваций. Творческий дух человека, частично индивидуальный, но по большей части кооперативный и кумулятивный, лежит в основе любого экономического прогресса.

Предприниматели — истинные герои в условиях экономики свободного предпринимательства. Прогресс в бизнесе, обществе и мире — результат их усилий. Они решают проблемы, придумывая новые творческие способы существования мира. Они способны увидеть новые возможности и обогатить жизни других, создав нечто не существовавшее до того.

Преподавательница Кендейс Аллен, жена нобелевского лауреата по экономике Вернона Смита, трогательно пишет о том, насколько необходимы в обществе герои-предприниматели и насколько сильное влияние они оказывают на наши жизни: «В конечном счете герой — это представитель чего-то нового: нового времени, новой религии, нового города; основатель нового образа жизни или открыватель нового способа защитить деревню от врагов; открыватель методик или продуктов, которые улучшают жизнь людей и их сообществ. Я делаю из этого вывод, что в современном мире предприниматели, то есть люди, производящие материальные блага, — герои: они так же храбры и дерзки, как те, кто бился с драконами или всемирным злом»¹².

Почему капитализм критикуют

Несмотря на достижение массового процветания, капитализм свободного предпринимательства почти не заслужил признания интеллектуалов и приверженности масс. Почему же его так не любят? Нужно ли его изменить? Или нужно начать думать о нем по-иному?

Вместо того чтобы рассматривать капитализм и предпринимателей как героев нашего времени, их слишком часто превращают в злодеев и обвиняют едва ли не во всем, что нашим критикам эпохи постмодерна вообще не нравится в современном мире. Говорят, что капитализм эксплуатирует работников, обманывает потребителей, порождает неравенство, создавая возможности только для богатых, а не для бедных, гомогенизирует общество, раздробляет общины и разрушает окружающую среду. Предприниматели и другие люди бизнеса обвиняются в том, что ими движут исключительно эгоизм и жадность. При этом надо отметить, что и защитники капитализма часто говорят на языке, который не только не вдохновляет людей, но и провоцирует критику с точки зрения морали, которая утверждает, будто капиталистов интересуют только деньги и доходы и что бизнес может искупить свою вину лишь благодаря «честному труду». Это совершенно неверная точка зрения. Мы считаем, что капитализм так долго критикуется по нескольким причинам:

1. Бизнесмены упустили из виду, что этическая основа капитализма свободного предпринимательства была разрушена экономистами и критиками, которые навязали капитализму узкое, эгоистичное и неверное содержание, не имеющее отношения к его естественному моральному обоснованию. Капитализму нужны новая интерпретация и новая этическая база, которые точно отображали бы его врожденные добродетели.
2. Слишком часто бизнес работает без осознания своих истинных целей и общего влияния, которое оказывает на мир. Тенденция думать в русле обмена услугами приводит к ненамеренным, но при этом неприятным последствиям для людей, общества и планеты, порождая естественную неприязнь.
3. В последние годы в университетах и среди лидеров бизнеса укрепился миф о том, что бизнес должен быть направлен исключительно на максимизацию доходов. Это лишило большинство компаний возможности поддерживать связь с людьми на глубинном уровне.

4. Регулирование со стороны правительства стало чрезмерным, что создало условия для кумовского капитализма, ограничивающего конкуренцию в пользу бизнеса, имеющего хорошие связи. Кумовской капитализм вообще не имеет отношения к капитализму, но считается таковым, поскольку в нем участвуют бизнесмены.

Это серьезные проблемы, и их следует решить, если мы намерены продолжать распространять свободу, достоинство и плоды современности среди тех миллиардов людей на нашей планете, которые по-прежнему пребывают в суровой нужде.

Интеллектуальная кража капитализма

Изначально капитализм строился почти исключительно на идее создания бизнеса для преследования личных интересов. Экономисты, социологи и лидеры бизнеса по большей части игнорировали второй, часто более важный аспект человеческой природы – желание и необходимость заботиться об остальных, интерес к идеалам, которые выходят за рамки эгоизма. Отец-основатель современного капитализма Адам Смит, однако, выделял оба этих мотива. Книгу «Теория нравственных чувств» он написал на 17 лет раньше своего самого знаменитого труда «Исследование о природе и причинах богатства народов». В более ранней книге Смит описал этику, основанную на способности сопереживать и быть равнодушным к чужим мнениям. Благодаря способности к сопереживанию мы можем понять, как чувствуют себя другие люди, и представить себя на их месте.

Смит далеко опередил свое время как в экономической философии, так и в этических построениях. Если бы интеллектуалы XIX века приняли и внедрились его экономические и этические принципы, мы могли бы избежать тех невероятных распрей и страданий, которые происходили в XIX–XX веках по причинам наличия конкурирующих политических и экономических идеологий. К сожалению, этого не произошло. Этические взгляды Смита по большей части оказались проигнорированы, и капитализм развивался искаженным образом, без своей гуманистической части. Это создало благоприятные условия для этических нападок на капитализм, которые не замедлили появиться. Карл Маркс атаковал капитализм как учение, основанное на эксплуатации рабочего класса. Критики пользовались дарвиновскими идеями выживания наиболее приспособленных, описывая рынки как нечто по природе своей безжалостное и жестокое. Природу рассматривали как «существо с кровавыми когтями и клыками», бизнес тоже считался делом грубым, бездушным и безразличным

людям. Эти описания игнорировали те надежды и возможности, которые потенциально соответствуют капитализму свободного предпринимательства.

Еще одним фактором, который подогревал недоверие к капитализму, была неспособность отличить идеи меркантилизма как игры с нулевой суммой* от идей расширения, характерных для капитализма свободного предпринимательства. Современная неприязнь к капитализму часто строится на неверном мнении о том, что все ресурсы следует делить в равных долях и по справедливости. Но реальность такова, что благодаря искусному сочетанию ресурсов, труда и инноваций благосостояние может быть серьезно улучшено. Бедные станут богаче, а богатые при этом беднее не станут. Общий пирог увеличивается, и каждый получает более крупные куски. Эта идея лежит в основе уникальной и выдающейся способности капитализма создавать материальные блага.

Побочные последствия ведения бизнеса с низкой сознательностью

Если бизнесмены ведут дела, недостаточно осознавая при этом степень понимания цели и влияния бизнеса, то они начинают мыслить в парадигме обмена услугами, что порождает множество вредных и нежелательных последствий. Такие компании считают своей целью максимизацию доходов и рассматривают всех участников этой системы как средство добиться данной цели. Этот подход, возможно, уместен для достижения краткосрочного материального процветания, но цена, которой это процветание дается – системные проблемы в долгосрочной перспективе, – становится все более неприемлемой и недопустимой. Слишком многие компании не могут осознать, насколько существенно их влияние на окружающую среду, на населяющих нашу планету диких и домашних животных, на физическое и психическое благополучие сотрудников и покупателей. Многие компании имеют ужасные рабочие условия, создающие постоянный стресс, и поощряют нездоровые аппетиты и вредные привычки покупателей, однако эти компании считают, что это их не касается и лежит вне сферы их влияния.

* Игра с нулевой суммой (англ. zero-sum game) – любая игра, ожидаемый выигрыш от которой для всех участников в сумме составляет ноль: выигрыш одного игрока равен проигрышу другого. Термин из теории игр. Игры с нулевой суммой противопоставляются играм с положительной суммой, в которых возможны выигрыши всех участников (международная торговля), и играм с отрицательной суммой, когда игра сокращает выигрыш (война за завоевание ресурсов).

В мире корпораций заметны симптомы недовольства и нарушения нормальной деятельности. Средний уровень вовлеченности средних американцев в свою работу в последние десять лет остается на уровне 30% и даже ниже^{*13}. Почти все сотрудники враждебно относятся к своим работодателям. Топ-менеджеры во главе крупных компаний увлеклись личным обогащением за счет компании и заинтересованных лиц. В то время как зарплаты сотрудников в США уже несколько десятилетий пребывают на одном и том же уровне, вознаграждение руководителей взлетело до небес, что ставит под угрозу корпоративную солидарность. Согласно данным Института политических исследований, соотношение зарплаты CEO и средней зарплаты по рынку составляло 42:1 в 1980 году, 107:1 в 1990-м, 525:1 в 2000-м. В последнее время это соотношение колеблется и в 2010 году составило 325:1¹⁴.

Поэтому неудивительно, что репутация бизнеса страдает. Корпорации повсеместно считаются жадными, эгоистичными, эксплуататорскими и недостойными доверия организациями. Особенно упала репутация крупного бизнеса. Институт общественного мнения Гэллапа выявил, что доверие американцев к крупному бизнесу постоянно падает — от 34% в 1975 году до исторического минимума в 16% в 2009-м. В 2011 году отмечен рост — 19%¹⁵.

Миф о максимизации доходов

Очень часто встречающийся миф о том, что конечная цель бизнеса — всегда максимизация доходов инвесторов, по всей вероятности, берет свое начало в работах экономистов начала индустриальной революции. Как он появился? Очевидно, причиной тому стали слишком узкое понимание человеческой природы и неправильное объяснение причин успешности бизнеса.

Во имя создания элегантных математических моделей экономических систем ученые-экономисты приняли тот узкий взгляд, что люди по природе своей склонны максимизировать собственную экономическую выгоду любой ценой. Соответственно, логично предположить, что и бизнес — чистая максимизация доходов. Эти упрощения позволили экономистам создать модели, которые, как казалось, частично объясняют функционирование крупной экономики.

Классические экономисты формулировали свои теории на основе наблюдения за поведением различных предпринимателей и их компаний и описания

* Статистические данные в этой книге отображают положение дел в США, если не указано иное. В какой-то мере их можно считать усредненными по отношению к европейским странам.

этого поведения. Они верно отметили, что успешный бизнес всегда приносит доход и предприниматели, которые организовали этот успешный бизнес и управляют им, всегда ищут способы получения прибыли. Неприбыльный бизнес просто не выживает на рынке свободной конкуренции, поскольку доходы необходимы для того, чтобы бизнес оставался на рынке и процветал. Без доходов предприниматели не могли бы совершить инвестиций, необходимых для обновления обветшавших сооружений и оборудования или для адаптации к постоянно развивающемуся конкурентному рынку. Необходимость в доходах универсальна для любого бизнеса в условиях здоровой рыночной экономики. К сожалению, ранние экономисты зашли гораздо дальше простого описания стремления предпринимателей к доходам как важной цели и заключили, что максимизация доходов — единственная важная цель бизнеса, а сделав еще один лишний шаг, они вскоре сочли, что это вообще единственная цель, которую должен преследовать бизнес. Экономисты классической эпохи от описания поведения успешных предпринимателей при ведении бизнеса перешли к предписанию такого поведения как единственно верного и отнимающего все время. Как же они пришли к подобному заключению?

В США мы часто воспринимаем как должное доступность больших массивов капитала, которые можно вложить в новые предприятия, потому что американская экономика уже более 250 лет генерирует такие массивы. Однако в начале индустриальной революции капитала было относительно мало. Успешные предприятия накапливали доходы, а предприниматели и инвесторы могли обращать накопленный капитал в новые многообещающие возможности на беспрецедентных уровнях. Неудивительно, таким образом, что экономисты-классики были просто зачарованы важностью доходов, потому что доходы были исторически редким явлением, необходимым для постоянного прогресса общества.

Принцип максимизации доходов даже был кодифицирован в корпоративном праве как фактическое определение фидуциарной ответственности. Экономисты и исследователи бизнеса включили эти идеи в свои учебники, которые с тех пор стали формировать мышление любого студента, получающего высшее образование в данной отрасли. Враги капитализма с восторгом приняли эти идеи как уязвимые точки для атаки на его этическую базу, что сразу же стало приносить свои плоды.

Однако предприниматели, создающие успешные компания, за редкими исключениями, не руководствуются целью максимизации доходов. Конечно,

они хотят делать деньги, но не это движет большинством из них. Они хотят делать то, что, с их точки зрения, требуется. Героическая история капитализма свободного предпринимательства — это история предпринимателей, мечты и увлечения которых стали топливом для создания невероятной ценности для их покупателей, сотрудников, поставщиков, общества и инвесторов. Это совсем другая интерпретация, чем та, в которой история рассматривается через призму максимизации доходов. Билл Гейтс основал Microsoft не для того, чтобы стать самым богатым человеком в мире: он увидел в компьютерах потенциал для изменения нашей жизни и первым стал создавать программное обеспечение, которое оказалось настолько удобным, что имеется почти у каждого из нас. Он делал то, что хотел, и в процессе стал самым богатым человеком в мире, но это был побочный результат его деятельности, а не конечная цель.

Миф о том, что максимизация доходов — единственная цель бизнеса, принес репутации капитализма и бизнеса в обществе огромный ущерб. Нужно переосмыслить интерпретацию этой системы, вернув ей прежний, истинный смысл: цель бизнеса — улучшить нашу жизнь и создать ценности для всех заинтересованных лиц.

Чума кумовского капитализма

Подлинный капитализм свободного предпринимательства предполагает строгую отчетность и требует от бизнеса столь же строгой внутренней дисциплины. Более века американская экономика демонстрировала миру, что капитализм свободного предпринимательства может приносить бесчисленные блага всему человечеству. Был создан крупный и процветающий средний класс, что опровергает напрасные утверждения нынешних критиков, будто капитализм свободного предпринимательства по природе своей сосредоточивает богатство в руках привилегированной верхушки за счет всех остальных.

Но по мере увеличения числа правительственных органов появился и новый, мутировавший вариант капитализма — для тех, кто не выдержал конкуренции на рынке, не сумел создать подлинных ценностей и заслужить лояльность заинтересованных сторон. Эти компании стали процветать, используя для личного обогащения власть правительства.

Кумовской капитализм и правительства сплелись в объятиях, поставив узкие эгоистичные интересы меньшинства над благом большинства. Принуждение правительства позволяет таким компаниям получить несправедливые преимущества: появляются меры регулирования, которые сдерживают

конкуренцию; законы, препятствующие выходу на рынок; санкционированные правительством картели¹⁶.

В то время как капитализм свободного предпринимательства обладает внутренними добродетелями и жизненно необходим для демократии и процветания, кумовской капитализм по природе своей аморален и представляет собой серьезную угрозу нашим свободам и благосостоянию. К сожалению, при нашей нынешней системе многие уважаемые бизнесмены вынуждены поневоле переходить на кумовской капитализм — это вопрос выживания.

Двигаться вверх

Вот что мы полагаем самоочевидными истинами: бизнес — благо, потому что он создает ценности. Он этичен, поскольку основан на добровольном обмене. Он благороден, поскольку возвышает наше существование. Он героичен, поскольку вырывает людей из бедности и приводит к процветанию. Капитализм свободного предпринимательства — одна из величайших идей в истории человечества. Но мы все равно можем стремиться к большему. Не будем бояться забраться еще выше.

Сэнди Катлер, председатель правления и CEO Eaton Corporation (всемирной компании по управлению энергией с годовой выручкой более 16 миллиардов долларов), справедливо отметил:

Сейчас, когда по поводу крупнейших организаций общества возникает так много вопросов, бизнес не очень хорошо справляется с тем, чтобы рекламировать себя, — я имею в виду не славословие, а серьезные попытки помочь людям осознать роль формирования капитала, обеспечения благосостояния семей, значение бизнеса для таких учреждений, как школы и университеты, а также для решения множества проблем нашего общества. Абсолютное большинство компаний прекрасно работают, их сотрудники выстраивают интереснейшие карьеры, зарабатывают на жизнь своим семьям и приносят пользу обществу. Об этом и стоило бы рассказать¹⁷.

Капитализм свободного предпринимательства — это не неизбежное зло, каким его часто изображают, а мощная система выявления, использования и умножения человеческой изобретательности и работоспособности, чтобы

создать ценности для остальных. Его нужно защищать не только с точки зрения создания доходов, но и на основе его фундаментальной этичности. Капитализм свободного предпринимательства — это этическая система, основанная на создании ценностей для всех заинтересованных лиц. Деньги — один из способов измерения такой ценности, но определенно не единственный.

Марк Гафни — один из основателей и руководитель Всемирного центра духовности. Признавая огромное влияние капитализма и бизнеса на благополучие людей, он говорит:

Капитализм вырвал из лап бедности больше людей, чем любая иная историческая сила, притом сделал это благодаря свободному обмену. Коммунизм пытался принудительно вырвать людей из бедности, но все кончилось тем, что миллионы были убиты. Что значит вырвать из бедности? Это значит, что дети не умирают, что есть чем накормить все рты, что девочки ходят в школу и получают образование, что рабства более не существует, чего раньше в мире никогда не было. Это значит, что все ценности великих (духовных) традиций задействованы на двух уровнях: положен конец физическому давлению бедности и открыт путь к эмоциональному, моральному, духовному и общественному росту человека.

Конечно, бизнес никогда не ставил себе прямую задачу вырвать людей из бедности — это лишь побочный продукт бизнеса, если вести его умело. Сейчас же бизнес пробуждается и обретает сознательность, понимая, что он сила, обладающая огромной властью и ответственностью. Обретя сознательность, бизнес сможет делать все то же самое, только лучше: дать людям больше равноправия, чувства локтя — и, как ни странно, сможет получить больше доходов, когда все встроится в эту систему¹⁸.

Изменение интерпретации

В каком-то смысле приверженцы капитализма сами вырыли себе яму, в которую упали. Они восприняли как должное слишком узкое определение целей бизнеса и стали работать в соответствии с этими целями, создав, таким образом, самореализующееся пророчество. Если бы они отказались от шаржированного определения капитализма и пришли к более широкому и сложному

варианту, этого бы не случилось. Автор теории заинтересованных сторон Эд Фримен и его коллеги считают:

Бизнес предполагает не просто стремление нажить как можно больше денег, но прежде всего создание ценностей для заинтересованных сторон. Важно проговорить это и убедить бизнесменов действовать в соответствии с этой целью. Мы должны понимать, что именно те крупные и мелкие компании, которые работают на благо заинтересованных сторон, и есть реальная парадигма бизнеса, в отличие от таких уязвимых корпораций, как Enron¹⁹.

Нам нужно заново открыть основные принципы капитализма свободного предпринимательства как самой мощной творческой системы общественного сотрудничества и человеческого прогресса в истории. Затем мы должны переосмыслить свое отношение к бизнесу, чтобы оно отражало и тот факт, что мы находимся в поиске себя, и состояние мира, в котором мы живем. Мы нуждаемся в более широкой и этически убедительной интерпретации капитализма, чтобы продемонстрировать скептикам его истину, красоту, добродетели и героизм. Пора перестать руководствоваться избитыми суждениями о самокорыстии и максимизации доходов. Иначе возникнет риск продолжения увеличения числа диктаторских правительств, расцвета кумовского капитализма, а следовательно, и потери нами свободы и процветания.

Те, кто понимает и разделяет принципы жизнеутверждающей силы капитализма свободного предпринимательства, должны вознести его на прежнюю интеллектуальную и моральную высоту. Гафни красноречиво описывает необходимость новой интерпретации капитализма:

Интерпретации — это рассказы, которые наполняют нашу жизнь смыслом. Интерпретация значения бизнеса очень важна не только для бизнес-сообщества, но и вообще для каждого человека. Большинство населения планеты по работе связано с какой-либо формой бизнеса, но по большей части он воспринимается как жадный, эксплуататорский, манипуляционный и коррумпированный социальный институт. Таким образом, большинство населения планеты, получается, поддерживает жадность, эксплуатацию, манипуляцию и коррупцию и содействует их укреплению. А кем люди себя считают, тем они в конце концов и становятся.

Но на самом деле, участвуя в бизнесе, они обеспечивают процветание общества и борются с бедностью. Они обеспечивают стабильные условия для воспитания в семье, помогают создавать школы и места для обмена ценностями, находить смысл жизни, строить отношения и испытывать доверие и чувство близости. Если мы поймем, что мы часть крупнейшей в истории силы, осуществляющей положительные перемены в обществе, то изменим и восприятие себя самих²⁰.

В следующей главе мы вводим ключевые принципы сознательного капитализма — подхода к осмыслению и ведению бизнеса, который обещает изменить интерпретацию бизнеса на более корректную, отражающую его гигантскую созидательную силу.



ГЛАВА 2

Сознательный капитализм и героический дух бизнеса

Что значит для человека и бизнеса стать более сознательным? Представьте себе одно из множества маленьких чудес природы: гусеница превращается в бабочку, казалось бы, по волшебству — в процессе метаморфоза. За время своего краткого существования гусеница только и делает, что ест; кажется, что это ее единственная цель. Некоторые гусеницы едят так много, что приобретают размер в сто раз больше своего изначального. И тут вдруг начинается удивительный процесс метаморфоза. Когда подходит время, у гусеницы активируются определенные клетки, она вступает в фазу кокона и спустя несколько недель до неузнаваемости изменяется, превращаясь в существо поразительной красоты, к тому же выполняющее в природе функцию, которую трудно переоценить, — опыляет растения и тем самым обеспечивает пищу другим животным.

Эту аналогию можно применить и к людям, и к организациям, которые мы сотворили по своему образу и подобию, — корпорациям. Мы, люди, можем избрать существование в виде гусеницы — потреблять все, что можно, забывая от мира как можно больше и почти ничего не давая взамен. Но мы можем и измениться ничуть не менее резко, чем та же гусеница, стать теми, кто

создает ценности для окружающих и помогает сделать мир прекраснее. Это верно и для корпораций. Они тоже могут существовать на уровне гусеницы, борясь лишь за увеличение собственных доходов, выжимая все соки из природы и людей. Или же могут осознать себя агентами созидания и сотрудничества, великолепными организациями, способными к перекрестному опылению человеческих потенциалов, придающими ценности самого разного типа всему, к чему прикасаются.

Разница, однако, очевидна. В отличие от гусениц, мы не можем ждать от природы сигнала к эволюции более высокой сознательности. Мы должны сами работать над ее развитием и делать осознанный выбор в пользу дальнейшего личностного и организационного роста и развития.

Новая глава в человеческой истории

Мы, человеческие существа, став *Homo sapiens*, не прекратили эволюционировать. Наша эволюция продолжилась, но стала в большей степени определяться культурными и внутренними причинами. Перемены по большей части выражаются в увеличении разных типов интеллекта и росте самосознания.

На первый взгляд это может показаться неочевидным, но мы как биологический вид становимся умнее. Эффект Флинна показывает, что общечеловеческий аналитический разум популяции растет в среднем на 4% каждое десятилетие в течение последнего полувека¹. Иными словами, человек, показавший результат 100 в тесте на IQ, через 60 лет имел бы результат 130.

Значительно выросло во всем мире и качество образования. Быстро распространяется грамотность, но еще важнее оказался доступ к высшему образованию. Так, в 1910 году только 9% американцев имели диплом о среднем образовании. Сегодня он есть примерно у 85% американцев, а 40% жителей США старше 25 лет окончили вуз. В сочетании с ростом разума популяции это значит, что многие из нас способны на понимание и действия значительно более высокой, чем когда-либо, сложности.

Мы обсудим повышение сознательности чуть позже, но сначала обратим внимание на важный поворотный момент, который случился не так давно в истории человечества.

1989: мир меняется

В 1776 году была опубликована работа Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», и в том же году США приняли Декларацию независимости – поразительное историческое совпадение. Вскоре мир узнал о невероятной силе свободных людей, идущих рука об руку со свободным рынком, особенно в США. Это было беспрецедентным явлением в человеческой истории: впервые обычные люди стали в юридическом смысле хозяевами своей судьбы и получили возможность благодаря усердию и предприимчивости подняться из ниоткуда к вершинам материального благополучия и общественного положения.

Еще один год, имевший почти такое же историческое значение, – 1989-й, знаменовавший несколько эпохальных перемен в обществе и технологии. Рассмотрим три значительных события того года.

Падение Стены

После драматически подавленного китайского восстания на площади Тяньаньмэнь в июле 1989 года падение Берлинской стены 9 ноября того же года стало вестником падения коммунистических режимов по всей Европе, чего нельзя было себе представить еще несколько лет назад². Без единого выстрела главный идеологический спор XX века между двумя конкурирующими системами организации человеческого сообщества был неожиданно окончен. Капитализм и демократия одержали решительную победу в этой эпической битве, и осталось только определиться с типом демократии и оптимальным уровнем экономической свободы.

Рождение интернета

Британский физик Тим Бернерс-Ли, работавший в Швейцарии в ЦЕРН (Европейской организации ядерных исследований), в 1989 году изобрел Всемирную паутину. Это изобретение быстро и во многих отношениях изменило мир. Справедливо было бы сказать, что Бернерс-Ли больше сделал для того, чтобы изменить мир, чем любой человек за последние 100 лет, включая Черчилля, Рузвельта, Ганди и Эйнштейна. Его изобретение совершило как минимум такой же переворот в культуре, каким более 500 лет назад стало изобретение Гутенбергом печатного станка. За поразительно короткое время Всемирная паутина преобразилась в огромную систему, объединяющую большинство живущих

на земле. Мы можем на невиданном доселе уровне наслаждаться информационным равенством. Сегодня обычные люди имеют доступ к почти безграничному объему информации — всегда, везде, по любому вопросу, моментально и почти бесплатно³. Такого доступа 20 лет назад не было и у самого богатого на земле миллиардера. Мы вступили в эпоху неслыханной прозрачности, когда большинство действий правительства и корпораций быстро становятся достоянием общественности, особенно если имеют противоречивую природу. Мы стали гораздо больше связаны друг с другом посредством интернета (особенно социальных сетей — например, Facebook, которая объединяет более миллиарда пользователей) и технологий мобильной связи. Телефонных номеров в мире больше, чем людей: в 2001 году их было 2 миллиарда, а сейчас уже более 7 миллиардов⁴.

США вступают в зрелый возраст

В большинстве стран быстро растет медианный возраст взрослых, поскольку падает рождаемость и растет продолжительность жизни. 1989 год стал поворотной точкой для США: впервые было зафиксировано больше взрослых старше 40 лет, чем младше этого возраста⁵. «Психологический центр тяжести» всего общества сместился к среднему и более старшему возрасту⁶. Это породило постепенное, но значительное изменение духа времени, который сместился в сторону таких ценностей зрелого возраста, как забота и сострадание, поиски смысла и цели в жизни, ответственность за общество и свое наследие. Этим характеристикам стали соответствовать даже молодые люди; во многих отношениях представители поколения миллениума (люди, родившиеся между 1980 и 2000 годом) — самые ответственные с общественной и экологической точек зрения. Медианный возраст взрослых продолжает расти почти во всем мире. В США он составляет примерно 44 года, в Европе — под 50, а в Японии — более 50 лет⁷. Ценности зрелого возраста тоже постоянно растут и вскоре будут доминировать практически по всему миру.

Эти факторы существенно изменили общество и создали совершенно иной ландшафт для бизнеса. Мы стали интересоваться многим другим, поскольку меняется система ценностей; у нас гораздо больше информации, притом мы лучше подготовлены к ее интеллектуальной обработке. Мы можем быстро связаться с другими людьми с теми же, что и у нас, склонностями и настроениями и побудить их к совместным действиям. Поскольку современные люди заботятся о большем количестве проблем, лучше информированы, лучше образованы, теснее связаны друг с другом, чем в прошлом, то быстро меняются и их ожида-

ния от бизнеса, в котором они выступают как покупатели, сотрудники, поставщики, инвесторы, члены сообщества. К сожалению, большинство компаний еще недостаточно эволюционировали, чтобы идти в ногу с этими изменениями. Их подход к бизнесу и методы его ведения устарели, потому что были приспособлены к совершенно иному миру. Настало время это изменить.

Рост сознательности

Возможно, самое значительное изменение, которому подвергаемся мы, люди, – растущая сознательность. Быть сознательным – значит полностью отвечать за свои действия, сохранять готовность ко всему, четко видеть реальность и понимать все последствия – долгосрочные и краткосрочные – своих действий. Это значит, что у нас растет и самосознание, и осознание внешней реальности, и понимание того влияния, которое мы оказываем на мир. Это значит также, что мы больше привержены истине и действуем более ответственно, соразмеряя свои поступки с тем, что считаем верным.

Одно из свидетельств повысившейся сознательности – то, что многие методы, которые ранее считались приемлемыми, сейчас немыслимы. Только подумайте: еще 150 лет назад рабство было широко распространено и закреплено в государственном законодательстве многих стран; 100 лет назад большинство людей (в том числе многие женщины) считали, что вполне нормально не давать женщинам права голоса на выборах; 75 лет назад было широко распространено колониализм, который с оговорками считался вполне приемлемым; 50 лет назад большинство людей мирились с расовой сегрегацией; 40 лет назад мало кто знал об экологических проблемах или беспокоился по их поводу; 25 лет назад коммунизм все еще казался многим жизнеспособным методом организации экономики и политической жизни общества⁸.

Еще один ключевой индикатор повысившейся сознательности – отказ от жестокости. Стивен Пинкер в своей последней книге указывает, что нынешняя эпоха «менее жестокая, менее кровавая и более миролюбивая», чем любая другая в истории человечества. Стало меньше жестокости в семье, на улицах городов, в международных отношениях. Вероятность умереть насильственной смертью на войне, в результате террористических актов, падений животных или убийства ниже, чем когда-либо. Кроме того, меньше и возможность подвергнуться жестокому обращению⁹. Такие ценности, как забота, поддержание отношений, сострадание, рассматриваются обществом все выше. Миллиарды людей сознательно увеличивают круг людей, которые для них что-то значат.

Конечно, еще есть куда расти. Пройдут десятилетия, и мы с удивлением будем слушать о многом, что сейчас считается нормой (например, о выращивании животных на убой). Сознательность повышается и развивается, и у нас появляется все больше интересов, но при этом они делаются как-то проще. Мы постепенно становимся более заботливыми, целостными и дальновидными. Многие из нас способны видеть и ощущать сущностную взаимосвязь между всеми людьми и всем живым. Мы понимаем, что все плывем в одной лодке и что каждый из нас и все вместе должны прилагать усилия, чтобы заткнуть в ней течи. Это бесконечный процесс. Мы продолжим развиваться в этом направлении, поскольку эволюция требует этого от нас как от самых разумных жителей планеты. Будущее планеты и судьба еще не родившихся поколений во многом зависят от того выбора, который мы делаем сегодня.

Авраам Линкольн сказал когда-то — совсем в другие времена и по другому поводу: «Догмы спокойного прошлого не годятся для бурного настоящего. Перед нами поставлена высокая планка, и мы должны расти вместе с ней. Мы рассматриваем новую проблему, поэтому мыслить и действовать тоже нужно по-новому»¹⁰. Все эти изменения и проблемы сулят большие возможности для бизнеса, но с ними невозможно эффективно справляться, если использовать те же модели мышления, которыми мы пользовались прежде. «Обычный бизнес» работать не будет. Для бизнеса нужна новая парадигма, новая философия, которой нужно руководствоваться и в соответствии с которой работать.

Представьте себе...

Представьте себе бизнес, который породила мечта о том, каким может и должен быть мир. Его основатели хотят создать нечто важное, пользующееся известностью и долговечное — бизнес, который намного переживет своих творцов, который будет создавать реальные и многообразные ценности для всех заинтересованных сторон. Они хотят создать бизнес, которым гордились бы их родители и дети, который не просто делает деньги, а изменяет общество к лучшему, повышает его благосостояние и здоровье. Они мечтают о том, чтобы бизнес своим существованием обогащал мир и приносил радость, чувство удовлетворения и смысл всем заинтересованным лицам.

Представьте себе бизнес, построенный на любви и заботе, а не на стрессе и страхе; бизнес, в котором сотрудники любят свою работу и преданы ей.

Их дни проходят в обстановке интенсивного совместного партнерского труда, и они не выдыхаются и не сгорают на работе, а в конце каждого дня заново обретают вдохновение и вспоминают, что прежде всего привело их в бизнес, — стремление почувствовать свою значимость, сделать что-то важное, найти цель в жизни и зарабатывать любимым делом.

Подумайте о бизнесе, который искренне заботится о благополучии своих покупателей и рассматривает их не как клиентов, а как людей из плоти и крови, которых ему выпала честь обслуживать, поэтому он не станет их обманывать, презирать или игнорировать — ведь ни один нормальный человек не будет эксплуатировать членов семьи. Сотрудники такой компании испытывают удовольствие от того, что своей работой обогащают жизнь других. Представьте себе бизнес, который относится к посторонним как к своим, включает поставщиков в семейный круг и испытывает к ним ту же любовь и заботу, которая распространяется на покупателей и членов команды. Представьте себе бизнес, ставший достойным и уважаемым гражданином сообщества, к которому принадлежит, улучшающий гражданскую жизнь и принимающий все меры для блага общества. Представьте себе бизнес, считающий своих конкурентов не врагами, которых надо разгромить, а учителями, у которых можно чему-то научиться, и попутчиками на дороге к самосовершенствованию. Пусть перед вашими глазами встанет бизнес, который действительно заботится о нашей планете и обо всех населяющих ее существах, преумножает славу природы, не мыслит шаблонами и хочет стать оздоровляющей силой для экосферы, возвращающей ее к жизни. Представьте себе бизнес, который проявляет такую заботу о своих сотрудниках, что мало кто из них уходит из компании. Представьте себе бизнес, где мало менеджеров, потому что не обязательно стоять у людей за спиной, чтобы убедиться, что они работают; бизнес, который сам собой управляет, сам себя мотивирует, самоорганизуется и самооздоравливается, как любое существо, подчиняющееся законам эволюции. Пусть вашему мысленному взору откроется бизнес, который выбирает и продвигает лидеров за мудрость и способность к любви и заботе, представьте людей, которые умеют учить и вдохновлять подчиненных, а не командовать или использовать метод кнута и пряника. Такие лидеры страстно заботятся о своих сотрудниках и о целях бизнеса, а не о личной власти или обогащении. Представьте себе бизнес, который существует в постоянном цикле многообразного создания стоимости, порождает общественное, интеллектуальное, эмоциональное, духовное, культурное, физическое и экологическое благополучие и благосостояние для всего, к чему прикасается, при

этом демонстрируя год за годом, десятилетие за десятилетием великолепные финансовые результаты. Представьте себе бизнес, который понимает, что, хотя ресурсы нашей планеты ограничены, человеческая изобретательность неисчислима, и поэтому постоянно поддерживает условия, в которых сотрудники могут проявить свой невероятный, почти волшебный потенциал.

Подобные компании, ведомые высшей целью, преисполненные истинной заботы, влиятельные и вдохновляющие, эгалитарные и готовые развиваться, достойные доверия и прозрачные, которыми восхищаются и которым подражают, которых любят и уважают, — это не воображаемые сущности в какой-то утопии. Они существуют в реальности. Сейчас их десятки, но скоро будут сотни и тысячи. Среди примеров таких компаний сегодня — Whole Foods Market, The Container Store, Patagonia, Eaton, Tata Group, Google, Panera Bread, Southwest Airlines, Bright Horizons, Starbucks, UPS, Costco, Wegmans, REI, Twitter, POSCO и многие другие. Через несколько десятилетий эти и подобные им компании изменят мир, подняв человечество на новые высоты эмоционального и духовного благополучия, физической силы и материального изобилия. Добро пожаловать в новый героический мир сознательного капитализма.

Принципы сознательного капитализма

Сознательный капитализм — развивающаяся парадигма бизнеса, который одновременно создает разнообразные ценности и обеспечивает благополучие всех заинтересованных лиц в финансовом, интеллектуальном, физическом, экологическом, общественном, культурном, эмоциональном, этическом и даже духовном плане. Эта новая система действий бизнеса находится в полной гармонии с моральными принципами наших дней и сущностью эволюции.

Сознательный капитализм не учит добродетели или тому, как извлекать прибыль из добрых поступков. Это система мышления, которая уделяет больше внимания высшим целям бизнеса, его влиянию на мир и взаимоотношениям с различными организациями и заинтересованными лицами. Она отражает более глубокое понимание того, зачем существует бизнес и как он может создавать больше ценностей.

У сознательного капитализма есть четыре ключевых принципа: высшая цель, интеграция заинтересованных лиц, сознательное лидерство и сознательная культура и управление (рис. 2.1).

Четыре принципа сознательного капитализма

Все они взаимосвязаны и взаимно подкрепляют друг друга. Мы называем их принципами, поскольку они фундаментальны и не связаны с тактикой или стратегией, а представляют собой сущностные элементы общей философии бизнеса, которая для эффективного выражения должна восприниматься целостно.

Высшая цель

Бизнес оказывает гораздо более широкое положительное влияние на мир, когда он основан на высшей цели, идущей дальше обычного создания доходов и порождения ценностей для акционеров. Цель – это причина существования компании. Чувство удовлетворения от высшей цели порождает высочайший уровень вовлеченности в процесс всех заинтересованных лиц, стимулируя их творчество, инновации и преданность организации¹¹.

Компании, имеющие цель, задают себе такие вопросы: зачем существует наш бизнес? Почему он должен существовать? Какие ключевые ценности дают жизнь нашему предприятию и объединяют всех заинтересованных в нем лиц? Высшая цель и общие ключевые ценности объединяют всех участников предприятия, повышая мотивацию и производительность и обеспечивая этику

труда. Как показывает рисунок, высшая цель и ключевые ценности играют ведущую роль в сознательном бизнесе, и все остальные принципы связаны с этой фундаментальной идеей.

Интеграция заинтересованных лиц

Заинтересованные лица – это все физические и юридические лица, которые оказывают влияние на бизнес или подвергаются его влиянию. Сознательный бизнес понимает, что все заинтересованные лица важны, связаны с ним и друг с другом, так что бизнес должен искать пути оптимизации создания ценностей для всех этих лиц. Все заинтересованные стороны сознательного бизнеса, в свою очередь, мотивированы общим чувством цели и ключевыми ценностями. Когда между крупнейшими заинтересованными лицами возникают конфликты и потенциальные трения, сознательный бизнес при помощи безграничной изобретательности создает вариант «выигрыш-выигрыш-выигрыш-выигрыш-выигрыш» (далее мы будем называть его «выигрыш в шестой степени», или «выигрыш⁶»), который разрешает этот конфликт и способствует гармонии интересов всех связанных друг с другом заинтересованных лиц.

Сознательное лидерство

Нельзя построить сознательный бизнес без сознательного лидерства. Сознательных лидеров прежде всего мотивирует служба высшим целям компании и создание ценностей для всех заинтересованных лиц. Они отвергают традиционный взгляд на бизнес как на игру с нулевой суммой и стремятся к креативному, синергетическому подходу «выигрыш⁶», который ориентирован на создание разнообразных ценностей одновременно.

Помимо высокого уровня аналитического, эмоционального и духовного интеллекта, лидеры сознательного бизнеса обладают отлично развитым системным интеллектом и хорошо понимают взаимоотношения между всеми заинтересованными лицами, зависимыми друг от друга. Их более комплексный и утонченный подход к бизнесу не связан ограничениями аналитического ума, сосредоточенного на различиях, конфликтах и компромиссах.

Сознательная культура и управление

Культура сознательного бизнеса – источник великой силы и стабильности компании, обеспечивающий сохранность ее цели и ключевых ценностей, не-

смотря на возможные смены руководства. Сознательная культура развивается естественным образом из приверженности предприятия высшим целям, взаимозависимости заинтересованных лиц и сознательного лидерства. Хотя такие культуры не вполне похожи друг на друга, у них обычно много общих черт — доверие, возможность положиться друг на друга, прозрачность, целостность, преданность, равенство, справедливость, личностный рост, любовь и забота. Сознательный бизнес использует такой подход к бизнесу, который соответствует этой культуре и основан на децентрализации, раскрепощении и сотрудничестве. Это увеличивает способности организации к постоянным инновациям и созданию многообразных видов ценностей для всех заинтересованных лиц.

Перейдя к принципам сознательного капитализма, бизнес может обрести подлинную гармонию с интересами общества в целом и развиваться в соответствии с эволюцией человеческой популяции. Сознательный капитализм предлагает этическое основание для бизнеса, которое необходимо, но при этом нередко отсутствует. Мы считаем, что бизнес должен развиваться в сторону роста сознательности. Чем больше компания, тем больший след она оставляет в мире, а стало быть, тем выше уровень ее ответственности перед миром. Наш друг Кип Тинделл, один из основателей и CEO The Container Store, называет это «силой кильватера»¹². Как корабль оставляет за собой след бурлящей воды, так и люди и компании оставляют за собой кильватер. Однако большинство из нас настолько сосредоточены на своем предназначении, что никогда не оглядываются, чтобы оценить все то влияние, которое оказывают на мир.

Финансовая производительность сознательного бизнеса

Как и любой другой, сознательный бизнес подчиняется законам рынка, а следовательно, должен приносить серьезные финансовые результаты. В приложении А подробно рассматривается важный вопрос финансовой производительности бизнеса, сейчас же мы рассмотрим его вкратце. Вдобавок к созданию общественной, культурной, интеллектуальной, физической, экологической, эмоциональной и духовной ценностей для всех заинтересованных лиц, сознательный бизнес также преуспевает в финансовом плане в долгосрочной перспективе. Например, репрезентативная группа сознательных компаний

превзошла общий рынок за 15 лет в соотношении 10,5:1, получив более 1600% общего дохода на вложенный капитал по сравнению с чуть более 150% всего рынка за тот же период. Билл Джордж, бывший руководитель Medtronic и один из ведущих сознательных лидеров нашего времени, поясняет:

Возможно, кто-то считает, что сознательный капитализм — значит слишком мягкий. Но это вовсе не так. Он жесткий и конкурентный. Нужно одновременно и показывать результаты, и делать это во имя цели — как в спортивной команде: вам нравится играть вместе, но конечной целью при этом все равно будет победа¹³.

Сознательный бизнес побеждает, но значительно более ярким и многогранным образом, чем предполагает традиционное определение победы: чтобы выиграть, нужно, чтобы кто-то другой проиграл.

Делать то, что правильно, потому что это правильно

Сознательный бизнес придерживается простого, но эффективного правила: верные действия во имя правильных целей обычно со временем приводят к хорошим результатам. Если мы слишком «лелеем результат», как говорил Будда, то, вероятно, станем склоняться в сторону действий, которые будут эффективны в краткосрочной перспективе, но при этом возымеют серьезные негативные последствия позже. Сознательный бизнес делает то, что правильно, потому что считает это правильным¹⁴. Он хорошо относится ко всем заинтересованным лицам, потому что это правильно, гуманно и разумно, а также потому, что это выгодный метод ведения бизнеса. Он работает с чувством высшей цели, поскольку именно оно заставляет людей работать лучше. Лидеры сознательного бизнеса готовы оказывать услуги другим, потому что это ведет к удовлетворению и созданию ценностей.

На самом деле мы никогда до конца не контролируем то, что происходит в жизни, зато в бизнесе создана и глубоко укоренилась иллюзия, что это возможно. В действительности мы можем разве что научиться контролировать наши действия и противодействия. Традиционный бизнес требует

от своих менеджеров добиваться решения трудных задач — высокой доли рынка, доходов, чистой прибыли на акцию. Но в подобных задачах перепутаны причина и следствие. Чтобы добиться нужных результатов, которые при этом являются чистыми абстракциями, менеджеры часто сознательно предпринимают действия, которые не идут на пользу заинтересованным лицам, в том числе даже акционерам. Например, могут выжимать все соки из сотрудников или поставщиков, в результате в следующем квартале необходимые цифры бывают достигнуты, но вместе с этим такие действия — корень бед, которые дадут о себе знать в будущем. Так несколько лет назад произошло с Toyota, когда компания начала планировать цифры роста продаж и доли на рынке. После этого менеджеры организации переключились на выполнение этого плана вместо создания надежных и безопасных автомобилей. Результатом стали спад качества и появление проблем с безопасностью автомобилей, что серьезно повредило с таким трудом завоеванной репутации компании.

Урок состоит в том, что нужно концентрироваться на вещах, которые мы можем контролировать, — наших действиях и противодействиях, и верить, что правильные действия приведут к положительным результатам — пусть не сейчас, но в долгосрочной перспективе. При этом положительные результаты могут быть не совсем теми, которые мы имели в виду. В зависимости от качества наших действий и внешних факторов они могут быть иными, причем даже гораздо лучшими.

Сознательный капитализм — это не ответственность бизнеса перед обществом

Хорошему бизнесу не нужно прикладывать специальных усилий, чтобы быть ответственным перед обществом. Когда он создает ценности для основных заинтересованных лиц, это и есть социально ответственная модель поведения. В целом обычный торговый обмен — главный способ создания ценностей во всем мире. Это создание ценностей и есть самый важный аспект ответственности бизнеса.

Вся идея ответственности бизнеса перед обществом основывается на ошибочном мнении, что в целом структура бизнеса либо нечестна, либо в лучшем

случае этически нейтральна, что просто не соответствует действительности. Как мы показали в главе 1, капитализм свободного предпринимательства помог улучшить мир множеством способов.

Хотя бизнес не нуждается в искуплении благодеяниями, оказываемыми миру, нет ничего дурного в том, чтобы бизнес частично перенес внимание на общественные и экологические проблемы. Сознательный бизнес руководствуется тем принципом, что создание ценностей для всех своих заинтересованных лиц — неотъемлемый компонент успешности, а общество и окружающая среда — очень важные заинтересованные лица. Таким образом, создание ценностей и для этих заинтересованных лиц — неотъемлемая часть философии бизнеса и модель действий сознательных компаний.

Напротив, компании, которыми движет прежде всего стремление к доходам, порой искусственно прививают социальные и экологические программы к традиционной бизнес-модели максимизации доходов, обычно с целью улучшить репутацию компании или в качестве защитных мер против критики. Большинство таких действий — обычный пиар, который подвергается справедливому порицанию и часто именуется «зеленой отмывкой». Необходим целостный подход, включающий в себя ответственное по отношению ко всем заинтересованным лицам поведение как ключевой элемент философии и стратегии бизнеса. Нужно не педалировать ответственность бизнеса, а полностью переориентироваться на гражданское общество, встроив этот подход в ядро бизнеса¹⁵. В табл. 2.1 приводятся основные различия между сознательным капитализмом и ответственностью бизнеса перед обществом.

ТАБЛ. 2.1

Чем сознательный капитализм отличается от ответственности бизнеса перед обществом

Ответственность бизнеса перед обществом	Сознательный капитализм
Акционеры должны приносить жертвы в пользу общества	Интегрирует интересы всех заинтересованных лиц
Не зависит от цели или культуры корпорации	Подразумевает высшую цель и культуру заботы
Добавляет к чисто коммерческим целям этическое бремя	Объединяет заботу об интересах окружающих и доходности

Ответственность бизнеса перед обществом	Сознательный капитализм
Отражает механистический взгляд на бизнес	Рассматривает бизнес как комплексную адаптивную систему
Часто механически присоединяется к традиционной бизнес-модели, иногда как отдельное подразделение или в качестве элемента пиара	Социальная ответственность заключена в самом ядре бизнеса, имеющего высшую цель и рассматривающего общество и окружающую среду как ключевые заинтересованные лица
Видит мало общего между бизнесом и обществом, между бизнесом и планетой	Понимает, что бизнес — часть общества, а общество — часть планеты
Не требует особых усилий, часто рассматривается как «зеленая отмывка»	Требует полного преобразования и верности четырем ключевым принципам
Предполагает, что все добрые дела желанны	Требует, чтобы добрые дела соответствовали основной цели компании и создавали ценности для всей системы
Влияние на производительность неясно	Существенно превосходит по финансовым и другим критериям традиционную бизнес-модель
Совместима с традиционным типом лидерства	Требует сознательного лидерства

Путь вперед

Каждое человеческое существо при рождении сравнительно недоразвито, но имеет потенциал к почти безграничному личностному росту. Точно так же бизнес и капитализм свободного предпринимательства могут развиваться на пути к высшим целям и огромному положительному влиянию. Сознательный капитализм предполагает быстрое развитие сознательности и подлинное одобрение ключевых принципов, которые одушевляют капитализм. Он позволяет нам лучше использовать великую систему общественного сотрудничества, чтобы изменить нашу жизнь к лучшему и дать новые возможности и надежды миллиардам жителей планеты, все еще страдающим от нищеты и лишений. В начале XXI века мы наиболее остро понимаем, что наши природные ресурсы конечны. Но мы понимаем также, что пределов предпринимательской изобретательности не существует. Когда мы научимся массово проявлять такую изобретательность, когда большая часть семимиллиардного населения Земли почувствует себя в силах творить, мы обнаружим, что нет на Земле такой про-

блемы, которую мы не могли бы решить, и такого препятствия, которое было бы непреодолимо.

Как расщепление атома высвободило скрытую в этой, казалось бы, незначительной частице невероятную силу, так сознательный капитализм обещает высвободить человеческий потенциал в такой степени, как удавалось ранее немногим. Бизнес должен рассматривать людей как источник, а не как средство¹⁶. Средство — это, например, кусок угля: использовал его — и все. Источник же подобен Солнцу, почти неистощимому и постоянно вырабатывающему энергию, свет и тепло. Нет в мире более мощного источника творческой энергии, чем сильный, нацеленный на успех человек. Сознательный бизнес придает людям силу и энергию и поощряет их как можно лучше работать во благо высших благородных целей. Таким образом бизнес оказывает глубоко положительное обширное влияние на мир.

Мы считаем, что путь вперед для человечества состоит в высвобождении героического духа бизнеса и нашей коллективной предпринимательской изобретательности, которые смогут решить множество серьезных проблем, стоящих сейчас перед нами. В мире нет недостатка возможностей для бизнеса: есть миллиарды людей, чьи нужды не удовлетворяются адекватно; кроме того, нужно переосмыслить процесс удовлетворения нужд тех, кто уже процветает.

Компании, которые понимают такую необходимость и стараются раскрывать естественный творческий импульс человека для борьбы с этими проблемами и создания на основе этой борьбы успешного бизнеса, в долгосрочной перспективе победят.

Мы начнем наше путешествие с определения уникальной высшей цели компании. Эта идея будет рассматриваться в двух следующих главах.

ЧАСТЬ I

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП: ВЫСШАЯ ЦЕЛЬ



Можете ли вы назвать два самых важных дня в своей жизни? Писатель Ричард Лейдер задает этот вопрос любой аудитории, перед которой выступает. Первая часть ответа очевидна: это день вашего рождения. Но вторая не так проста. Это не день вашей смерти: ведь это не кульминация истории, а уже ее развязка. Это не день окончания университета, свадьбы, рождения первого ребенка — все это, безусловно, важные вехи, но не они определяют жизнь. Вариант ответа Ричарда таков: это день, когда вы поняли, зачем родились.

Не каждому дано испытать это ощущение; многие из нас даже не знают, что нужно задать себе этот вопрос. Но для тех, кто осознал это, такой день становится поворотным пунктом в жизни. После того как вы осознаете истинную цель своего существования, свое призвание, мир уже не будет таким, как прежде. Изменится повседневная жизнь, изменится работа. Вам станут доступны такие резервуары энергии и вдохновения, о существовании которых вы даже и не подозревали. Работа начнет приносить удовольствие, служить источником радости и удовлетворения.

Одна из самых успешных книг в истории – *The Purpose Driven Life** аризонского пастора Рика Уоррена. С 2002 года, когда она была опубликована, проданы десятки миллионов экземпляров. Такая популярность объясняется тем, что книга затронула в людях очень глубокие чувства – духовный голод, поиск предназначения и цели в жизни. Цель и предназначение всегда много значили, но сейчас, в связи с постоянно увеличивающимся ростом населения, который не собирается останавливаться, их роль еще важнее. Для компаний цель важна, поскольку придает им энергии и позволяет выйти за пределы ограниченных забот отдельных заинтересованных лиц. Когда же все объединены общей высшей целью, то редко заботятся о сиюминутных, узко очерченных личных выгодах. Высшая цель – это точка отсчета сознательного бизнеса: ответственность, осознание того, что делает компанию действительно уникальной, и того, как она с наибольшим успехом может выполнять свои обязанности. Убедительность цели способна подстегнуть компанию на пути к величию. Джефф Безос, основатель и руководитель Amazon, говорит: «Выбирайте задачу, которая больше, чем сама компания. Основатель Sony поставил компании задачу сделать так, чтобы Япония ассоциировалась с качеством»¹.

Уолтер Робб, один из CEO Whole Foods Market, красноречиво рассказывает о цели нашей компании: «Мы не столько торговцы, имеющие миссию, сколько миссионеры, которые немного торгуют. Магазины – это холст, на котором мы рисуем свою цель: нести в мир полезное питание и здоровье».

Ключевые ценности составляют ведущие принципы бизнеса, и этими ценностями он руководствуется на пути к своей цели. Ключевые ценности Whole Foods Market кратко выражают задачу компании, которая включает в себя прибыльность, но в целом состоит в создании ценностей для всех его участников. Наш бизнес основан на ценностях, и мы рассказываем о них всем

* Издана на русском языке: *Уоррен Р. Целеустремленная жизнь*. Н. Новгород : Центр АГАПЕ, 2008.

заинтересованным лицам и поощряем отзывы о них в диалогах. Вот эти ключевые ценности: продажа натуральных и органических продуктов как можно более высокого качества; удовлетворение нужд покупателей и повышение их настроения; поддержка удовлетворенности жизнью в наших сотрудниках; создание материального благосостояния благодаря доходам и росту; забота об обществе и окружающей среде; создание постоянного взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками; улучшение здоровья всех заинтересованных лиц посредством обучения здоровому питанию.



ГЛАВА 3

Цель: поиск компанией СМЫСЛА

Добровольный взаимовыгодный обмен создает этический фундамент для бизнеса, вот почему бизнес имеет все основания для полноценного существования в обществе. Но в чем его цель? Один из основателей компании по производству медицинского оборудования Medtronic Эрл Баккен давно и неустанно отстаивает смысл существования компании: «История Medtronic – это история тех мужчин и женщин, которые посвятили свою жизнь тому, чтобы реальные люди превозмогли боль и ограниченность возможностей и могли вести нормальную счастливую жизнь. И эту историю мне никогда не надоест рассказывать». Билл Джордж был CEO Medtronic в течение десяти лет, и за этот период капитализация его компании медицинских технологий выросла с 1,1 до 60 миллиардов долларов. Одним из первых решений Джорджа было возвращение в компанию сооснователя, мастера мотивации. Разговаривая с нами, Джордж упомянул о важности обнаружения цели компании: встреча Эрла с сотрудниками была просто великолепна. Он говорил в течение часа, а затем вручил своим слушателям по бронзовому медальону с символом компании – человеком, встающим с операционного стола и идущим к полной жизни. Философия Medtronic, по словам Эрла, заключалась в том, что пациент не получает костыли, а возвращается к полноценной жизни и здоровью. После передачи медальона он говорил: «Ваша работа состоит не только в том, чтобы приносить компании деньги; вы должны

возвращать людей к полной жизни и давать им здоровье». На каждой вечеринке мы слышали от нескольких пациентов историю о том, как дефибриллятор, стент или стимулятор позвоночника от Medtronic изменил их жизнь. Вот ради чего мы жили. Это был костяк и сердце компании¹.

Что такое цель?

Каждый сознательный бизнес имеет высшую цель, которая призвана ответить на фундаментальные вопросы, например: зачем мы существуем? почему нам нужно существовать? что мы хотим достичь? чем мы улучшаем мир? чего бы не было без нас? Цель компании — это тот клей, который скрепляет организацию, та околоплодная жидкость, в которой зреет ее жизненная сила. Можно также сравнить ее с магнитом, который притягивает в бизнес правильных людей — правильных членов команды, покупателей, поставщиков и инвесторов — и объединяет их. Конкретная цель не так существенна (см. примеры высших целей далее), важно ее наличие: благодаря этому в организации и ее экосистеме исчезают трения, поскольку все двигаются гармонично и в одном и том же направлении.

Примеры высших целей

- Disney: с помощью фантазии принести счастье миллионам.
- Johnson & Johnson: облегчить боль и страдания.
- Southwest Airlines: дать людям свободу летать.
- Pivot Leadership: изменить лидеров и мир к лучшему.
- Charles Schwab: быть преданным союзником индивидуального инвестора.
- BMW: помочь людям испытать радость от вождения.
- Общество защиты животных США: воздать должное животным, противостоять жестокости.
- Красный Крест США: дать американцам возможность совершать героические поступки перед лицом опасности.

Отличным пособием, помогающим найти или повторно обрести высшую цель, служит книга основателей Института цели Роя Спенса и Хейли Рашинг *It's Not What You Sell, It's What You Stand For* («Главное — не ваш товар, а ваши ценности»). Они пишут:

Что такое цель? Попросту это решительное заявление о том, что вы хотите сделать. Если у вас есть цель и вы можете четко и страстно ее сформулировать, то все обретает смысл и идет как по маслу. Вам нравится то, что вы делаете, и вам понятно, как это делать. Чем больше человек в вашей компании, тем важнее иметь простую и четко определенную цель, которую может сформулировать любой сотрудник².

Цель наиболее эффективна, если связана с «универсальной человеческой истиной». Иными словами, она полностью соответствует высшим аспектам человечности в ее общепринятом понимании (или, как элегантно выразился Авраам Линкольн, «лучшим ангелам нашего естества»). У такой цели есть возвышающие моральные качества, обращенные к высшим идеалам и мотивам человека и выходящие за пределы узких личных интересов³.

Цель должна появиться еще до того, как будет сформулирована стратегия. Сейчас это соображение кажется очевидным, но так было не всегда. Много лет исследователи бизнеса и менеджеры были слишком увлечены идеей о том, что цель любого бизнеса — максимизация доходов и акционерной стоимости. Собственно говоря, в школах бизнеса курсы по стратегии до сих пор редко упоминают слово «цель» в каком-то ином смысле.

Слова «цель», «миссия» и «видение» часто используются как синонимы, однако важно провести границу между этими тремя понятиями. Цель — это то, что вы хотите дать миру, миссия — это те стратегические инициативы, которые нужно осуществить, чтобы достичь цели, а видение — это яркий, живой взгляд на то, как станет выглядеть мир после того, как цель будет в основном достигнута⁴.

Почему важна цель

Высшая цель придает значимости и энергии компании и ее бренду. Изначальная цель Google состояла в том, чтобы организовать в мире информацию, сделать ее легкодоступной и полезной. Основатели Google Ларри Пейдж

и Сергей Брин говорили: «Как тут не вдохновиться?»⁵ Цель компании – производителя одежды для спорта и активного отдыха REI – воссоединить людей с природой. The Container Store помогает людям организовать для их же блага.

Рассмотрим пример Southwest Airlines, едва ли не самой успешной авиакомпании в истории. С самого начала она ставила себе задачу демократизировать небо, то есть сделать полеты доступными для среднего человека. Когда в начале 1970-х Southwest Airlines появилась, всего 15% американцев когда-либо летали на самолете, сейчас же более 85% имеют такой опыт, во многом благодаря новаторскому стремлению Southwest предлагать низкие тарифы, выводить авиауслуги на более мелкие рынки и продвигать их интересными способами. Southwest с самого начала приносила устойчивые доходы. Она дает серьезный опыт покупателям. Сотрудникам нравится работать в компании, которая ставит своей задачей веселиться и распространять любовь (LUV – ее биржевое название).

Whole Foods Market страстно желает помочь людям правильно питаться, улучшить их качество жизни и увеличить ее среднюю продолжительность. Мы хотим внушить людям, что все, чем они питаются, имеет значение не только для их здоровья и для кошельков производителей питания, но и для здоровья планеты в целом. С момента основания нашей компании в 1978 году (еще под названием Safer Way) Whole Foods Market продвигает принципы органического питания и сельскохозяйственные системы, которые это органическое питание производят. Помогая развивать рынки, покупателей, сети реализации и даже национальные стандарты маркировки органического питания, Whole Foods продвигает тем самым и преимущества, которые дает экологии рост количества органических ферм, молокозаводов, ранчо и методов ресурсосберегающего земледелия. Например, поскольку органические фермы не применяют синтетических удобрений и пестицидов, используется меньше минерального топлива и меньше химических загрязнителей поступает в пищевые цепочки и источники воды.

Важность цели и значения понимают сейчас и многие компании, оказывающие влияние на жизнь миллиардов людей: Unilever, PepsiCo и Procter & Gamble. Руководитель PepsiCo Индра Нуйи подчеркивает принцип «производительности с пользой», вкладывая значительные средства в более здоровые для покупателей напитки и продукты питания. Председатель правления и CEO Procter & Gamble Роберт Макдональд стремится к «росту для высшей цели». Цель компании он формулирует как «улучшить как можно больше жизней,

в как можно большем количестве стран, как можно серьезнее»⁶. CEO Unilever Пол Полман осознает значимость постановки компанией цели более важной, чем доходы и рост:

Более глубокая и важная цель делает нашу жизнь более полной, что придает сил и мотивации. Люди хотят, чтобы их оценили, чтобы они могли расти и делать что-то важное, причем по-разному: оказывать воздействие на кого-то, помогать кому-то, создавать что-то новое. Работать для организации, которая делает нечто важное, и понимать это — бесценно⁷.

Цель никогда нельзя воспринимать как само собой разумеющееся. Едва это происходит, она начинает забываться и вскоре исчезает. Цель должна находиться на переднем плане сознания и постоянно приниматься в расчет при принятии решений. Если цель ясна, то команды руководителей могут быстрее и лучше принимать решения.

Кроме того, понятная цель приводит и к более смелым решениям. Вместо того чтобы пытаться менять решения в соответствии с изменениями общественного мнения или конкурентной среды, в компаниях, имеющих высшую цель, принимаются во внимание и более человеческие мотивы, что приводит к замечательной общей производительности. Решение, основанное на цели, — важная точка соприкосновения между ясностью цели и финансово убедительными показателями⁸.

Потеря чувства цели

У каждой профессии есть своя высшая цель и причина существования. Это верно для медицины, которая лечит людей. Это столь же истинно для образования, архитектуры, инженерных и юридических специальностей. Каждая из них одушевлена службой высшей цели, связанной с нуждами общества и придающей профессии легитимность и ценность в глазах остальных. Конечно, каждая из этих профессий частично связана и с получением прибыли и зарабатыванием себе на жизнь. Однако каждый раз, когда основным смыслом профессии становится заработок, она начинает терять свою истинную сущность и ее интересы отклоняются от интересов общества.

Как говорил Эйнштейн, такая потеря высшей цели характерна для наших дней: «Совершенство средств и сумятица целей, на мой взгляд, характеризуют нашу эпоху».

Рассмотрим две отрасли промышленности, которые недавно утратили доверие общества. Падение репутации фармацевтической промышленности оказалось очень резким. Ранее это была уважаемая отрасль, руководствующаяся очевидной высшей целью, — компании охотно инвестировали и в разработку чудодейственных лекарств, которые спасали, улучшали и продлевали жизни людей, и в создание вакцин от таких ужасных заболеваний, как полиомиелит и холера.

Индустрия долго приносила невероятные доходы, но в результате постоянной заботы о еще больших доходах оказались в тени подлинные цели: профилактика, лечение и сдерживание заболеваний. Потеря цели совпала с утратой репутации и резким увеличением этических промахов. В последние годы многие лекарственные компании тратят гораздо больше на агрессивную и часто вводящую в заблуждение рекламу, чем на разработки препаратов против серьезных заболеваний, в наибольшей степени угрожающих человечеству.

Финансовый сектор тоже имеет очевидную внутреннюю высшую цель: предложить людям привлекательные варианты сбережения и преумножения денег благодаря максимально благоприятным для общества инвестициям. У каждого из этих вариантов собственная роль и цель: венчурный капитал — для стимулирования рискованного бизнеса на ранней стадии, привлеченный капитал — для удовлетворения потребностей в оборотных фондах и предотвращения ослабления владения, паевой капитал — для обеспечения долгосрочного финансирования роста и расширения и так далее. Но в последние годы финансовый сектор стал слишком интересоваться собственными доходами и переключился на краткосрочную прибыль. Уровни компенсации взлетели до анекдотических высот, а финансовые организации только подливали масла в огонь, ориентируясь на немедленные, нацеленные исключительно на прибыль результаты, а не на создание реальных ценностей. Это завело финансистов в несколько крайне рискованных афер и подорвало доверие к ним как к консультантам. Немудрено, что репутация всей отрасли ныне лежит в руинах.

Приняв идею о том, что основная и даже единственная цель бизнеса — это нажива, компании отказываются от той великой силы, которая исходит от высшей цели. Достойные, прозрачные цели порождают более высокий уровень изобретательности, сотрудничества, лояльности и приверженности компании во всех заинтересованных лицах.

Счастья нельзя добиваться...

Великий австрийский психолог Виктор Франкл более 60 лет назад подал нам чудесный мудрый пример, который остается очень важным и по сей день. Работая психиатром в Вене перед Второй мировой войной, он более 20 лет лечил людей от депрессии и склонности к самоубийству. При этом он хотел не просто избавить их от депрессии, но и сделать подлинно счастливыми. Постепенно он разработал целую теорию человеческого счастья, основанную на его собственном опыте клинической работы. В своей классической книге «Человек в поисках смысла» (которую Библиотека Конгресса включила в число десяти самых значительных книг в истории) он писал, что счастья нельзя добиться – оно приходит само, если жизнь исполнена смысла и целей. Чем более настойчиво вы добиваетесь счастья, тем меньше шансов его достигнуть. Непосредственная погоня за счастьем может дать краткосрочные гедонистические удовольствия, но не принесет подлинного, удовлетворяющего душу счастья, которое может стать лишь плодом жизни, исполненной смысла и высших целей⁹.

Франкл учил, что найти смысл и цели в жизни можно тремя способами: делая важную работу, испытывая безусловную любовь к людям и находя смысл в страданиях.

Последнее замечание Франкла, возможно, самое глубокое. Все мы точно испытаем потери и страдания в жизни, но то, как на них реагировать, зависит только от нас. Франкл пишет, что последняя из оставленных нам свобод в самых тяжелых обстоятельствах – это свобода реакции¹⁰. Это можно выразить в простом уравнении:

$$\text{Отчаяние} = \text{Страдание} - \text{Смысл}$$

Если мы не можем найти смысла в страданиях, считаем их чем-то случайным или просто результатом невезения, то испытываем огромное отчаяние. В крайних своих проявлениях отчаяние заставляет людей лишать себя жизни. Но если мы находим какой-то смысл, уровень отчаяния немедленно падает; если найти много смысла, отчаяние полностью исчезает¹¹.

Попав в 1942 году в нацистский концентрационный лагерь, Франкл был вынужден проверить свою теорию (которую назвал логотерапией – от греческого

слова «логос», то есть смысл) в жутких условиях холокоста. Он провел в Освенциме и других концлагерях около трех лет¹². Там умирало более 95% узников. Франкл вынес это суровое испытание и помог пережить его многим, потому что верил, что в его собственной жизни есть цель – помогать другим найти такую же цель, тем самым достигая счастья. Хотя единственная рукопись его первой книги была сожжена нацистами еще при первом аресте, в дальнейшем он написал 39 книг и получил 27 почетных докторских степеней, а скончался в 1997 году в возрасте 92 лет¹³. Его деятельность изменила жизни миллионов людей во всем мире.

...как и доходов

Доходы – естественный и желаемый результат бизнеса. Действительно, социально безответственным делом было бы вести бизнес, который не приносит устойчивого дохода. Доходные компании могут расти и продолжать стремиться к высшим целям, так что доходы помогают росту и прогрессу нашего общества. Платя налоги с доходов, компании материально поддерживают правительство и общественные организации, на которые люди могут положиться.

Как счастье приходит, если к нему непосредственно не стремиться, так и доходов можно достичь, если не делать их основной целью бизнеса. Это результат ведения бизнеса во имя высших целей, когда компании строят свою деятельность на любви и заботе, а не на страхе и стрессе, когда они сочувствуют несчастьям других – принципы Франкла во многом верны и для бизнеса.

Парадокс доходов в том, что их, как и счастье, проще всего достичь, если напрямую к ним не стремиться. Если бизнес заинтересован только в максимизации доходов и обеспечении акционерной стоимости, не беспокоясь о здоровье всей системы, то это действительно может в краткосрочной перспективе принести доходы, возможно, даже на много лет вперед, в зависимости от того, насколько хорошо управляются компании-конкуренты. Однако забвение и пренебрежение к другим составляющим взаимозависимой системы со временем могут создать негативную репутацию, которая в конечном счете повредит долгосрочным интересам инвесторов и акционеров, а в итоге и всей системы.

Без постоянного удовлетворения покупателей, а также лояльности и доверия сотрудников и поддержки общества краткосрочные доходы наверняка окажутся недостаточными в более длительной перспективе.

Самое распространенное возражение на приведенные выше аргументы состоит в том, что многие бизнесы приносят высокие доходы, хотя не очень заботятся об оптимизации создания ценностей для всех заинтересованных лиц. И действительно, интересы инвесторов ставятся на первое место. Разве это не опровергает наши соображения? Конечно, нет. Большинство компаний конкурируют только с другими, которые организованы и управляются с теми же самыми ценностями и идеями максимизации прибылей. Вопрос же на самом деле такой: выдержит ли традиционный, ориентированный на доходы бизнес конкуренцию с бизнесом, ориентированным на заинтересованных лиц? Как мы покажем в приложении А, существуют убедительные доказательства того, что сознательный бизнес значительно выигрывает в долгосрочной перспективе у бизнеса традиционного типа.

Если бизнес-лидеры станут лучше понимать, что бизнес — это не машина, а часть сложной, взаимозависимой и развивающейся системы со множеством составляющих, то они увидят, что доходы — всего лишь одна из важных целей бизнеса, но отнюдь не главная. Они начнут осознавать, что лучший способ максимизации доходов в долгосрочной перспективе — создание ценностей для всей взаимозависимой системы бизнеса. Когда достаточное количество лидеров бизнеса поймут и примут новую парадигму, сознательный капитализм возобладает и неприязненное отношение к бизнесу сменится дружелюбным.

Работа и цель

Все мы стремимся найти в жизни смысл и цель, но мало кто находит их в работе. Мастер интервью Стадс Теркел трогательно писал о том, как американские рабочие борются за заработок, чтобы обеспечить существование себе и потомству:

Они ищут не только хлеба, но и смысла насущного, не только денег, но и признания, воодушевления, а не апатии. Короче говоря — какой-то другой жизни, а не смертельной борьбы с понедельника по пятницу¹⁴.

Джордж Бернард Шоу произнес знаменитую фразу о радости наполненной смыслом работы:

Вот подлинная радость жизни — отдать себя цели, грандиозность которой ты осознаешь; израсходовать все силы прежде, чем тебя выбросят на свалку, стать одной из движущих сил природы, а не трусливым и эгоистичным клубком болезней и неудач, обиженным на мир за то, что он мало радел о твоём счастье¹⁵.

К сожалению, уровень личной и эмоциональной привязанности к оплачиваемой работе сейчас невероятно низок. Отсутствие цели приводит к лишению работы смысла, что не способствует привнесению в нее человеческих качеств. Сотрудники не чувствуют себя единым целым и равнодушно относятся к работе. Институт Гэллага ежегодно проводит исследования вовлеченности в работу сотрудников, которые демонстрируют, что уровень вовлеченности в оплачиваемую работу за последние десять лет упал до шокирующе низкого уровня. В 2010 году лишь 28% сотрудников были дружелюбно настроены к своей работе и чувствовали эмоциональную вовлеченность. Около 53% были к ней равнодушны, а 19% высказали открытую враждебность¹⁶. Это, как ни прискорбно, свидетельствует о крайне небрежном отношении к человеческому потенциалу. У вдохновенного, страстно преданного идее сотрудника и производительность труда, и шансы на личное счастье гораздо выше, чем у того, кто просто отбывает свою зарплату. И вина здесь лежит не на «ленивых и немотивированных» сотрудниках, а на компаниях, которые не могут придать значение своей деятельности, чтобы работающие в них люди имели возможность найти смысл, цель и счастье в собственной жизни, внося свой вклад в важную работу компании. На наш взгляд, это позор менеджмента в том же смысле, в котором Питер Друкер называл рост числа приверженцев за права потребителей позором маркетинга.

При этом, хотя вовлеченность в оплачиваемую работу в коммерческих организациях остается на крайне низком уровне, интерес к волонтерской и оплачиваемой работе в неприбыльных общественных организациях серьезно вырос. Пол Хокен в книге *Blessed Unrest* («Благословенное беспокойство») подсчитал, что в мире существует примерно два миллиона неправительственных организаций, причем их количество постоянно растет¹⁷. Люди посвящают уйму времени, сил и денег тому, что обычно не имеет ничего общего с их

узкими личными интересами. Дело в том, что эта деятельность приносит такое удовлетворение, которое не может обеспечить большинство современных коммерческих организаций.

Чтобы приобщиться к этому неистощимому источнику человеческой мотивации, компаниям необходимо переключиться с максимизации доходов на максимизацию пользы¹⁸. Осознав жажду смысла как ключевое условие человеческого существования и удовлетворив ее, компании могут обрести взамен огромные запасы страсти, преданности, изобретательности и энергии, которые их сотрудники и другие заинтересованные лица в основном загнали вглубь и пока не собираются демонстрировать.

Мотивация целью — это внутренняя мотивация, и она гораздо мощнее и эффективнее, чем внешние финансовые стимулы. Компании, которые по большей части используют для мотивации сотрудников финансовые стимулы, вскоре поймут, что это палка о двух концах. Эти стимулы неплохо работают, пока компания демонстрирует выдающиеся финансовые показатели. Но когда начинаются проблемы, неизбежно следует упадок духа. Для компаний, размещенных на бирже, цена акций — барометр духа сотрудников и руководства. Эти фирмы испытывают большие проблемы, в то время как компании с внутренней мотивацией цели способны оправиться быстрее. Они верны своей цели даже в тяжелые времена, а в лучших случаях эта преданность становится только сильнее¹⁹.

Как связать личные пристрастия с целью бизнеса

Больше всего люди чувствуют счастье и удовлетворение, когда удается совместить работу и собственные пристрастия. Личные пристрастия, задачи компании и производительность могут идти рука об руку. Человек, интересующийся здоровым питанием, может получить истинное удовольствие от работы в Wegmans, Trader Joe's или Whole Foods Market. Любители активного отдыха окажутся на своем месте в Patagonia, REI и L.L.Bean. В таких случаях работа становится гораздо большим, чем просто работа, и даже большим, чем карьера. Она становится призванием — тем, для чего мы были рождены. Таким образом, для организаций с высшей целью важно на каждом уровне своей структуры нанимать людей, которые интересуются этой целью и разделяют

ее. Если компания берет на работу людей, которые считают ее цели неумными или неважными, это не приведет ни к чему хорошему. Правда, нельзя не отметить, что четкая, очевидная всем цель естественным образом привлекает людей, которые ей соответствуют.

Чувство цели и получение радости от работы помогают компаниям преодолевать на своем пути препятствия и возражения маловеров. Биз Стоун, один из основателей Twitter, вспоминает:

Когда Twitter только стартовал, самым неприятным было слышать от друзей и коллег слова: «Это бесполезно». Но мы преодолели эту проблему, потому что нам нравилась наша работа. Если вы любите что-то делать, если вы эмоционально вкладываетесь в свою работу, то с легкостью устранили любые преграды²⁰.

Организации должны также учитывать личное соответствие целям компании при назначении сотрудников на высшие руководящие должности. Любое предприятие, которое нанимает руководителей на стороне, рискует тем, что его цели будут восприняты новичками с равнодушием или даже с враждебностью. Многие компании в последнее время допускали ошибки, нанимая высокооплачиваемых известных руководителей со стороны, которые не осознавали целей и ценностей предприятия. Известен пример The Home Depot, которая пригласила менеджера из General Electric (Боба Нарделли), незнакомого с целью компании и ее культурой. В результате культурная «иммунная система» The Home Depot отвергла его стиль руководства. Организация клонилась к упадку во время его лидерства, пока его не сместили и не заменили человеком, лучше понимавшим цели и ценности компании.

В следующей главе мы рассмотрим, как компании могут обнаружить свою уникальную цель и следовать ей.



ГЛАВА 4

Определение цели и следование ей

Некотрые компании уже рождаются с чувством высшей цели. Другие появляются, потому что их основатели видят, что могут с выгодой воспользоваться рыночной возможностью. Когда последние достигают зрелости, они часто оказываются в своего рода экзистенциальном кризисе, примерно как те взрослые, которые начинают задаваться вопросами о смысле жизни и цели, когда достигают среднего возраста.

Нахождение высшей цели: задушевная история о мусоре

Пример компании, основатели которой нашли благоприятную рыночную возможность, – Waste Management, лидер на рынке низменного, но необходимого бизнеса – утилизации мусора. Эта компания была основана в 1968 году, и ее стратегия заключалась в разворачивании бизнеса, связанного с отдельным сбором мусора, путем приобретения соответствующих местных компаний по всей стране. До определенного момента ее лозунг был чисто утилитарным и мало вдохновляющим: «Помогать миру избавляться от проблем». Согласно

финансовым аналитикам, самым ценным активом компании был 271 мусорный полигон – достаточная площадь для захоронения мусора в течение 40 ближайших лет при сохранении текущих темпов его производства.

Набравшее силу движение экологической рациональности поставило компанию перед рядом крупных проблем. Люди и компании стали выбрасывать меньше мусора. Например, Walmart взяла на себя обязательство постепенно свести количество мусора, отсылаемого на свалки, к нулю, что поставило под угрозу основную статью доходов Waste Management.

Под руководством CEO Дэвида Стейнера Waste Management обратила эти проблемы себе на пользу и нащупала для себя высшую цель – стать компанией, которая занимается поиском инновационных способов извлекать ценности (в форме энергии и материалов) из потоков мусора. Было создано подразделение консалтинга, которое помогало сократить производство мусора таким компаниям, как Alcoa and Caterpillar, что, казалось бы, мешало собственному бизнесу Waste Management по управлению мусорными полигонами. Компания перевела инвестирование с полигонов на фабрики по переработке материалов, где использовались новейшие технологии для разделения смешанных перерабатываемых отходов. Последовали инвестиции в сотни проектов переработки мусора в энергию, которые уже дают достаточно мощности для снабжения 1,1 миллиона домохозяйств США (больше, чем вся индустрия солнечной энергии в стране). Компания видит огромный потенциал в том, чтобы рассматривать мусор как ценный актив, а не как проблему, решение которой надо отложить до появления следующих поколений. Ежегодные доходы компании оцениваются в 13 миллиардов долларов, но, по ее подсчетам, ценность перерабатываемого мусора составляет около 10 миллиардов, и большая часть прибыли еще не извлечена. Компания подумывает вскоре начать платить потребителям за определенные виды мусора (прежде всего органического), даже несмотря на протесты конкурентов. Стейнер утверждает, что будущее компании в том, чтобы присоединиться к движению экологической рациональности и возглавить его¹.

Неудивительно, что финансовые аналитики, твердые приверженцы традиционной бизнес-модели переработки мусора, рассматривают такое поведение как помеху. Аналитик из Credit Suisse First Boston в 2009 году понизил рейтинг акций компании, заявив, что она «хочет быть не компанией по производству мусора, а единым “зеленым” экологическим сервисом, но такая трансформация требует и терпения, и капитала»². Новый лозунг компании – «Думай

по-зеленому», и она описывает себя как «ведущего в Северной Америке провайдера интегрированных экологических решений». Это результат долгого пути от обычного выбрасывания мусора «с глаз долой — из сердца вон». Наверняка сотрудники компании сейчас идут с утра на работу с легким сердцем.

У великих компаний великие цели

Не существует «правильной» цели для каждого бизнеса. Потенциальных целей столько же, сколько предприятий и организаций. Каждый бизнес должен стремиться к тому, чтобы найти свою цель, внедренную в коллективную ДНК, и соответствовать ей. Каждый бизнес, как и каждый человек, бесценен и уникален. И как некоторые люди ставят перед собой великие цели и порой достигают величия, так и великие компании, по нашему мнению, должны иметь великие цели. Обычно эти великие цели находят или задают основатели, а затем они проникают в самое сердце философии бизнеса. Великие цели выходят за пределы опыта, они дают энергию и вдохновение всем связанным друг с другом заинтересованным лицам³.

Хотя великие цели по-разному выражаются в любом бизнесе, мы сочли полезным сгруппировать их по нескольким хорошо известным вневременным категориям (табл. 4.1). Нет какой-то внутренней причины, по которой бизнес должен отличаться от любой другой деятельности человека. Те же вечные идеалы, которые служат побудительными мотивами для искусства, науки, образования и деятельности многих некоммерческих организаций, могут и должны воодушевлять и бизнес. Они были сформулированы Платоном как трансцендентные идеалы добра, правды и красоты. Человечество вот уже много тысячелетий пытается создать, найти и выразить эти трансцендентные идеалы.

ТАБЛ. 4.1

Четыре категории великих целей

Добро	Служение другим — улучшение здоровья, образования, общения и качества жизни
Правда	Поиск истины и расширение человеческих познаний
Красота	Совершенство и создание красоты
Героизм	Смелость делать то, что нужно для изменения и улучшения мира

Платон считал, что эти три идеала — цель сами по себе, а не средства достижения других, высших целей. Те, кто ищет добра, хотят служить другим, потому что это само по себе высокая награда, а не потому, что они ожидают каких-то выгодных последствий. Поиск знания или правды тоже имеет внутренние причины, не зависящие от того, будет ли это знание когда-либо использовано тем или иным образом. Создание красоты — невероятно удовлетворяющий опыт, доступный только человеку. Мы создаем красоту, потому что наше желание делать это исходит из самых глубин сердца. Не обязательно, чтобы эту красоту кто-то заметил или оценил, — она сама по себе доставляет удовольствие ее создателю.

К этим трем пунктам мы добавили героизм, чтобы завершить список высших целей, к которым должны стремиться великие компании. Следующие примеры показывают, как эти четыре вечных идеала выражаются в великих бизнесах современного мира.

Добро

Первая из великих целей, которые часто декларируются великими компаниями, — это добро. Наиболее распространенный путь выражения этого идеала в бизнесе — служение остальным. Это глубоко мотивирующая цель, которая может принести полное эмоциональное удовлетворение тем, кто бросит все свои силы на служение этому идеалу. Настоящее служение основано на полном понимании потребностей и желаний остальных. Это понимание ведет к развитию, росту, выражению любви, заботы и сострадания. Бизнес, ведомый великой целью служить людям, ищет пути роста эмоционального интеллекта организаций, которые должны поддерживать и поощрять любовь, заботу и сострадание в отношении покупателей, сотрудников и всего общества.

Хотя эта цель способна стать мотивацией для любого типа бизнеса, мы полагаем, что наилучшим образом ее можно реализовать в сферах обслуживания и розничной торговли, которые в наибольшей степени зависят от доброй воли клиентов и могут полностью посвятить себя преследованию цели служения остальным. Отличный пример тому — The Container Store, компания, создающая ценности для потребителей благодаря великолепному обслуживанию и качественным продуктам, которые помогают лучше организовать жизнь. The Container Store считает себя бизнесом, улучшающим качество жизни, что выражается лозунгом «Организуйся, будь счастлив».

Zappos определяет свою цель как «поставка счастья», что достигается отличной работой с клиентами: высококачественные продукты, конкурентные цены и быстрая доставка. В каком-то смысле стремление к поставке счастья – это почти точный синоним служения добру. Другие примеры клиентоориентированных компаний, которые воплощают служение добру, – Amazon, Nordstrom, JetBlue, Wegmans, Bright Horizons, Starbucks, The Motley Fool и Trader Joe's.

Правда

Вторая великая трансцендентная цель, служащая побудительным мотивом для многих крупнейших компаний, – правда, которую мы определяем как «поиск истины и стремление к познанию». Только подумайте, насколько увлекательно искать и находить нечто доселе неизвестное, повышая тем самым общечеловеческий уровень знаний. Благодаря этим достижениям мы получаем возможность жить более полной и здоровой жизнью: качество ее улучшается, стоимость снижается. В результате новых знаний мы как популяция движемся вперед.

Эта великая цель лежит в основе деятельности некоторых наиболее креативных и динамичных компаний современного мира. Google – отличный пример компании, ведомой такой целью, что выразилось в одном из ранних ее девизов: «Организовать информацию всего мира и сделать ее доступной и полезной для всех».

Эта формулировка цели проста и понятна, но вместе с тем достаточно глубока. Из нее ясно, зачем существует компания и как она создает ценности. Лозунг также указывает стратегическое направление работы для менеджеров. Google изначально просто индексировала веб-страницы и давала возможность быстрого поиска текстовой информации. Со временем компания стала заниматься книгами, звуковой информацией, видеоконтентом, фотографиями из личных коллекций, картами (недавно добавились схемы торговых центров и аэропортов), авиамаршрутами, морским дном, медицинскими записями, рабочим столом пользователей, сайтами компаний и многим другим – все в рамках преследования изначальной цели. Мало кто из нас в течение дня ни разу не погуглил, а обычно все мы пользуемся поиском неоднократно. Google удалось заставить нас почувствовать, что все знание мира доступно для нас по первому запросу – достаточно несколько раз кликнуть мышью или нажать на клавишу.

Wikipedia также помогает быстро и эффективно приобщаться к знаниям. Такие компании, как Intel и Genentech, изобрели микропроцессоры и биотехнологии, которые раскрыли потенциал человечества самыми разнообразными способами. На самом деле многие компании, занимающиеся биотехнологиями или компьютерами (как «железом», так и программами), служат хорошим примером организаций, высшая цель которых заключается в обретении нового знания, которое улучшает и продлевает нашу жизнь или же наполняет ее новым смыслом. Amgen и Medtronic — еще два примера больших компаний, мотивация которых состоит в радости открытий и стремлении к познанию. Все эти компании хорошо потрудились на благо человечеству, успешно преследуя свою великую цель.

Красота

Третья великая трансцендентная цель, которая может лежать в основе великого бизнеса, — это красота, «стремление к совершенству и прекрасному, непрерывный поиск идеала». Компания, приносящая в мир красоту, серьезно обогащает нашу жизнь. Хотя обычно принято считать, что красоту создают артисты — музыканты, художники, звезды кино, народные умельцы, — мы считаем, что сюда же можно добавить и бизнес, который избрал себе такую цель и стремится к совершенству в своей отрасли. Настоящее совершенство выражает красоту уникальным и вдохновляющим образом, делая мир более привлекательным.

Отличный пример тому — Apple, неустанно концентрирующая усилия на «безумно великих технологиях», улучшающих нашу жизнь. Нам нравится красота продуктов Apple (iMac, iPod, iPad и iPhone), причем не только их внешний вид и ценность, которую они для нас имеют, но и простота и радость, которую мы испытываем от их использования.

Среди других компаний, которые считают своей основной целью совершенствование в создании прекрасных продуктов и впечатлений, можно назвать Four Seasons и BMW.

Героизм

Четвертый тип цели — героизм. С помощью этой категории можно описать бизнес, который руководствуется желанием изменить мир, и не путем служения людям, или стремления к знанию и истине, или погони за совершенством, но тем могучим прорывным желанием действительно внести перемены,

сделать мир воистину лучше, решить неразрешимые проблемы, совершить храбрый, пусть и очень рискованный поступок, добиться того, что остальные считают невозможным. Когда Генри Форд основал Ford Motor Company, это была героическая компания, которая декларировала своей целью «открытие дорог для всех людей». В то время только состоятельные люди могли позволить себе автомобили и пользовались предоставляемой ими свободой. Форд же в начале XX века воистину изменил мир.

Героя мы определяем как «человека большой смелости или больших способностей, которым восхищаются за храбрые деяния и благородные качества». Героическая компания берет на себя риски и не сдастся перед лицом серьезных трудностей. Она поддерживает и укрепляет свои человеческие качества, руководствуясь идеей серьезного изменения мира к лучшему.

Один из лучших примеров истинно героического предприятия – Grameen Bank, который основал в Бангладеш Мухаммад Юнус. Его блестящая и прекрасная концепция состояла в том, чтобы помочь бороться с бедностью и изменить мир, придав сил беднейшим из бедных. Как мы подчеркнули в главе 1, благодаря капитализму свободного предпринимательства намечился большой прогресс в борьбе с бедностью. Юнус часто говорит: «Когда-нибудь бедность можно будет увидеть только в музеях». Героическая преданность Юнуса делу борьбы с бедностью в Бангладеш и во всем мире принесла ему в 2006 году Нобелевскую премию мира. Его книга *Banker to the Poor* («Банкир для бедных») – вдохновляющая история героического предприятия⁴.

Со временем наши высшие цели в Whole Foods Market перешли в категорию героических. Компания росла, и одновременно усложнялись и становились более значимыми наши цели. Каждые три года примерно 800 руководителей магазинов, координаторов и ведущих сотрудников всей компании собирались на «племенной совет» в течение какого-либо длинного уик-энда и обсуждали вопросы совместной работы, обучения и путей и способов вдохновения. На собрании 2011 года высший менеджмент выдвинул несколько положений относительно целей, которых мы хотим достичь.

1. Мы хотим помочь мировому сельскохозяйственному сектору стать эффективным и ресурсосберегающим. Это включает заботу о состоянии и содержании домашнего скота, а также об эффективности добычи морепродуктов и общем повышении продуктивности органического сельского хозяйства.

2. Мы хотим повысить уровень осведомленности общества о принципах здорового питания – диеты, которая основана на цельном питании, прежде всего растениями, диеты сбалансированной и включающей в основном здоровые жиры (минимальное количество животных жиров и растительных масел). Мы считаем, что эта диета радикально изменит здоровье миллионов людей, поможет предотвратить и вылечить вызванные неправильным питанием болезни, которые часто оказываются смертельными: болезни сердца, инсульт, рак, диабет и ожирение⁵.
3. С помощью Whole Planet Foundation мы хотим помочь победить бедность по всему миру, выдавая микрокредиты на оборотные средства миллионам неимущих, чтобы помочь им открыть свое дело и поддержать его.
4. Мы хотим, чтобы сознательный капитализм стал ведущей парадигмой экономики и бизнеса в мире, что будет способствовать процветанию человечества.

Цель бизнеса не обязательно должна ограничиваться лишь одной из четырех великих идей. Во многих компаниях преследуются различные цели. Можно сказать, что в ряде отношений Whole Foods Market стремится к воплощению идеалов добра, правды, красоты и героизма одновременно. И действительно, все эти четыре идеала взаимосвязаны. Когда нечто воплощает добро, оно правдиво, красиво и героично. Точно так же красота несет с собой добро, правду и героизм. В разнообразии всегда есть единство, нужно только суметь заметить его.

Поиск цели

Цель обычно уже существует при создании компании – те, кто стоит у истоков создания бизнеса, не всегда эту цель проговаривают, но при этом чем-то руководствуются. С ростом компании основатели обычно озвучивают цель, декларируя ключевые ценности. Это этап на пути к становлению более сознательного бизнеса, который постепенно начинает понимать смысл своего существования.

Компания REI прошла через это несколько лет назад. Вот как описывает этот процесс Салли Джуэлл, CEO компании:

Мы собрались большой командой менеджеров из 150 человек и задали себе вопрос: «В чем смысл существования REI?» Потом, следуя правилу пяти «почему?», мы пять раз спросили: «Почему это так важно?» А затем задали еще два вопроса: «Что будет, если REI не станет?» и «Почему я отдаю всю свою творческую энергию этой организации?» Мы погрузились в сотни листов документации и в итоге сформулировали свою ключевую цель: вдохновлять, учить, создавать долговечную одежду для активного отдыха и приключений и курировать наших клиентов. Хотя деньги мы зарабатываем на продаже экипировки, на самом деле мы считаем, что главное — вдохновлять людей на то, что они хотят делать, убеждать их попробовать то, на что прежде они никогда не решались. И если нам хорошо удастся вдохновлять и убеждать наших клиентов, то это отзывается в их повседневной жизни и приносит результат — в этом и состоит элемент кураторства⁶.

К сожалению, многие компании со временем так увлекаются проблемами выживания, роста, реакции на изменения рынка или просто погоней за деньгами, что забывают о своей цели. Руководству такого бизнеса старого типа, возможно, стоит вернуться и вновь попробовать отыскать цель компании, как археолог пытается открыть древний город или цивилизацию.

На определенном этапе эволюции компаниям, которые были основаны как конъюнктурные предприятия для извлечения прибыли, нужно найти или придумать высшую цель для полной реализации своего потенциала — и эта цель не должна иметь ничего общего с максимизацией дохода. Это может быть сделано в ходе процесса, который мы называем поиском цели. Он требует привлечения представителей всех групп заинтересованных лиц: высшего руководства компании и некоторых членов совета директоров, сотрудников, потребителей, инвесторов, поставщиков, представителей общественности. Все они хотят процветания бизнеса, и у всех имеется своя концепция будущего этого предприятия. Когда все эти основные заинтересованные лица собираются вместе, чтобы найти или определить высшую цель, могут происходить удивительные вещи. Обмен информацией, ценностями и уникальными перспективами бизнеса приводит к тому, что высшая цель определяется или вновь создается за очень короткий срок — обычно в течение нескольких дней, а порой даже всего за день, особенно если в этот процесс вовлечены все и в нем участвует опытный консультант.

Сформулированная цель должна жить и одушевлять собой организацию. Но это не произойдет автоматически — требуются решительные меры

со стороны высшего руководства, в особенности CEO. Сознательным лидерам следует внедрить эту цель в свою жизнь и служить примером остальным. Они должны упоминать эту цель при любой удобной возможности, разговаривая с различными группами заинтересованных лиц – сотрудниками, инвесторами, клиентами.

Еще один ключ к успеху – упорство. Некоторые заинтересованные лица будут настроены скептически и отнесутся к этой цели как к очередной причуде руководства. Чтобы преуспеть, бизнесу необходимо непрерывно работать над внедрением цели, и эта работа должна охватывать все уровни организации, что принесет пользу и придаст дополнительной энергии всей компании. Цель должна быть интегрирована в процесс ориентации и программы обучения новых сотрудников. Ее необходимо также объяснять клиентам и СМИ. Лидерам следует руководствоваться целью при принятии всех важнейших решений. Например, учитывать ее при оценке производительности, разработке и исследованиях, в стратегическом планировании.

Путь героя

Многие сознательные бизнесы начинаются с определения цели, которая соответствует одному из платоновских идеалов – добру, правде или красоте. Но в целом можно сказать, что героизм – это конечная цель любого сознательного бизнеса.

Когда компания начинает более четко следовать своей цели, руководствуясь принципами добра, правды и красоты, и становится успешной, обычно ее влияние на мир делается более весомым и преобразующим. Southwest Airlines собиралась предлагать хороший сервис по доступной цене, а в процессе своей деятельности реформировала весь авиабизнес и помогла сделать авиаперелеты доступными сотням миллионов людей по всей планете. Google в поисках истины ставила целью организовать информацию так, чтобы она была доступна во всем мире, и преследовала эту цель с таким выдающимся успехом, что преобразила всю нашу жизнь. Продукты Apple – это объекты искусства, которыми можно наслаждаться, но при этом они невероятно полезны и функциональны. Таким образом, компания оказала преобразующее влияние на жизнь миллионов людей и не на одну, а на шесть отраслей промышленности: компьютеры, музыка, телефоны, розничная торговля, издательское дело и развлечения.

Когда компания растет и развивается, ее цель тоже углубляется и расширяется. Все достойные цели постепенно обретают героический характер, потому что со временем концепция и масштаб начинают оказывать на мир преобразующее действие. Во многих случаях и сама цель становится прямо героической, гораздо более значительной по амбициям и объему, чем можно было предполагать при рождении компании.

В следующей части книги мы обратим внимание на центральный элемент философии бизнеса — заботу обо всех заинтересованных лицах и трактовку их как единого целого, а не как претендентов, соперничающих друг с другом за фиксированный размер прибыли компании.

ЧАСТЬ II

ВТОРОЙ ПРИНЦИП: ИНТЕГРАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ



В любом бизнесе есть заинтересованные лица, даже если изначально и не считать их таковыми. Сознательный бизнес прекрасно понимает это и ставит целью для себя удовлетворение потребностей этих заинтересованных лиц, в то время как традиционный бизнес часто относится ко всем заинтересованным лицам, кроме инвесторов, как к средству достижения конечной цели – максимизации доходов.

Сознательный бизнес и традиционный компромиссный

Ключевая разница между традиционным и сознательным бизнесом состоит в том, что в первом случае менеджеры обычно ищут компромиссное решение для заинтересованных лиц. Хороший менеджер в этой системе ценностей — тот, кто принимает решения, более выгодные для инвесторов, чем для других участников. Сознательный же бизнес понимает, что если искать компромиссы, то найти их реально, но если стремиться к объединению усилий заинтересованных лиц, то и этого тоже можно добиться.

Как заметили Эд Фримен и его коллеги, «работа с заинтересованными лицами — это не поиск компромиссов, а использование инноваций и предпринимательского мышления во благо всем заинтересованным лицам, чтобы все их интересы простирались в одном направлении»¹.

Еще один способ описать компромиссы — подход нулевой суммы, то есть представление о том, что если кто-то один побеждает, то другой при этом обязательно проигрывает. Сознательный капитализм же полагает, что бизнес — это игра с положительным исходом, где выигрывают все заинтересованные лица. Никто не проигрывает, даже конкуренты — при условии, что конкуренты рассматривают друг друга как потенциальных наставников и союзников в деле роста и развития, все они могут улучшить свою работу и отказаться от антагонизма и самоуспокоенности.

«Невидимая рука», о которой писал Адам Смит, довольно неплохо работает на рыночном уровне, ориентируя компании на то, что делать с человеческими потребностями. На уровне компаний, однако, очень важно, чтобы «сознательная мысль» руководства создавала систему, при которой все заинтересованные лица осознают цель организации и их цели совпадают. Все должны работать как органы единого организма (не случайно слово «корпорация» происходит от латинского *corpus* — «тело»), ко всем нужно относиться с одинаковым уважением, ценить и встраивать в функционирование предприятия. Если же дать привилегии одной группе заинтересованных лиц, переводя ее в другую категорию (то есть одна группа заинтересованных лиц трактуется как цель, а все остальные — как средства), запустится динамика, которая может разрушить гармонию и чувство единства системы. Участники деятельности, вместо того чтобы приносить пользу друг другу и всей системе, начнут конкурировать за первенство, идти на недальновидные компромиссы, ставя свои собственные краткосрочные интересы выше интересов остальных

сотрудников и всей компании. Как мы увидим позже, это может привести к так называемому раку интересов, который, если его вовремя не вылечить, грозит разрушить компанию.

Организации процветают благодаря креативности своих сотрудников и их увлеченности работой. Сознательные организации, которые мотивируются высшей целью и управляются на основе модели заинтересованных лиц, добиваются невероятных выбросов творческой энергии, поскольку их сотрудники страстно вовлечены в процесс, клиенты им преданы, поставщики считаются частью семьи и так далее. Поскольку усилия всех участников процесса гармонично объединены и направлены в одну сторону, то трения в такой системе минимальны. Вся творческая энергия и преданность делу устремлены к общей цели, что создает огромные ценности для всех заинтересованных лиц.

Кейси Шихен, CEO Patagonia, не усматривает различий между заинтересованными лицами компании:

Мы стараемся сделать так, чтобы все наши заинтересованные лица чувствовали себя членами племени. Прозрачность, отличная клиентская поддержка, высочайшее качество, активная борьба за окружающую среду — все это важно для сотрудников, покупателей и всех остальных. Мы не проводим различий между заинтересованными сторонами, считая всех их единым целым².

Иногда человек действительно играет несколько ролей. Так, большинство сотрудников Whole Foods Market еще и постоянные покупатели, к тому же мы поощряем это, предлагая серьезные скидки для сотрудников — от 20 до 30%. Как и в случае с большинством сознательных компаний, многие сотрудники пришли в Whole Foods Market, будучи счастливыми и удовлетворенными покупателями. Большая часть сотрудников — еще и наши инвесторы, которые воспользовались опционом на акции, а некоторые из них докупили акции по собственной инициативе. Все они к тому же члены местного сообщества, существующего вокруг каждого магазина.

Таким образом, сотрудник играет наибольшее количество ролей в компании в качестве заинтересованного лица. Более, чем кто-либо другой, члены команды имеют возможность посмотреть на компанию с разных точек зрения, что делает их еще более важными для успеха людьми.

Модель взаимозависимости заинтересованных лиц в Whole Foods Market

Представленная ниже диаграмма — это визуальное отображение нашего отношения к основным заинтересованным лицам Whole Foods Market и их связей друг с другом и с компанией. В центре диаграммы находятся наша цель и ключевые ценности.

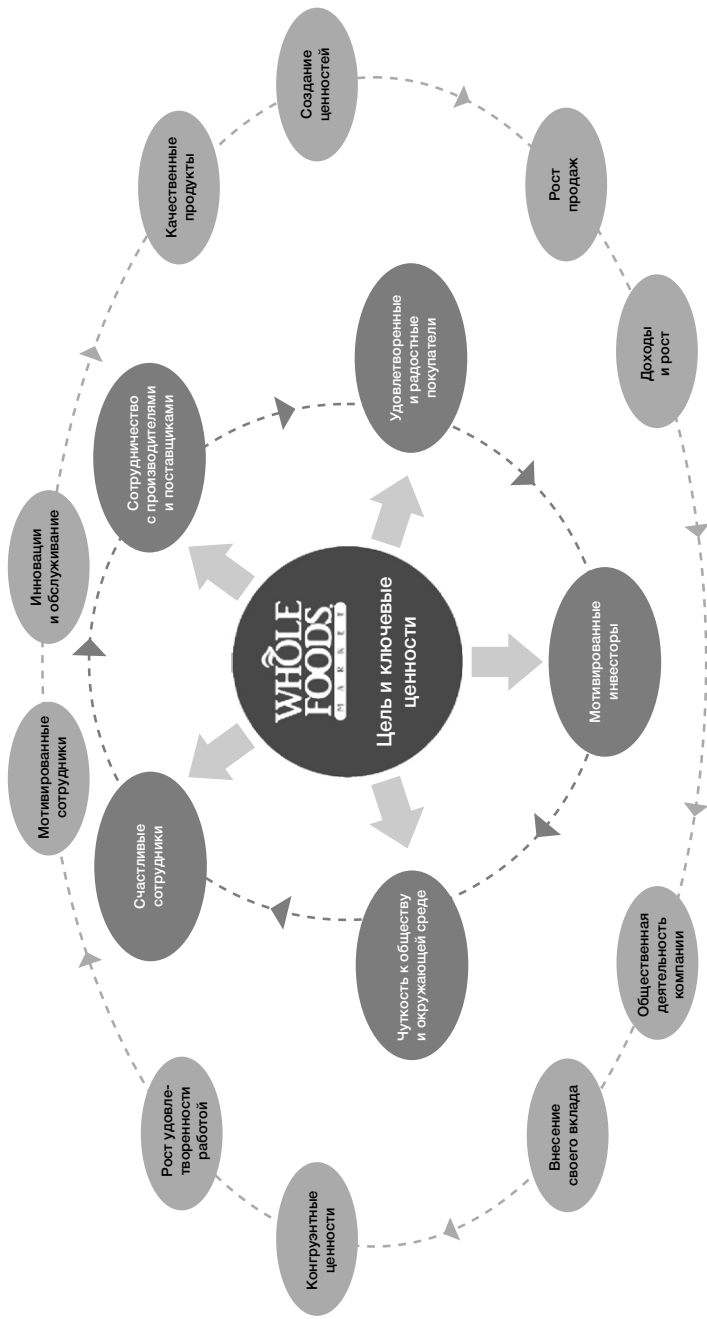
Окружают основную цель разнообразные заинтересованные лица: покупатели, сотрудники, поставщики, инвесторы, общество и окружающая среда. Все они взаимосвязаны. Ответственность руководства состоит в том, чтобы пригласить правильных людей, обучить их и убедиться, что эти сотрудники процветают и счастливы на работе. Работа сотрудника заключается в том, чтобы удовлетворить покупателя и доставить ему радость. Если покупатель счастлив, то счастливы и инвесторы, а бизнес успешен. Руководство помогает сотрудникам почувствовать себя счастливыми, сотрудники — покупателям, покупатели — инвесторам, а когда часть доходов инвесторов повторно инвестируется в бизнес, образуется механизм самоусиления. Нас постоянно поражает, как мало бизнесменов осознают эти простые, но мощные связи.

Однако визуальное отображение только приближается к реальности. Паутина взаимоотношений между заинтересованными лицами значительно богаче и сложнее, чем можно показать на простой диаграмме.

Заинтересованные лица как сущность компании

Именно заинтересованные лица — причина существования компании. В их число входят все, кто оказывает влияние на бизнес и подвергается влиянию с его стороны. Мы должны прежде всего уважать их как людей, а потом уже обращаться с ними в соответствии с ролью, которую они играют. Все они принимают участие в создании ценностей, поэтому жизненно важно, чтобы они получали справедливую долю при их распределении.

В главах 5–10 мы рассмотрим, как компании могут создавать ценности для всех заинтересованных лиц, с которыми вступают в непосредственные рыночные отношения. В главе 11 обсудим, как компании работают с вторичными, или внешними, заинтересованными лицами. В заключении части II, в главе 12, мы покажем взаимозависимость между заинтересованными лицами и то, как эту взаимозависимость компания может использовать во благо себе и другим.





ГЛАВА 5

Преданные, доверяющие вам покупатели

Цели любого бизнеса в конечном счете вращаются вокруг создания ценностей для покупателя. Великий специалист в области теории менеджмента Питер Друкер говорил: «Есть только одно верное определение цели в бизнесе — создание клиента»¹. В большинстве сознательных бизнесов самыми важными заинтересованными лицами считаются либо клиенты, либо сотрудники, при этом, кто бы из них ни занимал первое место, вторая категория будет на втором с незначительным отставанием. Дуг Раух, бывший президент Trader Joe's, сравнивает сотрудников и покупателей с «двумя крыльями птицы — чтобы летать, нужны оба. Они неотделимы друг от друга: если вы заботитесь о своих сотрудниках, они позаботятся о ваших покупателях. Если ваши покупатели счастливы и наслаждаются процессом покупок, ваши сотрудники тоже более счастливы, так что возникает механизм самоусиления»².

В Whole Foods Market мы считаем основными заинтересованными лицами именно покупателей, так как знаем, что без удовлетворенных и счастливых покупателей бизнеса не будет вообще. В конце концов, покупатели добровольно имеют дело с бизнесом, и на конкурентном рынке недовольные покупатели всегда могут уйти к кому-нибудь другому.

Разумеется, покупатели очень важны для любого бизнеса, но просто удивительно, как часто о них забывают. Легко увлечься внутренними процессами компании и позабыть об основной причине ее существования. Джефф Безос из Amazon отмечает: «В типичной компании на совещании, вне зависимости от уровня его важности, никогда не представлена одна сторона – покупатель. Поэтому внутри компании забыть о покупателе очень просто»³. Чтобы напомнить о клиентах, Безос стал ставить на каждом совещании пустой стул.

Как и в случае со всеми остальными заинтересованными лицами, к благополучию клиентов нужно относиться как к цели и никогда – как к средству достижения доходов в бизнесе. Бизнес, который считает клиентов средством получения доходов, никогда не достигнет такого уровня привязанности покупателей и понимания их нужд, как те компании, которые относятся к покупателям как к цели. Покупатели чувствуют, когда об их благополучии действительно заботятся. Бизнес должен рассматривать покупателя как человека, которого надо обслужить, а не как потребителя, которому надо что-то продать. Собственно говоря, само слово «потребитель» превращает человека в объект, намекая на то, что потребление – его единственная функция.

Установление более тесных отношений с покупателями

Действительно, некоторые покупатели просто хотят заполучить качественный продукт по разумной цене, но многие из них еще и стремятся иметь дело с бизнесом, цели и ценности которого совпадают с их собственными. Такие покупатели могут установить более тесные отношения с компанией. Это не пассивные, мало чем интересующиеся потребители. Каждый бизнес выигрывает, если его покупатели интересуются им и эмоционально в него вкладываются. Часто такие покупатели становятся защитниками компании и предлагают идеи по поводу того, каким должен быть бизнес. Они хорошо понимают, что нужно бизнесу, чтобы меняться, эволюционировать, учиться, расти.

Когда бизнесу недостает четко определенной цели и он просто пытается понять, чего же хочет покупатель, то он оказывается не в состоянии осознать собственные ценности. Он может вести себя мелочно, заискивать и «прогибаться» перед покупателями. Те же вряд ли полюбят компанию, которая явно хочет им продавать, а не обслуживать их. Но если у компании есть четкая цель,

то у нее есть и все шансы сформировать подлинные взаимоотношения с покупателями и привлечь настроенных подобным образом клиентов, которые разделяют страсть членов компании. Сейчас, в век информационной демократии и социальных сетей, подлинные взаимоотношения больше, чем когда-либо, процветают, в то время как поверхностность переживает кризис⁴.

Доверие жизненно важно для установления хороших отношений с покупателями. Оно достигается, если относиться к клиентам с прямотой, прозрачностью, целостностью, уважением и любовью. Человек, с которым мы устанавливаем отношения, основанные на высокой степени доверия, становится нашим другом, почти членом семьи. Whole Foods Market даже не называет покупателей клиентами — мы предпочитаем считать их друзьями и гостями, посещающими наши магазины.

Один из основателей The Home Depot, Берни Маркус, так описывает свое видение покупателей: «Мы с Артуром [Бланком] любим покупателей. Когда я захожу в наш магазин, то обнимаю и целую покупателей, потому что понимаю, что все в моей жизни мне дали они. Вот в чем разница между мной и Джеком Уэлчем. Для Джека важнее всего была чистая прибыль. Мы же говорим, что если хорошо относиться к покупателям, то и чистая прибыль не заставит себя ждать»⁵.

Покупатели: руководство и обучение

Бизнес должен служить покупателям и их главным интересам. Часто это означает, что надо обучать покупателей, а не просто реагировать на то, что они у нас просят. Но возможно это только в том случае, если покупатели нам доверяют, — тогда они дают нам негласное разрешение на них влиять. Без доверия, что бы мы ни делали, влиять на них, руководить ими, обучать их невозможно. Для Whole Foods Market это серьезный вопрос. Часто та еда, которую люди хотят купить, и то, что действительно полезно для их здоровья, — совершенно разные вещи. Например, страдающему ожирением человеку не нужно покупать сладкие батончики и газированные напитки или мороженое — есть риск развития диабета, но он к ним привязан. Как сознательный бизнес должен относиться к покупателям, переживающим такой конфликт между потребностями и желаниями? Сейчас этот вопрос тем более важен, потому что подобные ситуации возникают все чаще. Все больше людей привязаны

к продуктам питания, которые наносят вред их организму. Часто эти привязанности создаются и подпитываются хитрыми маркетинговыми кампаниями, в которые вкладывается огромный бюджет на рекламу и пиар.

Ответственность перед покупателями

Обучать покупателей – не значит читать им проповеди. Если бизнес способен увидеть невысказанные или латентные потребности, которые покупатели даже еще не осознают, у него есть ответственность – рассказать им о потенциальных ценностях, которые они не видят. Например, мы в Whole Foods Market считаем, что несем ответственность перед покупателями в части здорового питания и хорошего самочувствия. Недавно мы запустили в некоторых магазинах программу Wellness Club, где рассказываем клиентам о разнообразных диетах и выборе питания, которое ведет к хорошему здоровью и благополучию. Этого можно добиться, только зная, что наши покупатели способны сами решить, что имеет для них ценность. Они выражают свои предпочтения каждый раз, когда что-либо у нас покупают. Нам нужно и удовлетворить их сиюминутные потребности, и подтолкнуть их к тому, чтобы впоследствии они сделали лучший выбор. Сложное искусство нашего бизнеса в том, чтобы научить покупателей хотеть то, что полезно для них, но в то же время давать им свободу действий, чтобы они могли продолжать выбирать даже не самые полезные продукты. Если нам удастся выполнить свою задачу, со временем покупатели изменят свой выбор. Мы уже убедились в этом на примере роста продаж натурального питания. Тридцать лет назад оно составляло менее 5% наших продаж, но годы обучения покупателей, разговоров с ними, тесной работы с партнерами-поставщиками сделали свое дело, и сейчас более 30% продаваемых продуктов – натуральные. Люди усвоили урок, только для этого понадобились время, доверие, терпение и постоянное общение.

Каждый раз, когда бизнес забывает, что покупатели – это главное и что нужно работать на их благо, он совершает потенциально роковую ошибку. Покупатели всегда могут найти тех, кто лучше удовлетворит их потребности и желания. С ростом доверия все больше покупателей рассматривают Whole Foods Market как «редактора» своей диеты, поскольку мы всегда тщательно обследуем и оцениваем продукты, которые продаем. Например, у нас нет табачной продукции, продуктов с искусственными ингредиентами, гидрированных жиров, мяса, произведенного на фермах с низким уровнем гигиены, или рыбы, выловленной сверх нормы. Решения принимаются не только исходя из забот

покупателей, но и по результатам изучения новых тенденций в охране здоровья людей, животных и окружающей среды.

Когда ответственность входит в противоречие с желаниями покупателей

Нас часто спрашивают: «Почему Whole Foods Market продает некоторые не самые полезные продукты?» Хороший вопрос: у нас есть как стандарты качества, которые не дают нам продавать многие товары, так и желание удовлетворить покупателей, предлагая им ту еду, которую они хотят покупать. Ответ в том, что у нашей компании никогда не прекращается диалог — как внутренний, так и с покупателями. Мы пытаемся выработать правильный баланс между излишней строгостью, которая грозит тем, что бизнес окажется нежизнеспособным, и излишним попустительством, которое угрожает нашим ключевым ценностям — заботе о здоровом питании. Мы пока еще не нашли единого, применимого всегда и везде ответа, но в принципе всегда стремимся к тому, чтобы подталкивать покупателей к более здоровому питанию, одновременно реагируя на их отзывы и предлагая продукты, которые они хотят покупать. В итоге покупатели «голосуют деньгами» каждый раз, когда приходят в магазин. Как со временем они стали все чаще голосовать за натуральное питание, так впоследствии, мы надеемся, вытеснят из наших магазинов самые нездоровые продукты, отказываясь их покупать.

Инновации, направленные на покупателей

Одно из достоинств капитализма свободного предпринимательства состоит в том, что он постоянно мотивирует бизнес создавать больше ценностей, улучшать качество товаров и услуг. Конкуренция заставляет нас перманентно совершенствоваться, вводить инновации и проявлять больше креативности — иначе останешься позади. Чтобы существовать, мы должны предлагать покупателям новые товары, услуги и ценности, которых нет у конкурентов. Еще сложнее это потому, что ожидания покупателей по поводу качества и ценностей постоянно растут. Того, что могло удовлетворить их 25 лет назад, сейчас уже недостаточно. Черная Королева в «Алисе в Зазеркалье» говорит: «Приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же

хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»⁶

Бежать вдвое быстрее – утомительная перспектива. Но именно так и нужно поступать. Единственный способ освободиться из западни – применение креативности и инноваций, создание не имеющих аналогов товаров и услуг, о которых конкуренты еще не подумали или которые не так легко скопировать. У сознательного бизнеса есть преимущество, поскольку он по природе своей более креативен. Вместо того чтобы погрязнуть в бесконечной борьбе за эффективность и продуктивность, он вводит инновации, размышляя о еще не удовлетворенных нуждах и желаниях покупателей. Это сложный процесс, но он приносит удовольствие.

Если бы Whole Foods Market, например, вынуждена была бы соревноваться с Walmart строго на поле эффективности логистической цепочки или масштаба экономии на поставках, мы бы никогда не смогли выиграть. Однако мы можем быть более гибкими, более креативными, более чуткими к инновациям, можем предоставлять услуги более высокого качества и создавать лучшую атмосферу в магазинах. Пока до Walmart доходит то, что мы делаем, мы уже переходим на новую, более высокую ступень благодаря очередным инновациям, создающим дополнительные ценности для наших покупателей, которые развиваются вместе с нами.

Высшая цель маркетинга

У сознательного бизнеса иной подход к маркетингу, чем у бизнеса традиционного. В современном мире многие относятся к маркетингу довольно цинично, и само это слово порой звучит как оскорбление. Маркетинг часто рассматривается как попытка манипулировать людьми, убеждая их сделать нечто противоречащее их собственным интересам. Мы в Whole Foods, однако, считаем, что маркетинг – это средство повышения качества наших отношений с покупателями. Для нас хороший маркетинг – все, что развивает и углубляет эти отношения, рождая доверие. Если же все наоборот, то это плохой маркетинг.

Trader Joe's – еще один отличный пример компании, которая придерживается сознательного подхода к маркетингу и рекламе. Она тратит на рекламу менее 1% выручки – гораздо меньше, чем в среднем по рынку. Вместо погони за частыми продажами, характерной для большинства розничных операторов,

Trader Joe's предлагает покупателям ценности на повседневной основе. Основной инструмент рекламы компании — очень интересный и информативный журнал The Fearless Flyer, выхода которого покупатели всегда ждут с нетерпением. Дуг Паух, бывший президент Trader Joe's, так объяснял свою стратегию:

Сознательный бизнес — это организация, мотивированная единой со всеми заинтересованными лицами целью, поэтому ему не требуется использовать маркетинг как способ стимулирования или создания интереса, которого иначе бы не возникло. Такой бизнес может честно делиться истинной информацией о товарах и услугах. Сознательные компании не стремятся к искусственному и временному созданию спроса — они жаждут подлинной связи с людьми на основе общих ценностей. У Trader Joe's ясное чувство цели и высокая концентрация на покупательском опыте. Со временем благодаря этому наши покупатели стали большими поклонниками и эффективными бесплатными посланниками и маркетологами компании. Не только наши сотрудники, но даже наши поставщики нас рекламируют!

У бизнеса есть много возможностей для формирования популярной культуры и влияния на вкусы и предпочтения покупателей, в основном благодаря маркетинговым усилиям. Эта убеждающая сила подкреплена примерно миллиардом долларов, который ежегодно тратится на маркетинг только США, то есть это более 3,2 тысячи долларов на каждого мужчину, женщину или ребенка⁸. Эта сила подразумевает и большую ответственность. Все эти траты оказывают огромное влияние на популярную культуру. Культура же, в свою очередь, — мощная сила, формирующая поведение человека. К сожалению, все огромные ресурсы, которые сейчас тратятся на маркетинг, оказывают не всегда плодотворное влияние, что не побуждает вести здоровую, осмысленную и приносящую удовлетворение жизнь. Маркетинг может ознакомить покупателей с замечательными новыми предложениями и подтолкнуть в нужном направлении, но может и убедить их сделать нечто, не способствующее их благополучию. Чаще всего реклама чрезмерно восхваляет достоинства товара и пытается заставить покупателя приобрести его — вне зависимости от того, насколько он в этом товаре нуждается. Обычно это работает лишь в краткосрочной перспективе, поскольку покупатели вскоре понимают, что компания ведет их не туда. Проблема в том, что многие попадают на крючок рекламы и становятся не в состоянии с легкостью прекратить потребление (здесь

прежде всего на ум приходят сигареты, алкоголь, сахар, кофеин, быстрое питание и некоторые фармацевтические препараты).

Во многих отношениях маркетинг стал упускать из виду высшую цель — хорошо понимать нужды покупателей, увязывать деятельность компании с удовлетворением их потребностей и тем самым улучшать качество жизни покупателей и финансовую производительность бизнеса. Разумный маркетинг увязывает потребности и желания покупателей, помогая обращать внимание на то, что им действительно нужно. Сильный маркетинг состоит в том, чтобы действительно приносить пользу покупателям, понимая и удовлетворяя их жизненно важные потребности, даже такие, которые те не всегда сознают. Маркетинг должен приносить реальные ценности покупателям, а не скатываться в торгашество. Маркетинг — это, можно сказать, оздоравливающий процесс⁹.

Героизм продаж

При слове «продажи» многие из нас не ожидают ничего хорошего: на ум сразу приходит образ излишне ретивого или назойливого продавца. Но если продажи связаны с реальными потребностями покупателей, которые у них имеются, но еще даже не осознаны, то они становятся ценным инструментом и могут быть даже героическими. Как говорит Кип Тинделл, сооснователь и CEO The Container Store, сотрудники порой «сачкуют» и дают покупателю только то, о чем тот просит, вместо того чтобы искать дополнительные пути создания ценностей. Это вредит и компании, и покупателю. Этот урок Кип иллюстрирует так называемой историей о человеке в пустыне.

Герой этой истории много дней странствовал в пустыне, был на пороге смерти и наконец приблизился к оазису. Вы живете в этом оазисе и видите человека, который надеется, что вы все-таки не мираж. Большинство бизнесменов, согласно аналогии, подбегают и дают бедняге стакан воды, после чего похлопывают друг друга по плечу, считая, что сделали все прекрасно и что этого достаточно. Но, конечно, этому человеку еще много чем надо помочь. Возможно, у него тепловой или солнечный удар; ему явно нужны головной убор или навес от солнца; у него обезвоживание. Вы могли бы позвонить его жене и детям и сказать, что с ним все в порядке, — ведь уже несколько дней, как он пропал. Вы интуитивно чувствуете многие потребности человека, которого встретили в пустыне. В нашем хьюстонском магазине говорят, что у них этот человек через несколько часов плавал бы в бассейне с бокалом

«маргариты»), так хорошо бы о нем позаботились! Человек в пустыне стал бы гораздо счастливее, если бы его нужды предугадали. Это мы и называем героизмом продаж — полная концентрация на желаниях и нуждах покупателя, совершение того, что идет на пользу и покупателю, и компании¹⁰.

Покупатели как адвокаты

Сознательные компании понимают, как важно ставить интересы покупателя выше собственных и оставаться честными и прозрачными, общаясь с людьми. Они предоставляют покупателям истинную и полную информацию, помогая найти товары, которые лучше всего соответствуют их нуждам, — даже если эти товары делаются только конкурентами. Цена укрепления связей и порождения доверия в отношениях с покупателем намного превосходит цену одной случайной сделки.

Исследования Глена Урбана из Массачусетского технологического института показали, что, когда компании демонстрируют подлинную заботу о благополучии своих потребителей, это дает многочисленные результаты: покупатели больше доверяют этому бизнесу, увеличивают количество будущих покупок и становятся защитниками интересов этой компании, то есть фактически бесплатными и очень эффективными менеджерами по продажам¹¹.

Самые эффективные маркетологи для любого бизнеса — это всем довольные покупатели: они рекламируют ваш бизнес. Если таких покупателей достаточно, то в особой рекламе вы не нуждаетесь. Вот почему Whole Foods Market не нужно много тратить на рекламу. Мы делаем несколько объявлений об открытии нового магазина — вот, собственно, и все. Мы понимаем под маркетингом удовлетворение и ублажение покупателей, выстраивание хороших с ним отношений и формирование доверия. Если нам это удастся, то мы получаем отдачу: покупатели становятся лояльны к нашему бизнесу и рекомендуют нас друзьям и знакомым.

В этом смысле большую роль играют социальные сети: они дают людям, которым нравится бизнес, больше пространства, чтобы рассказать об этом. Более того, фрагментация медиасреды за пределами большой тройки социальных сетей, не говоря уже о технологиях, с помощью которых можно легко пролистывать рекламу, чрезвычайно затруднила возможность выхода на более крупный рынок посредством традиционной рекламы. Это дает реальные

маркетинговые преимущества компаниям, которые имеют высшую цель и готовы использовать инструменты маркетинга не для продажи, но для создания ценностей для тех людей, которые разделяют их убеждения¹².

Взаимозависимость между покупателями и сотрудниками

Отношения между покупателями и сотрудниками очень важны, особенно в сфере услуг – например, в розничной торговле. Для нас в Whole Foods Market было бы невозможно создать ценности для покупателей без помощи сотрудников. Именно они обеспечивают качественное обслуживание, создавая положительный потребительский опыт. Вот почему наша философия отношения к заинтересованным лицам гласит: «Счастливые сотрудники – счастливые покупатели». Если мы действительно заботимся о своих покупателях, необходимо заботиться и о сотрудниках.

Итак, переходим к рассмотрению второго крыла, которое дает возможность парить птице свободного предпринимательства: сотрудникам.



ГЛАВА 6

Вдохновенные, страстно преданные делу сотрудники

Можно ли построить бизнес на любви и доверии, а не на страхе и стрессе? Вот вопрос, который задавали основатели Whole Foods Market в начале жизни компании. Мы оглядывались на другие известные нам компании и замечали, что страха и стресса у их сотрудников было более чем достаточно. Почти все наши знакомые не особенно стремились идти на работу.

Вот небольшой, но крайне удручающий факт: количество сердечных приступов в мире существенно превышает норму в понедельник утром!¹ Грустная истина в том, что многие ненавидят свою работу и испытывают из-за нее постоянный стресс. Рабочее место часто подавляет личность, условия работы порой отвратительны, к сотрудникам вообще не относятся как к людям, а коллеги видят друг в друге лишь конкурентов и источник угроз. Неудивительно, что такую популярность обрела сеть ресторанов TGIF (Thank Goodness It's Friday*). Большинство считают работу тяжким, но неизбежным бременем, которое нужно пережить, а расслабляться можно по вечерам, на выходных

* Слава богу, пятница! (англ.)

и в отпуске. Эти люди живут ради времени, проводимого вне работы. Действительно ли так и должно быть? Работа — это каторга и скука? Отнюдь. То, что большинство людей несчастливы на работе, не значит, что она не важна или не может привести к счастью. Реальность состоит в том, что работа занимает центральное место в жизни многих людей. Зигмунд Фрейд говорил: «Любовь и работа — краеугольные камни нашей человечности».

Работа, смысл жизни и счастье

Большинство людей в XXI веке (особенно хорошо образованных и достаточно обеспеченных) хотят работать не просто ради куска хлеба. Они мечтают, чтобы работа их стимулировала и доставляла удовольствие. Они стремятся к смыслу, хотят приносить пользу, делать мир лучше. Они хотят попасть в общество друзей, ищут возможности учиться, расти и радоваться.

Несколько лет назад Институт Гэллапа провел исследование человеческого счастья в 155 странах. Опрос показал, что ведущая причина счастья — не богатство: по достижении определенного уровня его эффект размывается. Это и не здоровье, так как большинство людей с хорошим здоровьем принимают его как должное. Это даже не семья. Ключевая причина счастья — это «хорошая работа», то есть работа осмысленная и выполняемая в компании людей, которые нам безразличны. Джим Клифтон, председатель и CEO Института Гэллапа, пишет: «Весь мир хочет иметь хорошую работу. Это одно из самых важных открытий в истории нашего института... Раньше прежде всего мечтали о любви, деньгах, пище, крове, безопасности, мире и свободе. Но в последние 30 лет все изменилось. Сейчас люди хотят иметь хорошую работу — как сами, так и для своих детей»².

Это не должно удивлять. В конце концов, большинство из нас примерно треть того времени, что мы бодрствуем, проводит на работе. Если работа приносит нам радость, нравится нам, если мы любим и уважаем своих коллег, то мы чувствуем удовлетворение и счастье. Если же мы считаем работу каторгой или еще чем похуже, если нас окружают недовольные и циничные люди или те, кто хочет вырваться вперед за наш счет, то и сами мы обречены быть несчастливыми.

Работа не обязательно должна быть скучной и унылой. Эффективный труд и веселье вовсе не исключают друг друга. Работа должна быть местом, где мы

находим смысл и цель, а также общество и удовольствия. Можно быть полностью сосредоточенным на работе и вместе с тем делать ее в охотку. Отличное рабочее место — это один из важнейших шагов на пути к созданию динамичной, инновационной культуры.

Отличный пример компании, создающей прекрасную рабочую атмосферу и вместе с тем стремящейся к инновациям, — Southwest Airlines. Хёрб Келлехер, пожизненный CEO компании и ее основатель, — полный идей чудак, которому захотелось создать интересное рабочее место, куда сотруднику хотелось бы приходить. Келлехер сам задал нормы поведения, приняв участие в ряде поразительных выходов, которые стали легендами и в компании, и во всей отрасли. Роберт Бейкер, вице-президент American Airlines, гораздо менее удачливого соперника компании, однажды недовольно сказал: «Они там управляются идиотизмом Хёрба Келлехера»³. И надо сказать, отлично получается!

Работа, карьера, призвание

Наша трудовая деятельность может проходить на трех уровнях: работа, карьера или призвание⁴. Если это «просто работа», то речь идет об обычной сделке: мы обмениваем определенное количество часов в неделю на определенную зарплату и набор льгот и сами решаем, имеет ли такая сделка смысл. Однако никакой эмоциональной связи с работой при этом нет. Она ничего не значит для нас, кроме того, что надо зарабатывать себе на жизнь. Подлинной жизнью мы живем только по вечерам и в выходные.

Более амбициозные люди ставят себе задачу сделать карьеру, открывающую возможности достичь высших уровней ответственности, получить вознаграждение за большие усилия и постепенно продвигаться по корпоративной лестнице. Но многие из этих людей не чувствуют эмоциональной приверженности своей работе, и награды для них существуют только материальные. Порой чрезмерно амбициозные карьеристы вообще слишком увлекаются собой, и их поведение вредит организации и коллегам.

Но работа может быть и призванием, настолько важным, что мы продолжали бы работать, даже выиграв в лотерею и разбогатев. Подобная работа дает нам осознание ценности и удовлетворение не только от зарплаты. Она имеет отношение к какой-то нашей страсти, к чему-то исключительно важному для мира. Мы чувствуем себя лучше всего, когда работаем. И именно к этому и должны стремиться все сотрудники и работодатели: как можно больше людей должны считать работу своим призванием.

Один из CEO Whole Foods Уолтер Робб так описывает важность ценностей, разделяемых компанией и ее сотрудниками:

Я всегда спрашиваю наших новых сотрудников, как и почему они решили у нас работать. После этого возможны тысячи вариантов продолжения разговора, но можно сказать, что, помимо того, что у нас есть хорошая репутация, основная причина — то, что сотрудники разделяют наши ценности и считают, что, работая у нас, они смогут изменить мир к лучшему. Это язык цели⁵.

Теоретик менеджмента Гэри Хэмел считает увлеченность сотрудников жизненно важным конкурентным преимуществом: «В мире, где покупатели каждое утро спрашивают: «Что у нас новенького, принципиально другого, удивительного?», успех зависит от способности компании раскрыть инициативу, воображение и страсть сотрудников на всех уровнях, что может произойти, только если эти ребята душой и сердцем преданы работе, компании и ее задачам»⁶.

Внешняя и внутренняя мотивация

Эволюционные и общественные изменения последних десятилетий значительно снизили эффективность традиционных подходов к мотивации сотрудников и влиянию на них. В своей последней книге *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*^{*} Дэниел Пинк дает очерк исследований человеческой мотивации за последние 40 лет и показывает, что большинство бизнесменов игнорируют данные науки и не пользуются ее предложениями⁷. Они продолжают с излишним доверием относиться к внешним мотиваторам — тому самому методу кнута и пряника, стимулам и угрозам. Но внешние мотиваторы эффективны только в том случае, если у работы нет внутреннего смысла и потенциала для применения творческих способностей и удовлетворения — например, если речь идет о сборочных линиях, где без конца приходится повторять одно и то же действие.

Когда же сотрудники считают свою работу исполненной внутреннего смысла и наслаждаются ею, они руководствуются значительно более мощной

^{*} Издана на русском языке: *Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует*. М.: Альпина Паблишер, 2013.

внутренней мотивацией. Чтобы пользоваться этим, компании должны сначала убедиться, что пригласили нужных людей на нужную работу. Следовательно, нужно нанимать талантливых и способных людей, лично преданных целям компании и ее деятельности. Компании должны также подумать о том, как изменить рабочий процесс, чтобы добавить ему смысла. Из этого проистекает необходимость предоставления возможности роста и развития мастерства в определенной области. Эти три элемента — мастерство, цель и автономия — вместе ведут к высочайшим уровням внутренней мотивации, которая служит ключом к креативности, увлеченности процессом, производительности и удовлетворению.

Сознательные методы найма и удержания сотрудников

В сознательных компаниях очень большое внимание уделяется приему на работу. Сейчас исправить ошибки при найме гораздо сложнее, чем раньше, поэтому не нужно жалеть времени и сил на то, чтобы убедиться: вы нанимаете именно тех людей, которые соответствуют вашей организации, — тех, кто верит в цель бизнеса и согласен с ценностями и культурой компании. Например, The Container Store предлагает кандидатам пройти восемь собеседований с восемью людьми. Прежде всего компания проверяет разумность суждений и целостность личности. Остальное, по мнению рекрутеров, дело наживное.

В Whole Foods Market мы нанимаем сотрудников в конкретную команду на испытательный срок от 30 до 90 дней, по истечении которого требуется две трети голосов коллег, чтобы новичок получил статус полноценного члена коллектива. Логика здесь проста: любому под силу некоторое время обманывать руководителя, но значительно сложнее задурить голову всей команде. Новички, не заслужившие на испытательном сроке хороших оценок, не отличившиеся в работе или просто не соответствующие культуре Whole Foods Market, частью команды не становятся.

Большинство поступивших на работу в сознательные компании стремятся там остаться. Кип Тинделл говорит: «Едва ли не больше всего я горжусь тем, что люди приходят в The Container Store и не покидают компанию. Текучесть составляет у нас менее 10% в год, в то время как в среднем по индустрии — около

100%»⁸. В Whole Foods Market добровольная текучесть персонала для постоянных сотрудников (это более 75% от их общего числа) тоже составляет менее 10% в год. Так как сотрудники работают долгое время, сознательные компании могут себе позволить вкладываться в их обучение. Однако мало кто заходит в этом настолько далеко, как The Container Store: корпорация недавно увеличила время формального обучения каждого сотрудника с 240 до 270 часов. В среднем по розничной отрасли оно составляет всего 16 часов.

Практика мотивации страхом стала хорошо известна в последние десятилетия благодаря финансовому успеху, которого долгое время добивался Джек Уэлч в качестве CEO General Electric, — до 2001 года. Компания ввела рейтинговую систему оценки сотрудников и ежегодно увольняла десять процентов — тех, кто показал самые низкие результаты (подобную же политику вела Enron)⁹. Рациональное зерно в этом было: люди так боялись оказаться в числе худших десяти процентов, что изо всех сил работали, чтобы этого не произошло. Но даже если люди работают изо всех сил и считают, что делают все нормально, уверенности быть не может. Из-за страха оказаться в числе уволенных сотрудники начинают видеть в коллегах не товарищей по общему делу, а соперников. Они стараются сделать так, чтобы обеспечить себе превосходство над всеми в команде. Виктор Франкл со стыдом облегчения писал о том, как они с другими заключенными чувствовали себя, когда в концентрационном лагере для уничтожения выбирали кого-то другого: «Уж лучше его, чем меня». Мы считаем, что такая стратегия очень вредит морали на рабочем месте, потому что создает атмосферу страха и настраивает людей друг против друга. Страх может быть эффективным краткосрочным мотиватором — в кризисной ситуации с его помощью можно ненадолго мобилизовать огромные силы. Но в качестве постоянной стратегии это совершенно не работает. Зачем добровольно организовывать себе текучесть в 10%? Если все работают нормально, пусть все и остаются.

Сознательные компании даже бывших сотрудников считают своими. Кое-где, например в консалтинговой компании McKinsey и в австралийской юридической фирме Gilbert & Tobin, есть формальные программы развития для бывших членов команды. В большинстве фирм покинувшие компанию сотрудники сохраняют весьма враждебные отношения с бывшим работодателем. Для сознательного же бизнеса это нехарактерно. Например, многие сотрудники, которым пришлось уйти из-за вынужденного сокращения штатов в The Motley Fool, охотно присоединились к компании, когда она вновь начала расти.

Значение командной работы

Неудивительно, что во многих сознательных бизнесах сотрудники организованы в отдельные команды. Работа в команде создает доверительную атмосферу, и, кроме того, она вполне естественна: сотни тысяч лет человечество эволюционировало в небольших группах и племенах. Людям обычно нравится входить в команду, где ценится их вклад и создаются все условия для реализации творческих наклонностей и эффективной работы. Хорошо организованная структура команды позволяет пробудить дремлющие источники синергии, так что целое становится больше, чем сумма отдельных частей. Командная культура сотрудничества и совместного вклада не только в основе своей импонирует человеческой натуре, но и жизненно важна для создания оптимального рабочего места. К тому же так работать интереснее. Со временем в лучших командах образуется чувство причастности к единому целому. Например, в Whole Foods Market команды порой называются вымышленными именами – Rocking Richardson Grocery Team или Green Produce Monsters.

По большей части команды в Whole Foods включают от шести до ста человек. Более крупные коллективы делятся на подкоманды. Лидеры каждой команды входят в руководство магазина, а руководители магазина становятся членами регионального руководства. Взаимосвязанная структура поднимается до высшего уровня руководства компании. Команды принимают собственные решения относительно приема на работу, выбора продуктов, мерчандайзинга и иногда даже размера зарплаты. У команд есть и ответственность за доход. Большинство наших стимулирующих программ направлено не на личность, а на команду. Например, бонусы участия в прибыли распределяются в соответствии с командной производительностью.

Команды дают возможность человеку ощутить безопасность и принадлежность к коллективу. Творческие идеи отдельных личностей пульсируют во всей команде и подвергаются улучшению. Существует миф, особенно распространенный в США, об одиноком гении, который выдвигает блестящие идеи, меняющие мир. Хотя это порой действительно происходит, гораздо чаще человек выдвигает идею в кругу своей команды, которая впечатляется ею и принимается ее улучшать. Дух сотрудничества позволяет идее развиваться и взростеть.

Для человека естественны и сотрудничество, и конкуренция. Мы в Whole Foods считаем эффективными товарищеские состязания между различными

самоуправляемыми командами. Например, команда отдела фруктов и овощей одного магазина желает улучшить свою производительность и продажи по сравнению с другими аналогичными командами того же географического региона или по всей стране. Большая честь — удостоиться звания лучшего отдела фруктов и овощей или мясного отдела в регионе или во всей компании. Этот подход противоположен модели Джека Уэлча, когда сотрудники соперничают, чтобы не оказаться на улице. Здесь же команды соревнуются за награды, но никого при этом обычно не увольняют.

По нашему опыту в Whole Foods Market можно сказать, что доверие, слаженная работа и производительность оптимальны именно в этом типе организационной структуры — в небольших командах. Каждый человек — жизненно важный член команды. Успех команды зависит от бесценного вклада каждого сотрудника. Никто не остается без внимания, но и никто незаслуженно не выходит на передний план благодаря эффективным мерам саморегулирования в коллективе.

Сознательный подход к заработной плате

В любой организации сотрудники уделяют большое внимание тому, как работает система компенсаций. Что бы ни рассказывала организация о своих ценностях и цели, заработная плата — это подтверждение слов делом. Ничто так не подрывает мотивацию, как ощущение, что система компенсаций несправедлива и нечестна. Если организация говорит о высших целях, великолепной клиентской службе и других идеалах, но при этом заработная плата с подобными идеалами несовместима, ничего хорошего не получится.

В Whole Foods Market мы используем определенные принципы оплаты труда, которые пока вполне эффективны. Вероятно, самый радикальный из них — это полная прозрачность зарплат: каждый сотрудник компании может узнать, сколько получает любой другой. Такая прозрачность — неотъемлемая часть нашей культуры, гарантирующая, что система компенсаций справедлива. Благодаря прозрачности сотрудники могут сообщать о том, что считают несправедливым, давая компании возможность это изменить и преодолеть. Некоторые типы командной компенсации полезны для укрепления командного духа и слаженности работы. В Whole Foods Market используется система участия в прибыли. Когда команда увеличивает производительность труда, то она

получает бонусы, которые выплачиваются в соответствии с отработанными часами. Это укрепляет внутрикомандную солидарность, так как у участников команды появляются общие интересы. По нашему опыту, этот тип командной компенсации не ослабляет внутренней мотивации, поскольку всегда приятно быть членом команды победителей.

Все наши высшие руководители (семь топ-менеджеров) получают совершенно одинаковую зарплату, бонусы и опционы. Внутри этой группы царит полная солидарность и высокий уровень доверия, и мы надеемся, что так будет и впредь. Вы можете возразить, что одни руководители более полезны, чем другие. Но с течением времени небольшая разница в зарплате может вызвать зависть и подорвать доверие друг к другу. У наших лидеров есть сильное чувство призвания, которое отменяет необходимость оценивать себя в материальном эквиваленте.

Внешнее и внутреннее равенство

Продолжим разговор о справедливости. В Whole Foods Market запрещена любая компенсация, в том числе бонусы, которая в девятнадцать и более раз превышает среднюю зарплату всех членов команды. В сходных по величине компаниях, обращающихся на рынке, это соотношение, включая бонусы акциями и другие стимулы, может составлять 400–500¹⁰.

Устанавливая компенсации, компании учитывают внутреннее равенство (при котором компенсационная система считается справедливой внутри коллектива) и внешнее (то есть насколько зарплата на соответствующей позиции конкурентна по рынку). Большинство компаний при определении зарплаты менеджеров сосредоточивается прежде всего на внешнем равенстве. Если они обнаруживают, что конкурент платит CEO или финансовому директору некую сумму, то считают, что их предложение должно быть примерно таким же. При этом мало компаний согласны на средний уровень — большинство стремится к уровню 75% и выше. Это порождает эффект храповика, который привел в последние десятилетия к быстрому росту зарплат топ-менеджеров.

Если внешнее равенство не уравновешивается внутренним, то может возникнуть система, при которой в коллективе такие зарплаты станут считаться несправедливыми, что может повлечь огромную потерю мотивации. У нас в Whole Foods зарплатный потолок сохраняется вот уже примерно 25 лет (соотношение постепенно выросло до текущего уровня 19:1, чтобы все же сохра-

нять конкурентные позиции на внешнем рынке), и неадекватная компенсация ни разу не привела к тому, чтобы мы потеряли топ-менеджера, которого хотели бы сохранить.

Есть и еще одно рациональное обоснование потолка зарплат. Мы хотим таких лидеров, которые больше заботились бы о цели компании и людях в ней, чем о власти или личном обогащении. Наши топ-менеджеры неплохо зарабатывают, но очевидным образом получают не все деньги, которые могли бы. Если бы они просто хотели увеличить собственные доходы, то легко смогли бы уйти в другое место. Более того, многие из них постоянно получают предложения о переходе на значительно большие деньги. Но наши лидеры считают размер оклада в Whole Foods по сравнению с другими работниками компании вполне разумным и справедливым. Хотя большинство не отказались бы от его повышения (что вполне в человеческой природе), они и так состоятельны по любым стандартам и могут делать в этой жизни все, что захотят.

Из этого следует и третья причина, по которой мы верим в справедливость потолка зарплат: таким образом у нас появляется возможность привлечь людей с высоким уровнем эмоционального и духовного интеллекта. В какой-то момент у них оказывается достаточно денег, чтобы навсегда себя обеспечить материально, жить комфортно и интересно, удовлетворяя большинство своих желаний. Умение сказать «мне достаточно» — признак эмоциональной и духовной зрелости. По достижении определенной точки требовать больше просто нездорово — это род болезни¹¹.

Равные преимущества

Когда дело доходит до соцпакета, в большинстве компаний, как выясняется, действует ярко выраженная классовая система. Менеджеры получают особые блага, недоступные для всех остальных. У них более привлекательные пенсионные планы, лучше страховка, они летают бизнес-классом или на частных самолетах, останавливаются в лучших отелях, имеют персональных советников по налогам и так далее. В Whole Foods Market у любого сотрудника — от CEO до новичка — один и тот же набор льгот. Единственная разница основана на сроке работы в компании: чем больше стаж у сотрудника, тем больше его оплачиваемый отпуск и тем больше вклад компании в его страховку и пенсионный план. Кассир, который работает в компании несколько лет, пользуется теми же льготами, что и два наших CEO. Когда мы рассказываем об этом,

то всегда видим, что это производит на слушателей впечатление. Такое равенство в преимуществах порождает чувство солидарности в организации. Время от времени приходится противостоять усилиям отдельных лидеров компании, которые считают, что заслуживают больших льгот, так как занимают более высокую должность. Однако со временем такие лидеры просто покидают нас в поисках лучших финансовых условий, и мы этому только рады, так как у нас всегда получается заменить их более способными руководителями, лучше соответствующими нашей корпоративной культуре. В Whole Foods Market этот вопрос не обсуждается.

В нашей компании сотрудники каждые три года голосуют по поводу льгот, которые они хотят получать. Мы пошли на это, потому что часто возникают вопросы о новых типах льгот — даже о страховании от потери домашнего животного! Мы поняли, что недостаточно умны, чтобы понять, какие льготы предложить нашим сотрудникам, поэтому мы предоставили им возможность решать самим. Каждые три года мы выставляем на всеобщее голосование все льготы, руководство решает, какой процент от общей выручки может на это выделить, назначая стоимость каждой потенциальной льготы, а сотрудники голосуют за тот или иной выбор. Этот процесс приводит к тому, что льготы отражают желания и потребности большей части коллектива. По мнению руководства, часто сотрудники принимают не лучшее решение относительно льгот. Например, они отклонили возможность получать оплату за общественную работу, выбрав вместо этого более продолжительный отпуск.

Здоровье и физическое состояние сотрудников

Медицинское страхование сотрудников в последнее время становится настоящей проблемой для бизнеса, особенно в США, где его стоимость постоянно растет. Вот убедительная статистика: 50 лет назад американцы тратили примерно 16% своего располагаемого дохода на питание и 5% на здравоохранение. В 2010 году на питание уходило 7%, а на здравоохранение уже 17%¹². Однако сознательный бизнес не идет на компромиссы, столкнувшись с необходимостью предоставить своим сотрудникам качественное медицинское обслуживание. Обычно оно распространяется и на сотрудников, работающих неполный рабочий день, если те выработывают нужное число часов в неделю. Одна из таких компаний — Trader Joe's. Дуг Паух, ее бывший президент, говорит:

Когда люди идут на работу, они приносят с собой беспокойство, болезнь, раздражение, печаль, и покупатели всегда это чувствуют. Для нас это беспроигрышная стратегия: мы оплачиваем льготы сотрудникам, и они благодарны нам, ценят это и счастливы — а когда они счастливы, покупатели тоже ощущают счастье и радость в нашем магазине¹³.

Большинство компаний при мысли о здравоохранении сотрудников представляют себе лишь стоимость медицинского полиса. Но здравоохранение — это не только трата денег, но и желание помочь людям вести здоровую, полноценную, яркую жизнь. Whole Foods Market создала инновационные концепции поддержания здоровья и физической формы сотрудников, что очень полезно для духа нашей организации. Будучи самозастрахованной компанией, мы потратили на здравоохранение сотрудников более 200 миллионов долларов в 2011 году. Мы всегда ищем возможность предоставить сотрудникам ценные льготы, причем желательно по приемлемой цене, а это непростая задача, учитывая невероятный рост стоимости здравоохранения в США в последние десятилетия. Наш план охраны здоровья основан на двух программах, работающих вместе: это план здравоохранения с высокими отчислениями для оплаты катастрофических событий и личные счета на здравоохранение, спонсируемые компанией (либо одноразовые возмещения, либо ежедневные накопления). То, что мы самозастрахованы, заставляет с большей щепетильностью относиться к стоимости медицинского обслуживания. Мы всегда объясняем это нашим сотрудникам: именно сама компания, а не внешняя страховая фирма в итоге оплачивает их врачей.

Помимо инновационного плана медицинского страхования мы уделяем большое внимание улучшению здоровья и благополучия наших сотрудников. Это отличный пример стратегии «выигрыш⁶», в котором используется взаимозависимость заинтересованных лиц. Мы понимаем, что если наши сотрудники будут здоровы, то у них останется больше энергии на работу и они окажут покупателям услуги более высокого качества, а компания, в свою очередь, сможет меньше тратить на их медицинскую страховку. Таким образом, это выигрышный шаг для сотрудников, покупателей, инвесторов и других заинтересованных лиц. Чтобы улучшить здоровье и физическую форму сотрудников, Whole Foods Market предлагает добровольную скидочную программу на основе уровня физического здоровья каждого сотрудника. Программа предлагает дополнительные скидки, помимо стандартных 20%. Чтобы получить их,

нужно соответствовать определенным биометрическим критериям: содержанию холестерина, индексу массы тела, отношению роста к талии, кровяному давлению, а также избегать никотина. Раз в год мы приглашаем в наши магазины и офисы мобильную лабораторию. Компания оплачивает добровольное тестирование – примерно 78 долларов на человека, – и результаты тестирования определяют дополнительные скидки, которые может получить сотрудник. Есть четыре уровня – от 22 до 30%: бронзовый, серебряный, золотой и платиновый. В нашей культуре престижным считается добраться до высшего уровня. В результате сотрудники уделяют больше внимания диете и физическим упражнениям, многие бросили курить (курильщикам эти уровни вообще недоступны). На второй год работы программы мы обнаружили, что количество сотрудников, которые соответствуют какому-либо уровню скидки, выросло на 20%. Пока еще рано делать окончательные выводы, но прогресс уже впечатляет.

Вторая программа называется «Полное погружение в здоровье». Мы предлагаем возможность при желании присоединиться к программе наименее здоровым сотрудникам, а также тем, у кого риск заболеть особенно высок: страдающим ожирением, нарушением сердечной деятельности или диабетом, имеющим высокий уровень холестерина или кровяного давления. Это крайне мотивированные люди, часто имеющие различные вредные привычки в питании, но страстно желающие поправить здоровье. Цель в том, чтобы помочь им обрести контроль над своей жизнью. Многие из них уже отчаялись, считая, что капитальных изменений в здоровье у них уже никогда не произойдет. За счет компании (а это примерно три тысячи долларов на человека) эти сотрудники имеют возможность пройти недельную медицинскую программу, в соответствии с которой, в частности, прослушают интенсивный курс лекций о здоровом питании и здоровом образе жизни. За эту неделю страдающие ожирением люди в среднем теряют почти по пять килограммов; уровень холестерина может понизиться на 40 и более пунктов, а давление – на 30 и более пунктов. Питание они получают свежее и полезное, чувствуют себя сытыми, кроме того, еда еще и вкусная. За семь дней они видят настолько очевидный прогресс, что осознают: действительно можно контролировать свое здоровье отныне и до конца жизни. Это приносит большую радость, ведь теперь они понимают, что не обязательно всегда быть толстым или больным.

Результаты программы оказываются просто потрясающими. Мы понятия не имели, что можно так быстро добиться столь серьезного прогресса! За первые два года в программе приняли участие примерно 1300 человек. Десятки

из них потеряли почти 50 килограммов менее чем за год. Развитие болезней сердца и диабета было остановлено. Врачи утверждают, что диабет второго типа неизлечим. Возможно, фармацевтическими препаратами вылечить его нельзя, но изменения в диете и образе жизни определенно способны это сделать. Более того, сделать это быстро. За 30–90 дней люди переставали принимать инсулин и излечивались от диабета второго типа (всегда под наблюдением врачей, специализирующихся именно на этом типе диетологического лечения). В большинстве случаев требуются радикальные изменения диеты: натуральные продукты, вегетарианство, высокая плотность питательных веществ, здоровые жиры. Сотрудники, готовые пойти на такие изменения в образе жизни, быстро и существенно смогли поправить свое здоровье. Мы настолько в восторге от этой программы, что распространили ее действие на супругов сотрудников и членов их семей и планируем предложить ее остальному миру.

Радость работы

Сознательный бизнес создает такую среду для осмысленной работы, которая побуждает и поощряет к росту и обучению сотрудников. Они понимают, как важно создавать самоуправляемые рабочие команды, имеющие все права и нацеленные на сотрудничество. Сознательный бизнес самоорганизуется с помощью внутренних мотиваторов, таких как цель и любовь, и создает рабочую среду, позволяющую сотрудникам процветать в качестве реализующих себя личностей. Преимущества такого положения вещей разделяются всеми заинтересованными лицами, в том числе инвесторами. В следующей главе мы рассмотрим вопрос сознательной и ответственной работы с инвесторами.



ГЛАВА 7

Терпеливые, целеустремленные инвесторы

Финансовый капитал (деньги, вложенные в бизнес) играет важнейшую роль в капитализме свободного предпринимательства. Чтобы такой капитализм развивался успешно, финансово заинтересованные лица должны стать более сознательными и вспомнить о высших целях.

Вспомнить о высших целях капитала

Настоящие инвесторы руководствуются в своей работе важной целью – все вместе они создают большие ценности для общества. Заемный капитал (ссуды, которые нужно возвращать с процентами), предоставляемый банками и другими инвесторами, необходим, потому что позволяет бизнесу развиваться без размывания долевой собственности. Пaeвой капитал (инвестиции в обмен на долю в бизнесе), предоставляемый венчурными инвесторами, незаменим для молодых и инновационных, но достаточно рискованных проектов, как и частный и публичный пaeвой капитал – для более зрелого бизнеса.

Без таких фондов большинство компаний просто не могут полностью реализовать свой потенциал, и без инвесторов вводить инновации, расти и создавать ценности им гораздо сложнее.

Инвесторы не получают достаточного признания своих заслуг, но часто сами вредят собственной репутации в обществе, с гордостью нося маску приземленных, интересующихся только своей выгодой людей. Однако когда они позиционируют себя таким образом, то попадают в ловушку, созданную критиками и противниками капитализма, утверждающими, что бизнес – это забота о доходах и больше ничего. Вслед за этим немедленно следуют обвинения в жадности и эгоизме.

К сожалению, карикатурное представление о том, что бизнес – это жадность, деньги и доходы, порой вполне точно отражает финансовую часть капитализма. Более чем какой-либо другой сектор экономики, Уолл-стрит характеризуется стремлением к краткосрочной выгоде и невероятными уровнями зарплат, которые сложно назвать честно заработанными. Во время финансового кризиса 2008–2009 годов оказалось, что огромные богатства Уолл-стрит – продукт краткосрочных спекуляций, махинаций и игры на бирже, а не инвестирования. При этом доходы осели в карманах спекулянтов и трейдеров, а убытки легли на плечи правительства и налогоплательщиков. Уолл-стрит со своей философией первостепенности доходов и акционерной стоимости во многих отношениях оторвалась от реальной экономики, в условиях которой все мы живем и работаем. К сожалению, это наложило отпечаток на мнение многих людей обо всем бизнесе и капитализме как таковом.

Иногда кажется, что ценности и философия Уолл-стрит – это какая-то раковая опухоль, которая повреждает самые здоровые органы всей системы бизнеса. Экономическая рецессия 2008 года привела к беспрецедентным ссудам со стороны правительства в отношении тех участников финансового сектора, которых сочли «слишком крупными, чтобы разориться». В итоге не только миллиарды долларов налогоплательщиков пошли на спасение безрассудных банков и спонсируемых правительством предприятий с Уолл-стрит вроде Fannie Mae and Freddie Mac, но Федеральная резервная система еще и вынуждена поддерживать на искусственно низком уровне процентную ставку, что позволяет тем же самым финансовым организациям почти без всякого риска добиться очень высоких доходов – яркий пример безумства кумовского капитализма¹.

Ответственное и сознательное отношение к инвесторам

После того как инвесторы доверили бизнесу свой капитал, компания начинает нести этическую и фидуциарную ответственность — она обязана приносить инвесторам прибыль. Необходимо стремиться к таким отношениям с инвесторами, которые основаны на взаимном уважении и доверии, как и отношения с покупателями, сотрудниками и поставщиками. Многие компании используют риторику максимизации акционерной стоимости, но при этом ведут себя так, будто не имеют никаких обязательств перед инвесторами. Компания не должна воспринимать как должное своих инвесторов, равно, кстати, как и своих покупателей. Обращайтесь с инвестиционным капиталом так, словно его доверили вам родители или близкие друзья.

Отличный пример человека, который относится к своим инвесторам с уважением и прозрачностью, — Уоррен Баффетт из Berkshire Hathaway. Он лучше всех остальных известных нам бизнес-лидеров понимает, что инвесторы — настоящие партнеры и заинтересованные лица. Он стремится к долгосрочным взаимоотношениям с ними и никогда не скрывал, каким образом Berkshire Hathaway собирается использовать полученные инвестиции.

Баффетт усердно работает над тем, чтобы распространить принципы бизнеса и инвестиций компании и на своих инвесторов. На его знаменитом «Письме акционерам» выросло по меньшей мере два поколения долгосрочных инвесторов. Благодаря своему открытому подходу, ориентированному на долгосрочные отношения, он за несколько десятилетий добился великолепной акционерной стоимости, доведя суммарный годовой доход до 20,2% в период между 1965 и 2010 годом по сравнению с 9,4% у S&P 500*. Общий доход за эти 45 лет составил невероятные 39 419% по сравнению с 5699% у S&P 500².

Бизнес должен быть разборчивым при выборе сотрудников и поставщиков, но то же самое относится и к выбору инвесторов. Если речь идет о размещенном на бирже бизнесе, например Whole Foods Market, то покупать и продавать акции может кто угодно — компания не в состоянии этому помешать. Но если вы постоянно станете рассказывать о себе, своих ценностях, своей философии бизнеса, цели и стратегии, то привлечете именно таких

* Фондовый индекс, в корзину которого включено 500 избранных акционерных компаний США, имеющих наибольшую капитализацию. Список принадлежит компании Standard & Poor's и ею же составляется.

заинтересованных лиц и инвесторов, которые в наибольшей степени будут соответствовать вашей философии и подходу к делу. Вам нужны инвесторы, которые разделяют вашу цель и понимают ваше отношение к заинтересованным лицам, так что, если наступят тяжелые времена, они не станут требовать от вас отказаться от своих принципов. Иными словами, вам нужны такие инвесторы, которые будут относиться к вам так же, как Т. Rowe Price к Whole Foods Market во время кризиса, о чем пойдет речь ниже.

Джефф Безос из Amazon так описывает свои взгляды на инвесторов: «По отношению к инвесторам уместно вспомнить удачные слова Уоррена Баффетта. Можно устроить рок-концерт, и он будет успешным; можно организовать балет, и все тоже пройдет гладко; но не пытайтесь рекламировать рок-концерт как балет. Если достаточно внятно сообщить окружающим, что вы придерживаетесь долгосрочного подхода, то это не будет вводить их в заблуждение»³. Как говорил Баффетт, вы имеете тех инвесторов, которых заслуживаете.

Инвесторы или спекулянты?

В идеале инвесторы должны вкладываться в бизнес на долгий срок. Однако средний срок держания акций в США с годами неуклонно падает. В 1940-е годы он составлял примерно 12 лет, в 1960-е упал примерно до восьми, а сейчас и вовсе составляет меньше года⁴. Те же тенденции действуют и в других странах. Сейчас слишком многие инвесторы держат в голове стратегию ухода, еще только вкладывая деньги в проект. Это выражение придумано венчурными и частными паевыми инвесторами, которые, вкладывая деньги в бизнес, уже имеют план — когда и как они прекратят инвестиции. Мы считаем, что сама идея начинать инвестиции с заранее продуманной стратегией ухода довольно пагубна: у нас нет стратегии ухода от мужа, жены, детей или близких друзей⁵. У нас нет стратегии ухода от покупателей, сотрудников, поставщиков или общества, в котором мы живем. Зачем же она инвесторам? Конечно, в системе свободного предпринимательства, основанной на добровольном обмене, инвесторы всегда могут прекратить отношения, когда посчитают, что от них больше нет проку. Но в идеале инвесторы должны работать с компаниями, в которые они вложились, много лет, а лучше все время.

Весьма твердые взгляды здесь имеют Том и Дэвид Гарднеры, основатели компании инвестиционного консалтинга The Motley Fool:

Долгосрочное инвестирование — это тавтология, потому что инвестирование должно быть долгосрочным. Слова «краткосрочное инвестирование» противоречат сами себе. Синоним этого — трейдинг, на котором многие излишне сосредоточены. Чтобы стать долгосрочным инвестором, нужно убедиться, что у компании, которую вы выбираете для этой цели, есть принципы и возможности добиться долгосрочного процветания... Вы проиграете, если предпочтете краткосрочные вложения в крупную компанию партнерству с изначально небольшим бизнесом в течение многих лет и даже десятилетий⁶.

Компании должны четко проводить границу между теми, кто делает краткосрочные ставки на бирже, и теми, кто инвестирует на долгий срок, потому что именно эти последние заинтересованы в росте и процветании вашего бизнеса. Вы должны чувствовать большую ответственность перед долгосрочными инвесторами, чем перед краткосрочными спекулянтами, — ведь в жизни друзья и семья для вас важнее, чем незнакомцы.

В Whole Foods Market мы проводим беседы с долгосрочными держателями наших акций по меньшей мере раз в квартал после объявления финансовых результатов, чтобы убедиться, что они по-прежнему понимают, в каком русле движется наш бизнес, какова его стратегия и чего мы стремимся добиться. Мы хотим быть абсолютно прозрачными по отношению к ним.

Whole Foods Market провела первичное размещение акций (IPO) в 1992 году, и со временем нам удалось принести нашим инвесторам большую прибыль. Стоимость наших акций постоянно росла — с 2,17 доллара до 79 долларов в конце 2005 года. Однако начиная с 2007 года мы стали отмечать, что рост бизнеса замедлился, а затем, с началом финансового кризиса 2008–2009 годов, грянуло резкое падение. Осенью 2008 года сопоставимые магазинные продажи (они определяются как продажи в магазинах, открытых более чем 12 месяцев назад) впервые в истории компании начали падать. В среднем сопоставимый рост у нас составлял 8% за 25 лет существования вне зависимости от экономических условий того времени. Однако экономический кризис оказался беспрецедентным. Стоимость нашей акции упала с 79 долларов всего до восьми в течение трех лет. Было удивительно и ужасно переживать

подобное — словно происходило землетрясение в замедленной съемке. Можно использовать и другую метафору: разрывным течением нас относило от берега в открытое море, и мы понятия не имели, когда это закончится и сможем ли мы найти безопасные воды.

Однако в основе своей мы оставались той же самой компанией, существенно ничего не изменилось. Утешало то, что некоторые наши долгосрочные инвесторы проявляли терпение и понимание. Более того, они увеличили инвестиции после падения рыночной стоимости акций. Лучшим примером тому может служить паевой инвестиционный фонд T. Rowe Price, который вот уже много лет был одним из наших крупнейших акционеров. Мы регулярно встречались с представителями этой компании, объясняя, что с нами происходит. В T. Rowe Price нам постоянно говорили, что верят в наш бизнес и в его долгосрочный потенциал, словно бы убеждая: «Не расстраивайтесь. Не делайте того, о чем впоследствии будете сожалеть. Мы верим, что вы все делаете как надо, со временем кризис закончится и акции вернуться на свой уровень». И действительно, состоялось триумфальное возвращение наших акций, и сейчас, когда мы это пишем, они торгуются по 95 долларов за штуку. Для нас это идеальный пример взаимоотношений публичной компании со своими инвесторами, основанных на взаимоуважении, прозрачности, честности, поддержке, терпении и доверии.

Фонд T. Rowe Price инвестировал в Whole Foods Market, потому что поверил, что мы сможем в долгосрочной перспективе успешно развивать свой бизнес. Мы вступили в длительные отношения, потому что обе компании получали то, чего хотели. Конечно, со спекулянтами компания тоже обязана вести себя честно — они также имеют определенные права и принимают участие в создании рыночной стоимости, обеспечивая ликвидность для торгов. Но пытаться построить отношения с тем, кто не очень-то этого хочет, — просто потеря времени. И это верно не только для личных отношений, но и для бизнеса.

Билл Джордж, обладающий выдающимся десятилетним опытом создания акционерной стоимости в качестве CEO Medtronic, точно знает, кому из инвесторов руководство должно оказывать предпочтение: «Я уверен, что из всех акционеров вы должны прежде всего прислушиваться к мнению акционеров долгосрочных. Слушайте основателей, владельцев, тех, кто действительно интересуется развитием предприятия, а не краткосрочных трейдеров, надеющихся получить немедленный доход»⁷.

Аналитики и их модели

Организации с Уолл-стрит, такие как Goldman Sachs, JPMorgan Chase & Company и Citigroup, проводят исследования практически для всех крупных публичных компаний. Аналитики этих организаций обычно количественно ориентируют и рассматривают бизнес прежде всего через призму финансовых моделей. Однако эти модели, какими бы изощренными они ни были, никогда не смогут полностью вместить все сложные стратегии, возможности и проблемы исследуемых компаний. Но поскольку обычно это единственный инструмент аналитика, тот полностью на него полагается. Порой кажется, что эти модели для аналитика более реальны, чем подлинный бизнес, который в них отображается!

На основе финансовой модели аналитики присваивают каждой компании ежеквартальную оценку в соответствии с ее финансовыми показателями и перспективой. Компанию оценивают так, как подсказывают эти модели, что порождает некоторые нездоровые последствия: например, CEO многих публичных компаний начинают управлять ими так, чтобы добиться именно таких финансовых результатов, которых ожидают Уолл-стрит и аналитики. В краткосрочной перспективе этот подход может сработать, но на более длинной дистанции он отвлекает компании от следования их цели и создания долгосрочных ценностей для всех своих заинтересованных лиц. Компании могут излишне увлечься улучшением своих показателей на следующий квартал, чтобы хорошо выглядеть в финансовых моделях аналитиков и получить высокую оценку, что подстегнет рост стоимости акций. Но не всегда эти оценки соответствуют наилучшему долгосрочному позиционированию бизнеса.

Модели также требуют от компаний вернуться к пройденному, то есть работать точно так же, как их конкуренты.

Вот пример того, как погоня за высокими краткосрочными оценками от финансовых аналитиков может оказаться губительной для сознательного бизнеса. Каждый квартал аналитики предсказывают чистый валовой доход (то есть продажи минус стоимость товаров, поделенные на число продаж) компании. Затем они обычно запрашивают компанию, как она собирается увеличивать свой чистый валовой доход, словно это само по себе великая цель. Если компания демонстрирует чистый валовой доход выше ожидаемого, это считается хорошим результатом, и она получает более высокую

оценку. Но вопрос в том, какой ценой это достигается. Компании могут увеличить валовой доход путем сокращения штатов, зарплат или льгот, а кроме того — повышая цены и оказывая давление на поставщиков: словом, такими действиями, которые очевидно будут иметь негативные долгосрочные последствия — произойдет отчуждение сотрудников, покупателей и поставщиков соответственно.

Со стратегической точки зрения компания получает чистый валовой доход в зависимости от интенсивности конкуренции на рынке, от желания покупателей платить, от наценки и структуры сбыта, которые компания считает оптимальными, и так далее. Факторы, влияющие на чистый валовой доход, очень многомерны и трудноуловимы, а модели аналитиков сравнительно просты. Хороший топ-менеджер не забывает об этих факторах как о комплексной взаимосвязанной системе, в то время как аналитики смотрят на них более линейно и механистично.

Возьмем, к примеру, размер оплаты труда. Безусловно, увеличение производительности труда — неплохая цель, потому что это приводит к увеличению ценности для всех заинтересованных лиц, в том числе и сотрудников. Однако компании могут временно понизить затраты на оплату труда и повысить свои доходы, просто не выплачивая зарплату, увеличивая рабочий день или сокращая штатный состав персонала. Конечно, такая текучесть кадров со временем аукнется повышением стоимости обучения новых сотрудников, снижением боевого духа персонала, ухудшением клиентской поддержки и просто низкой квалификацией сотрудников. Так что снижение затрат на оплату труда — не всегда хорошая идея. Аналитикам могут понравиться краткосрочные результаты, они напишут блистательные отчеты и выступят с рекомендациями «покупать». Но если все эти действия будут предприняты без тщательного обдумывания далеко идущих последствий, они, скорее всего, только навредят конкурентоспособности компании, снизив ее возможности получать прибыль в будущем.

Мы в Whole Foods Market пришли к выводу о том, что лучшая стратегия — принимать в расчет аналитические модели, которые используются инвестиционным сообществом для нашей компании, но никогда не управлять бизнесом исключительно во имя того, чтобы получать хорошие оценки в соответствии с этими моделями. Мы просто отказываемся идти на подобный компромисс, преследуя цель оптимизации создания долгосрочных ценностей для всего нашего бизнеса.

Опционы и инвесторы

Некоторые компании увлекаются погоней за краткосрочными финансовыми целями, слишком заигравшись с опционами на покупку акций. Основные проблемы, связанные с опционами, — концентрация и временная привязка. В большинстве публичных компаний опционы даются миллионами небольшому количеству топ-менеджеров и истекают через несколько лет. В средней публичной компании 75% опционов дается пяти крупнейшим руководителям⁸, поэтому у менеджеров имеются серьезные стимулы продвигать цену акции в краткосрочной перспективе, чтобы их опционы можно было продать с огромными доходами. Если краткосрочные или среднесрочные стимулы способны привести к такому большому доходу, то менеджеры могут принять решения, которые не лучшим образом скажутся на долгосрочных интересах всех заинтересованных лиц, в том числе и инвесторов. Мы не считаем, что опционы необходимо вовсе отменить, но советам директоров необходимо принимать во внимание опасность концентрации опционов в руках нескольких человек⁹.

Хотя при неправильном использовании опционы бывают опасны, они оказываются полезным инструментом, если включить их в общий компенсационный пакет. В Whole Foods Market опционы распространены широко, притом 93% уходит неруководящему составу. Получить их в нашей компании может любой, так что все принимают участие в росте компании и создании ценностей для заинтересованных лиц. Ни один руководитель не получает большого опциона; обычный грант составляет от двух до шести тысяч в год, поэтому искушение увеличить цену акции в краткосрочной перспективе не так уж велико.

Могут ли публичные компании быть сознательными?

Одно из мнений, с которым мы постоянно сталкиваемся, гласит, что сознательное управление возможно только в случае с небольшим или частным бизнесом, но, когда компания становится крупной и публичной, сознательно руководить ею делается очень сложно, если вообще возможно. Очевидно, что это грубая ошибка: мы уже приводили примеры высокосознательных

публичных компаний. Whole Foods Market, Southwest Airlines, Google, Panera Bread Company, Costco, Nordstrom, UPS и некоторые другие торгуемые на бирже компании управляются в соответствии с принципами сознательно-го капитализма, о чем и рассказывается в этой книге. Нет никакой внутренней причины, по которой какая-либо крупная публичная компания не могла бы стать более сознательной и управляться по тем же принципам. Как говорил эколог Эмори Ловинс, «если что-то существует, это должно быть возможным»¹⁰.

Это ложное мнение основано все на том же убеждении, что все большие корпорации полностью посвящают себя погоне за максимизацией прибыли и акционерной стоимости, и каждый раз на того, кто старается это изменить, обрушивается вся юридическая мощь компании. Последствия столь узкого взгляда на ответственность корпораций хорошо видны по тому обескураживающему факту, что только 19% американцев доверяют крупному бизнесу, в то время как доверие к малому испытывают 64%¹¹.

Некоторые считают, что единственный способ что-то изменить — это поменять законодательство, чтобы публичные компании не были бы юридически обязаны стремиться к максимизации доходов и акционерной стоимости¹². Но это отражает подход, при котором неизбежными считаются компромиссы между заинтересованными лицами. Не берутся в расчет целостная природа предприятия, взаимозависимость всех заинтересованных лиц и то, что лучший способ оптимизации долгосрочных доходов и долгосрочной акционерной стоимости — одновременное создание ценностей для всех заинтересованных лиц.

Как только мы переходим к долгосрочной перспективе и созданию ценностей для всех заинтересованных лиц, конфликты и компромиссы, которые могут существовать в отношениях между инвесторами и другими заинтересованными лицами, начинают вдруг исчезать. Не нужно менять никаких законов, чтобы бизнес мог начать создавать ценности не только для инвесторов, но и для всех остальных. Любая публично торгуемая компания способна начать работать более сознательно уже сейчас. Это всего лишь вопрос повышения сознательности руководства и желания меняться.

Мы не утверждаем, что это легко. Крупным корпорациям придется преодолеть серьезную инерцию и десятилетия традиционного образа мышления. Но барьеры, которые мешают компаниям меняться, лежат не в области права — это устаревший образ мыслей, которым они руководствовались в прошлом.

Инвестиции в будущем

Враждебность к капитализму сегодня во многом обусловлена издержками кумовского капитализма. И нигде его проявления не очевидны настолько, как в финансовом секторе экономики. Ни один из других секторов не испытывает такой необходимости стать более сознательным и обнаружить высшие цели и важность создания ценностей для всех заинтересованных лиц, как сфера финансов. Философия сектора, направленная на максимизацию краткосрочного дохода и личных компенсаций при игнорировании интересов всех остальных, доказала свою неэффективность, что привело к крайне неприятным для всех нас последствиям.

Но так быть не должно. Заинтересованный инвестор может помочь создать огромные ценности для всего общества. И действительно, так и происходило на протяжении большей части, скажем, американской истории. Уолл-стрит и финансовым инвесторам нужно осознать наличие высшей цели и начать ответственно относиться ко всем своим заинтересованным лицам. От этого зависит будущее процветание всего мира.



ГЛАВА 8

Поставщики, готовые к сотрудничеству и инновациям

В любом бизнесе почти невозможно быть успешным без сильной сети поставщиков. У Whole Foods Market десятки тысяч поставщиков, по большей части они занимаются продуктами питания. Мы в большом количестве закупаем местные продукты в каждом регионе, где работаем, — вот почему поставщиков у нас так много. В число поставщиков входят также владельцы земли, на которой стоят наши магазины, операторы телефонной связи, электрических коммуникаций и все остальные, оказывающие нам услуги и продающие товары. В число поставщиков некоторые включают даже сотрудников и инвесторов, поскольку они поставляют свой труд и капитал соответственно. Однако лучше отнести заинтересованных сотрудников и инвесторов к разным категориям.

Осознание важности поставщиков в современном мире

Ни один бизнес не способен преуспеть во всем, поэтому разумные компании сосредоточиваются на том, что умеют делать хорошо, оставляя остальное поставщикам и другим партнерам¹. Whole Foods Market лучше всего удается

сохранять высокое качество натуральных и органических продуктов, создавать отличные условия в магазинах и оказывать квалифицированные услуги своим покупателям. Но в инновациях продуктов мы не так хороши, а уж в их производстве или выращивании тем более. Это не входит в список наших основных компетенций, поэтому нам требуется сильная, готовая к инновациям сеть поставщиков, помогающих нам разрабатывать и продавать продукты, которые могли бы заинтересовать покупателей.

Компании, которые не смогли наладить сотрудничество со своей сетью поставщиков, могут стать уязвимыми для конкуренции. Одна из причин большого успеха Whole Foods Market в том, что мы придерживаемся философии сотрудничества и партнерских отношений с поставщиками. Это помогает нам предлагать покупателям такие продукты, которых они больше нигде не найдут. Наши поставщики стремятся к инновациям, постоянно повышают качество этих продуктов и обеспечивают разнообразие их выбора.

Показательный пример тому — недавно наметившаяся тенденция к появлению локальных брендов питания, ставшая популярной с середины 2000-х годов. В течение нескольких лет количество местной еды стало бурно расти и в супермаркетах, и в ресторанах. Whole Foods Market завязала партнерские отношения буквально с тысячами новых компаний, которые были образованы в ответ на повышенный спрос покупателей на эти продукты. Сейчас мы видим, что эту тенденцию подхватили и наши конкуренты — Safeway, Walmart и Kroger. Однако благодаря тому, что наша компания весьма децентрализована и раньше начала создавать обширную сеть местных поставщиков, мы продолжаем удерживать лидерство в этой категории.

Хорошие поставщики и здоровые отношения с ними необходимы для создания конкурентных преимуществ и долгосрочного успеха в бизнесе. Сегодня от 70 до 80% ценностей, которые средняя компания создает для своих покупателей, появляются благодаря поставщикам². Многие современные бизнесы можно описать как очень широкие, да не очень глубокие: они предлагают покупателям широкий спектр товаров и услуг, но сами создают меньше ценностей, чем раньше, все больше полагаясь на поставщиков. Таким образом, конкурентные преимущества крайне зависят от качеств и способностей этих поставщиков.

Подведем итог: слабые поставщики ведут к относительно слабому бизнесу. Сильные поставщики — неотъемлемая часть основания сильного, конкурентоспособного бизнеса. Никогда не следует воспринимать поставщиков как должное.

Уважение к поставщикам

Несмотря на такую значимость для бизнеса, поставщики, как ни странно, остаются в большинстве случаев наименее важными в глазах большинства компаний заинтересованными лицами. Ни один успешный бизнес не забывает о важности покупателей и инвесторов; все чаще начинают осознавать важность сотрудников; все больше и больше компаний стараются помнить о своей ответственности перед обществом и окружающей средой. Но поставщики при этом продолжают восприниматься как должное, и к ним не относятся с таким уважением и почитанием, которое распространяется на всех остальных заинтересованных лиц.

Whole Foods Market – хороший пример того, как легко можно пренебречь важностью поставщиков или не до конца ее понять. Теоретически мы всегда считали поставщиков важными заинтересованными лицами, но на практике порой о них забывали. И мы чувствовали себя очень неловко, когда в 2007 году на встрече поставщиков один из них заявил: «Мы не чувствуем, что вы относитесь к нам так же, как и к остальным заинтересованным лицам; вы даже ни разу не упомянули нас среди своих ключевых ценностей или в декларациях цели». Мы слушали это с удивлением, но оказалось, что поставщики были правы. Они попали у нас в слепое пятно, а ведь мы с гордостью считали себя сознательным бизнесом. В этом направлении сознательности нам явно не доставало. Стало ясно, что нужно немедленно что-то менять. Это понимание заставило нас сформулировать шестую ключевую ценность: «Создание взаимовыгодных отношений с поставщиками». Заявив о ней и начав тщательную работу над ее актуализацией, мы за последние несколько лет значительно улучшили наши отношения с поставщиками.

Хороший поставщик может выбирать клиентов, с которыми ведет бизнес. Клиент, недобросовестно относящийся к поставщикам, то есть не считающий их настоящими партнерами, с которыми нужно выстраивать взаимовыгодные отношения, не заслуживает их лояльности. При первой возможности хорошие поставщики переведут большую часть своего бизнеса на более адекватных клиентов и сократят или вообще прервут отношения с клиентами недобросовестными. Каждая компания должна стремиться к таким отношениям с поставщиком, чтобы тот мог назвать ее любимым клиентом. Большинство компаний были бы рады оказаться в списке 100 лучших работодателей, который составляет журнал Fortune, получить признание за высокие доходы или

высочайший уровень клиентской поддержки. Однако ваша компания должна стремиться также к тому, чтобы быть среди лучших в своих отношениях с поставщиками. Так вы получите самых хороших поставщиков и обеспечите себе более конкурентный бизнес. Чтобы достичь этого, представьте себе, что ваши поставщики — это ваши покупатели, а стало быть, к ним надо относиться справедливо, понимать их нужды, не забывать об их доходах от совместного ведения бизнеса и искать способ упрочить отношения с ними.

Партнерство с поставщиками

Компании могут работать с поставщиками в режиме сделок или в режиме постоянных отношений. Работающие в режиме сделок каждый раз стараются добиться наиболее выгодных для себя условий, однако таким образом они отказываются от многих благ, которые можно было бы приобрести, решив обе стороны установить долгосрочные взаимовыгодные отношения. Сознательный бизнес ищет именно таких выгодных обеим сторонам длительных отношений, предполагающих порядочность компаний и поставщиков. Среди выгод — снижение со временем расценок, более высокое качество, лучшее знакомство с требованиями компании, поддержка в трудные времена, снижение риска для обеих сторон и больше возможностей для инноваций. Установив прочные отношения с поставщиками, бизнес может создать больше ценностей для себя, поставщиков и других заинтересованных лиц.

Whole Foods Market ежедневно напрямую общается с покупателями, и мы можем передать их отзывы в нашу сеть поставщиков, сообщив, что именно им нравится и не нравится, насколько дорогими они считают те или иные товары, насколько оправдана дифференциация продуктов. В то же время наши поставщики озабочены постоянными инновациями, создавая новые продукты и внося улучшения в существующие. Наше партнерство приводит к взаимовыгодным отношениям, при которых процветает Whole Foods Market, а также наши покупатели и десятки тысяч поставщиков, с которыми мы имеем дело.

Хотя ценны все поставщики, некоторые из них важнее других в деле достижения успеха в бизнесе; таких поставщиков следует рассматривать как партнеров. Если поставщики необходимы для создания конкурентного преимущества, бизнес должен стремиться к тому, чтобы они стали сильнее и устойчивее.

При создании сети поставщиков задайте себе такие вопросы: кто из этих поставщиков способен дать нам конкурентное преимущество? Отношения с кем важнее всего для успеха дела? Как лучше строить с ними партнерские связи? Как создать доверие? Как стать более прозрачными? Поддержат ли эти поставщики наше стремление к долговременным отношениям?

Даже такие отношения с поставщиками, которые, на ваш взгляд, не так важны для бизнеса, могут в перспективе обрести большое значение. Например, кажется, что покупка электричества у местного оператора – это рутинное действие. Но на самом деле оно может стать основой взаимовыгодных отношений. Whole Foods Market близко сошлась с некоторыми из наших поставщиков электроэнергии, поскольку мы приветствуем различные экологичные энергетические технологии – топливные батареи, а также батареи, работающие на энергии солнца и ветра. Многие наши магазины получают электричество в основном от топливных батарей; это получилось во многом благодаря нашему партнерству с коммунальными компаниями и другими поставщиками электроэнергии.

Как не надо относиться к поставщикам

Восприятие поставщиков как партнеров резко контрастирует с гораздо более распространенным взглядом на поставщиков как на противников, из которых бизнес стремится извлечь как можно больше прибыли при минимально возможных вложениях. Каждая сторона хочет добиться от другой как можно большего. Переговоры – это борьба за власть, перетягивание каната, при котором победители получают непропорционально большую часть преимуществ. Этот подход вреден и угрожает благополучию обеих сторон, а также других заинтересованных лиц. Бизнесу необходимы сотрудничество и совместные действия с поставщиками, чтобы создать ценности для покупателей. Прочные отношения с поставщиками, доверие к ним и взаимные инновации порождают наибольшие ценности для покупателей и приносят конкурентные преимущества на рынке.

Многие компании уже пострадали, а другие находятся под угрозой из-за дурных отношений с поставщиками. Если поставщиков выжимать досуха и агрессивно требовать скидки за пределами их финансовых возможностей или вопреки их представлениям о чувстве справедливости, они могут уступить на краткий срок, не имея иного выбора, но доверие к вам серьезно поколеблется. Со временем они, возможно, попытаются вернуть себе прибыль,

ухудшая качество, сокращая количество услуг или экономя на безопасности — все это принесет вред бизнесу покупателей.

Один из самых известных примеров дурных отношений с поставщиками относится к 1992–1993 годам, когда царем и богом отдела закупок General Motors был Хосе Игнасио Лопес де Арриортуа. Методы работы Лопеса с поставщиками характеризуются как нетипично жесткие. Когда General Motors стремилась добиться запланированного дохода, он принял одностороннее решение о сокращении выплат поставщикам, заявив, что если те не пойдут на снижение цены, то корпорация больше не будет иметь с ними дела. В краткосрочной перспективе у большинства поставщиков не было выбора: General Motors во многом определяла их общие продажи, и немедленный отказ от сотрудничества разрушил бы их бизнес. Эта тактика позволила General Motors сэкономить порядка 4 миллиардов долларов, а Лопес обрел культовый статус в компании и во всей отрасли (благоволили ему и аналитики с Уолл-стрит). Однако такое обращение было сочтено поставщиками глубоко оскорбительным. В последующие годы лучшие из них стали отходить от бизнеса General Motors и сосредоточились на более благодарных покупателях. В результате корпорация потеряла связь с лучшими поставщиками всей автомобильной промышленности — с ней остались только те, кто предлагал не только низкие цены, но и низкое качество вкупе со старомодным подходом.

К сожалению, такой близорукий подход встречается сплошь и рядом. Более того, во всей отрасли Лопес считался героем, и за его услуги разгорелась настоящая война между Volkswagen и General Motors.

Партнерство между Whole Foods и United Natural Foods

Культивирование и укрепление отношений с наиболее новаторскими поставщиками, предлагающими самые важные товары и услуги, крайне необходимо для получения конкурентных преимуществ и устойчивого успеха в бизнесе. Наиболее важный поставщик для Whole Foods Market — крупная публичная компания United Natural Foods, Inc. (UNFI), у которой мы осуществляем примерно 30% от общего числа наших закупок. Whole Foods — крупнейший клиент UNFI, на нашу компанию приходится 36% общих продаж поставщика. UNFI также хранит и распространяет большую часть товаров нашей частной марки Whole Foods. Долгие годы мы неуклонно работали на укрепление отношений с UNFI. У нас десятилетний контракт с этим поставщиком, но на самом деле контракт обновляется каждые пять лет. Мы идем на это, потому что стремимся

сохранить наше сотрудничество и партнерство с UNFI, основанные на высоком доверии, и хотим, чтобы наш поставщик даже подумать не мог, что мы пытаемся извлечь какую-то выгоду в обход него.

Этот подход в течение многих лет помогал нам улучшить изначально нездоровые, честно говоря, отношения, пока мы не взяли на себя обязательства по полному партнерству. Инвестиционное сообщество всегда беспокоилось, что Whole Foods Market, крупнейший клиент UNFI, в любой момент может перейти на самостоятельный сбыт товаров и оставит поставщика с носом. Это весьма болезненно сказалось бы на бизнесе UNFI и рыночной цене компании. К сожалению, надо признаться, что нам доводилось намекать на такую возможность, чтобы выторговать лучшие условия. Недоверие и страх, порождаемые этой перспективой, губительно сказывались на духе взаимовыгодного партнерства. Развитие многосторонних отношений, основанных на сотрудничестве и высоком доверии, оказалось чрезвычайно выгодным как для UNFI, так и для Whole Foods Market: UNFI это дало безопасность и уверенность в том, что их крупнейший клиент вполне им предан, а нам – возможность в большей степени передоверить сбыт продукции UNFI, что способствовало установлению конкурентного преимущества на рынке.

Применение сознательных методов работы с поставщиками

У компаний имеется много возможностей создать взаимовыгодные отношения с поставщиками. Вот несколько примеров подходов, избранных сознательными организациями.

Новые возможности создания ценностей

Компании должны постоянно находиться в творческом поиске путей укрепления взаимовыгодных отношений с поставщиками. Так, например, The Container Store изучила бизнес своих поставщиков и обнаружила, что у многих из них бывают периоды простоя, когда большая часть мощностей не используется и работники находятся в отпуске. Теперь компания старается давать поставщикам заказы на эти периоды простоя. Это обходится The Container Store недорого, но оказывает существенное положительное влияние на бизнес поставщика.

Своевременная оплата

Чаще всего поставщики жалуются, что клиенты не платят им вовремя. Как ни удивительно, чем крупнее покупатель, тем острее стоит эта проблема. Эта общепринятая, но несправедливая практика создает серьезные проблемы с потоком средств по всей цепочке поставщиков, поскольку поставщики часто не могут сами вовремя заплатить собственным поставщикам. Сознательный бизнес ставит себе целью всегда платить вовремя или даже заранее. Особенно важно, чтобы в этом преуспевали розничные операторы, которые обладают высокой ликвидностью, в то время как их поставщики не могут похвастаться подобным. Более того, небольшие производители часто обнаруживают, что чем больше они продают, тем меньше у них денег.

Южнокорейская компания POSCO, согласно журналу Fortune, – самая популярная сталелитейная компания в мире³. По размеру она занимает четвертое место в отрасли. У POSCO великолепные отношения со всеми заинтересованными лицами, но особенно известна она своей ориентацией на поставщиков.

Компания взяла за правило не просто платить поставщикам вовремя, но делать это наличными в течение трех дней. Такая политика была принята на вооружение в 2004 году. Таким образом POSCO помогает своим партнерам развить финансовую гибкость, чтобы те, в свою очередь, могли заплатить вовремя своим поставщикам, что будет способствовать оздоровлению всей финансовой системы⁴.

Справедливое обращение с поставщиками

Справедливость необходима при общении со всеми заинтересованными лицами, особенно поставщиками. CEO компании W. L. Gore & Associates Терри Келли говорит: «Мы не из тех мелочных, трясущихся над каждым центом компаний, которые готовы прыгать от поставщика к поставщику, что весьма негативно сказывается на бизнесе. У нас есть своего рода естественная система оценки справедливости отношения как к поставщикам, так и к покупателям. В конце концов, на кону наша репутация»⁵.

Как помочь поставщикам выжить и добиться процветания

Сознательные компании нередко помогают поставщикам в тяжелые времена. CEO компании REI Салли Джуэлл так описывает философию компании:

Некоторые из наших поставщиков — это очень небольшие фирмы, для которых мы — основной партнер. Во время кризиса были случаи, когда их банки отказывали им в поддержке. Они отчаянно нуждались в средствах, поэтому мы внесли предоплату за товары и хранили их у себя на складе. Мы пошли на это не бездумно, а задавая себе вопросы: «Имеет ли эта компания шансы выжить? Насколько этот поставщик важен для покупателей? Достоин ли их продукт процветания в долгосрочной перспективе?» Так что мы вели себя вовсе не безответственно, а довольно разборчиво»⁶.

Сознательные компании инвестируют в своих поставщиков, чтобы помочь их росту. The Container Store порой приобретает для своих поставщиков мощности, используемые для изготовления поставляемых продуктов. POSCO предоставляет поставщикам адресную долгосрочную поддержку, чтобы в перспективе те могли стать бизнесом мирового класса. Компания учредила Бюро взаимовыгодного роста с 23 членами, чтобы надзирать за этой деятельностью и координировать ее. Одновременно реализуется около 67 программ помощи поставщикам — технологическая помощь, низкопроцентное финансирование, помощь в развитии персонала.

У POSCO есть и сертифицированная программа партнерства для поставщиков, которые удовлетворяют высоким стандартам компании по таким критериям, как новейшие технологии, финансовая эффективность, своевременность поставок и постоянное совершенствование. Сертифицированные партнеры получают преференции при подписании контрактов, отсрочку по финансовым претензиям, приглашения на зарубежные заводы компании и шансы принять участие в программе обучения топ-менеджмента POSCO.

Нас в Whole Foods очень порадовало то, что многие наши поставщики, которые изначально были небольшими семейными фирмами, выросли в солидные предприятия, во многом, хотя, конечно, не полностью, благодаря партнерству с нами. Во многих случаях Whole Foods Market — их крупнейший или единственный существенный клиент, в котором они нуждаются. Многие из наших поставщиков начинают с мечты попасть сначала в один, потом в несколько и, наконец, во все магазины Whole Foods, таким образом превратившись в общенациональную компанию, которая ведет свои дела с нами по всей стране, а возможно, и за рубежом. Отличный пример тому — Honest Tea, компания по производству бутилированного органического чая, продукты которой начали продаваться в паре магазинов Вашингтона в 1998 году. Чай

компания пользовался существенным успехом и быстро распространился по всему Среднеатлантическому региону. Прошло несколько лет, и продукция Honest Tea была уже во всех наших магазинах. Благодаря успеху Honest Tea в Whole Foods Market их чай стали продавать и многие наши конкуренты. В 2008 году The Coca-Cola Company приобрела за 43 миллиона долларов 40%-ную долю в Honest Tea и начала международное распространение продукции компании через свои налаженные каналы.

Поделиться благосостоянием

POSCO в 2004 году первой в Корее создала программу совместных доходов. С этого времени 459 партнеров корпорации получили примерно 70 миллионов долларов в качестве доли в увеличении доходов благодаря сотням инноваций. В декабре 2010 года POSCO распространила действие программы на партнеров со второго по четвертый уровни.

Вместе расти в сложные времена

Выстроить взаимовыгодные отношения проще, если времена стоят удачные. Но истинное партнерство проверяется во время упадка бизнеса, связанного с экономическим кризисом, непредвиденной конкуренцией или другими неблагоприятными событиями. Многие компании в тяжелые времена начинают давить на поставщиков. Однако пытаться полностью возложить бремя проблем на сеть поставщиков не только несправедливо, но и опасно. Это ослабляет и подрывает как отношения с ними, так и конкурентную позицию бизнеса. Компании, склонные к партнерству и сотрудничеству, сознательно работают с сетью поставщиков, чтобы остаться конкурентоспособными и пережить невзгоды.

В тяжелые времена открываются и большие возможности: есть шансы начать более эффективно заниматься бизнесом, избавившись от мусора и излишков. Компании могут в сотрудничестве с поставщиками задать себе и им вопрос: «Есть ли такая добавленная стоимость, которая на самом деле не создает никаких ценностей ни для нас, ни для покупателей?» В хорошие времена обычно работает старинный принцип «Если что-то не сломано, не чини». В кризис же это что-то действительно сломано, и рецессия предоставляет возможности для улучшения, потому что в трудные времена меньше тенденция к сопротивлению изменениям и инновациям. Более четко организованная бизнес-модель принесет результаты в виде более серьезного потока наличности и доходов, когда условия для бизнеса наладятся.

Когда в начале 2008 года Говард Шульц вернулся в Starbucks, то обнаружил, что в наиболее успешные годы компания как раз утратила эффективность: «В 2008 году мы избавились от затрат на 580 миллионов долларов, примерно 90% из которых были постоянными. Ни малейшая доля из этих денег не была связана с клиентами, и так тянулось много лет. Почему же понадобился кризис, чтобы мы набрались смелости пресечь такое положение дел?»⁷

Распространение сознательности по производственно-сбытовой цепочке

Когда сознательный бизнес меняет аспекты своих взаимоотношений с поставщиками, эти изменения могут оказывать оздоравливающее влияние на всю цепочку. Компаниям следует побуждать своих поставщиков взять на вооружение подобный же подход во взаимоотношениях с их собственными поставщиками. Точно так же поставщики, увидев преимущества взаимовыгодных отношений с сознательным клиентом, должны распространить эту философию на других клиентов и обучить их этому. Таким образом, сознательный подход к отношениям клиента и поставщика, направленный на сотрудничество, может широко распространиться, к выгоде всех причастных компаний и заинтересованных лиц.



ГЛАВА 9

Процветающее, гостеприимное общество

Есть ли у бизнеса социальная ответственность? Для сознательного бизнеса это странный вопрос, ведь ответ на него очевиден: конечно, да. Общество как заинтересованное лицо — одна из ключевых составляющих сознательного бизнеса. Бизнес функционирует в рамках местного, национального, всемирного обществ, а также виртуального общества общих интересов. Сознательный бизнес и помыслить не может о том, чтобы считать себя чем-то отдельным от человеческого общества.

Однако слишком для многих социальная ответственность — это только благотворительность. Благотворительность же являет собой лишь малую часть социальной ответственности бизнеса. Если бизнес несет ответственность перед своими инвесторами, сотрудниками, покупателями, поставщиками и окружающей средой, но отказывается совершать пожертвования благотворительным организациям, это пренебрежение важной составляющей бизнеса — отношением к обществу. Такой бизнес, конечно, будут считать неприятным соседом, что, однако, не помешает ему создавать ценности для всех остальных заинтересованных лиц. И наоборот, бизнес, который активно занимается филантропией, но при этом производит неудачные или вредные продукты, эксплуатирует сотрудников, обманывает поставщиков и наносит существенный вред окружающей среде, вряд ли можно назвать этичным или социально ответственным.

Благотворительность бизнеса: кража у инвесторов?

Хотя обычный бизнес своим существованием создает важные ценности для общества, большинство сознательных компаний стремятся к большему. Они рассматривают общество как серьезное заинтересованное лицо, о котором стоит отдельно подумать и по отношению к которому нужно совершить сознательные действия, создающие дополнительные ценности и помогающие решить социальные и экологические проблемы. И действительно, для многих ответственных компаний это часть их внутренней цели. Они вносят свой вклад в поддержку общества, в котором живут, — время, деньги и свои уникальные возможности.

Некоторые рассматривают такой вид благотворительности как своего рода кражу у инвесторов. Они говорят: «Если вы такие альтруисты, распространяйте этот альтруизм на собственные средства, а не на активы корпорации, которые вам не принадлежат». Эта точка зрения была отражена в знаменитой статье Милтона Фридмана «Социальная ответственность бизнеса — в увеличении своей прибыли»: «Есть одна-единственная социальная ответственность бизнеса: использовать ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение прибыли и остающейся в рамках правил игры, то есть участвовать в открытой и свободной конкуренции без жульничества и обмана»¹.

На первый взгляд эта позиция кажется разумной. Действительно, активы компании принадлежат инвесторам, и менеджмент на самом деле обязан ответственно ими управлять. На наш взгляд, этот аргумент не столько неверен, сколько близорук. Дело в том, что мудрая благотворительность компании — это просто хороший бизнес, который приносит долгосрочную выгоду, в том числе инвесторам и другим заинтересованным лицам.

Утверждение, что благотворительность — кража у инвесторов, предполагает неизбежное наличие конфликтов и компромиссов между инвесторами и остальными заинтересованными лицами, включая общество. Но это не обязательно должно быть так. Впрочем, если в результате благотворительности для инвесторов не создается никаких ценностей, они имеют полное право возражать против безответственного использования корпоративных ресурсов. Менеджмент должен отвечать за результаты и правомерное использование капитала бизнеса.

Конечно, у корпоративной филантропии должны быть пределы. Whole Foods Market уже долгое время руководствуется правилом жертвовать некоммерческим

организациям 5–10% своих доходов. Но если жертвовать 10% — это хорошо, то, может быть, 20% — еще лучше? Почему бы не отдать все 100% на благо общества? Разумеется, здесь вступает в силу соображение, что чрезмерная благотворительность попросту убивает бизнес. Чувство ответственности компании перед обществом не значит, что у нее нет ответственности перед инвесторами и другими заинтересованными лицами. Как обычно, компании должны стремиться к оптимизации ценностей для всех заинтересованных лиц.

Корпоративная филантропия всегда требует одобрения инвесторов. Разумная благотворительность может позитивно сказываться не только на обществе, но и на компании и заинтересованных лицах. При правильном подходе то, что кажется кражей у инвесторов, на самом деле оборачивается выгодой.

Бизнес как гражданин

Хорошая метафора для описания функции бизнеса в обществе — роль гражданина. Сознательный бизнес ведет себя как ответственный гражданин той системы, в которой живет. Это значит, что он помогает решать некоторые проблемы общества на локальном, национальном и, возможно, даже глобальном уровнях. Большинство компаний обладают определенными инфраструктурными возможностями и интеллектуальным капиталом, что может быть использовано для помощи обществу при ведении бизнеса. Сознательные компании постоянно сотрудничают с некоммерческими организациями в обществе, в котором функционируют, особенно если эти организации работают в отраслях, непосредственно связанных с основным бизнесом компании. Сознательный бизнес поощряет участие своих сотрудников в жизни общества.

Это добровольное чувство ответственности легко понять неверно и попытаться использовать для своей выгоды. Бизнес существует не для того, чтобы быть слугой или инструментом общественных активистов или правительства, хотя некоторые хотели бы, чтобы компании вели себя как собаки на поводке, делая все, что от них ни попросят. Это уже опробовано и носит название корпоративизма. Такая система предполагает доминирование и контроль над бизнесом, чтобы заставить его служить интересам политических лидеров.

Если бизнес ведет себя как хороший гражданин, это порождает здоровые отношения между ним и обществом. Это подход «выигрыш⁶», поскольку

компания, достойно выполняющая свои гражданские обязательства, создает для общества ценности, от которых выигрывают и покупатели, и сотрудники, и поставщики, и инвесторы. Это помогает бизнесу процветать.

Важно и то, как именно компании подходят к связям с обществом. Некоторые из них предлагают своим сотрудникам выполнять по выходным общественные работы. Это может оттолкнуть персонал, потому что многие сотрудники вовсе не чувствуют необходимости за что-то расплачиваться с обществом и с неприязнью относятся к тому, что у них забирают личное время. Если подходить к общественным мероприятиям таким образом, то уровень вовлеченности будет предсказуемо низок. Гораздо лучше будет результат при изменении двух условий. Во-первых, общественные работы должны проходить в рабочее время, так что компания будет жертвовать рабочими часами своих сотрудников, а они – своим трудом. Во-вторых, проекты должны стать результатом подлинных, постоянных, коллективных забот, а не быть продиктованными сверху. Иначе такая деятельность выглядит работой для галочки, направленной на то, чтобы компания имела благоприятный имидж в глазах общества, а не на служение его реальным нуждам².

Гражданская ответственность на локальном уровне

Выписать чек на нужное дело – лишь одно из возможных проявлений гражданской ответственности, но есть и более креативные варианты. Мы в Whole Foods Market очень серьезно относимся к своим обязанностям перед местным и мировым сообществом. Каждый магазин имеет возможность объявить от трех до четырех «дней 5%» ежегодно, когда 5% от общих продаж (а не только чистые доходы) жертвуются различным местным некоммерческим организациям. Сотрудники и руководители магазина сами решают, какие из них поддержать. Когда мы объявляем «дни 5%», то предлагаем некоммерческим организациям, которые поддерживаем, поощрять сотрудников приходить к нам за покупками. Это порождает взаимовыгодную ситуацию: мы поддерживаем некоммерческие организации, а те, в свою очередь, поддерживают Whole Foods Market, что ведет и к выгоде сотрудников некоммерческих организаций – часто они приходят к нам в эти дни впервые в жизни, понимают, что им это нравится, и начинают у нас впоследствии постоянно закупаться.

Подобная стратегия благотворительности создает ценности для многих заинтересованных лиц. Она нравится сотрудникам, потому что, вложив свои усилия, они могут сразу увидеть результаты, не жертвуя собственным

временем и деньгами. Сотрудники сами принимают участие в выборе некоммерческих организаций, которые будут поддержаны магазином, а потому получают от этого удовлетворение. Некоммерческие организации порой размещают свои плакаты в магазинах, и заинтересовавшиеся покупатели могут вступить с ними в контакт. Это может оказаться полезным для покупателей, которые таким образом могут узнать о существующей в районе ценной некоммерческой организации и принять решение с ней работать. Добрая воля покупателей, сотрудников и местного сообщества в долгосрочной перспективе создает ценности и для инвесторов: увеличиваются продажи и доходы.

Как сознательный бизнес отреагировал на трагедию

Имеющая 144-летнюю историю респектабельная корпорация Tata Group of India — один из самых уважаемых и сознательных бизнесов в мире. Она объединяет более сотни компаний, действующих более чем в 80 странах. Выручка компании в 2010–2011 годах составила 84 миллиарда долларов, она насчитывает 425 тысяч сотрудников во всем мире.

Подлинное мужество и человека, и компании проверяется во время кризиса, а не когда дела идут хорошо. В ноябре 2008 года принадлежащая компании культовая гостиница Taj Mahal Palace & Tower Hotel в Мумбаи подверглась страшному нападению террористов, в ходе которого в южной части города было убито 164 человека и ранено 308*.

Во время нападения ни один сотрудник не оставил свой пост. Многие выводили гостей из здания, пока сами не были убиты террористами. Некоторые даже заслоняли постояльцев своими телами от пуль. Всего помогли спастись примерно 1500 гостям. Одиннадцать сотрудников отеля погибли.

Преданность сотрудников своему делу лучше всего иллюстрируется примером генерального менеджера отеля Карамбира Сингха Канга, который вместе с семьей жил в апартаментах этой же гостиницы. Среди ужаса и паники Канг спокойно руководил эвакуацией сотен пойманных в ловушку постояльцев. Ратан Тата, председатель совета директоров Tata Group, впоследствии говорил CNN: «Генеральный менеджер потерял жену и двоих сыновей в результате пожара в здании. Сегодня я был

* Источники истории Tata Group в этой главе — статья «Как Tata ответила на террористическую атаку в Мумбаи» в блоге Сэма К. Life Is Beautiful, March 16, 2012, www.karmarkars.net и другие опубликованные материалы. *Прим. авт.*

у него с выражениями соболезнования, и он ответил: “Сэр, мы все преодолеем. Мы отстроим отель заново. Мы с вами, обстоятельствам нас не победить”^{*}. И действительно, вопреки всем обстоятельствам, отель открылся вновь уже через 21 день после теракта, даже несмотря на то что две трети здания были серьезно повреждены. Хотя на ремонт и открытие оставшихся помещений потребовалось еще два дня, ни один сотрудник компании не был сокращен.

Ратан Тата и другие ведущие менеджеры компании посетили все 11 похоронных церемоний и пообщались с семьями всех 80 пострадавших сотрудников компании. В течение 20 дней Тата учредил фонд поддержки для всех раненых и семей убитых. В сотрудничестве с Институтом общественных наук он основал психиатрический центр для помощи всем, кому она необходима, а также запустил программу по доставке питания, воды, медикаментов, первой помощи и консультациям сотрудников и всех, кто пострадал в Южном Мумбаи.

Компания приставила куратора к каждому пострадавшему сотруднику, чтобы убедиться, что тот получает всю необходимую помощь. К тем сотрудникам, что жили в городе одни, были вызваны их семьи из других городов. Их поселили в принадлежащем корпорации Hotel President на срок до трех недель.

Tata предоставила компенсации семьям каждого погибшего сотрудника в размере от 80 до 187 тысяч долларов. Помимо этого, компания сделала следующее:

- гарантировала, что жилье погибших сотрудников останется за их семьями, пока живы ближайшие родственники покойного;
- погасила все ссуды и кредиты, вне зависимости от их суммы;
- обязалась пожизненно выплачивать членам семьи ежемесячную заработную плату сотрудника (последнюю на момент смерти);
- приняла на себя полную ответственность за образование детей и иждивенцев до колледжа включительно — в любой точке мира;
- полностью покрыла пожизненные расходы по медицинской страховке всех иждивенцев;
- предоставила каждому пожизненного куратора.

^{*} Тейлор Гандосси. Taj Mahal Hotel Chairman: We Had Warning // CNN.com Asia. November 30, 2008 // www.edition.cnn.com/2008/WORLD/asiapcf/11/30/india.taj.warning/index.html. *Прим. авт.*

Tata распространила свою помощь и на семьи тех, кто погиб в непосредственной близости от отеля или на железнодорожной станции в нескольких милях от него. Для Tata эти люди были соседями, и компания чувствовала ответственность по отношению к ним. Железнодорожные служащие, полицейские, уличные торговцы и пешеходы, которые не имели никакого отношения к компании, получали в течение шести месяцев помощь в размере 10 тысяч индийских рупий (около 200 долларов). Уличным торговцам, лишившимся своих тележек, купили взамен новые. В четырехлетнюю дочку одного из торговцев попали четыре пули во время теракта. Из правительственной больницы ее перевели в бомбейский госпиталь. Семейство Tata потратило на ее лечение несколько сотен тысяч рупий. Забота была проявлена даже о сотрудниках конкурирующих отелей.

Когда сотрудники HR-департамента представили план Ратану Тате, он не задал вопросы: «Сколько это будет стоить? Можем ли мы это себе позволить? Не создаем ли мы нежелательный прецедент?» Вместо этого он спросил: «Мы точно делаем достаточно? Может быть, что-то еще?» Семейство уже понимало, что на перестройку гостиницы уйдут миллионы. Как же они могли не уделить еще больше внимания перестройке жизни своих сотрудников — особенно семей тех, кто отдал свои жизни, спасая гостей отеля?

Как можно создать такую культуру, в которой сотрудники не задумываясь жертвуют жизнью, спасая своих клиентов? Определенно это не было записано в инструкции для персонала в качестве требования или пожелания. Канг рассказывал: «Все сотрудники отеля чувствовали себя так, как будто напали на их дом. А что вы делаете, если атакуют ваш дом? Вы защищаете и его, и всех, кто там находится. Семейные ценности, которые мы все разделяем, — часть корпоративной культуры Tata... Наша корпорация демонстрирует, что у организации действительно есть душа. Я очень, очень горд тем, что работаю на них».

Гражданская ответственность на международном уровне

Мы в Whole Foods Market чувствуем ответственность перед всеми регионами мира, где есть наши магазины. Мы создали две глобальные некоммерческие организации с амбициозными целями: Whole Planet Foundation появилась в 2005 году, а Whole Kids Foundation — в 2011-м.

Мы решили, что лучший способ поддержать все сообщества, в которых работаем, — это борьба с бедностью с помощью программ микрозаймов. Изначально мы работали исключительно с Мухаммадом Юнусом и его новаторской

организацией по выдаче микрокредитов – Grameen Trust. Сейчас же Whole Planet Foundation работает со многими локальными микрофинансовыми организациями, которые уже предлагают микрокредиты в своих регионах. Мы тщательно и придирчиво отбираем партнеров, в наибольшей степени соответствующих нашим ценностям. Сейчас мы работаем более чем в 50 странах и предоставляем капитал в размере более 35 миллионов долларов для субсидирования свыше 200 тысяч микрозаймов. Средний размер первого займа составляет 133 доллара, и 92% займов предоставляются женщинам. Деньги возвращаются, потом их снова берут займы, но при этом капитал стабильно остается в одном регионе и никогда не переходит обратно к Whole Planet Foundation. Принимая во внимание мультипликативный эффект выплаченных кредитов и то, что использование капитала фонда помогает локальным партнерам обрести дополнительную поддержку, общее влияние составляет 130 миллионов долларов общего кредита. Всего за семь лет нам удалось улучшить жизнь приблизительно 1,2 миллиона бедняков во многих странах. Сейчас мы ведем торговлю в 91 стране, из которых 75 могут принимать участие в нашей программе микрокредитов. Наша цель – выйти во все страны в течение пяти лет. Со временем, когда Whole Foods Market расширится, увеличится и наша торговая сеть, так что мы рассчитываем когда-нибудь предоставлять ссуды во всех странах мира в отрасли микрокредитования³.

Сознательная благотворительность и ценности для заинтересованных лиц

Whole Planet Foundation – хороший пример того, как сознательная благотворительность может работать на пользу инвесторам. Наверное, ничто в истории Whole Foods Market не может сравниться по уровню поднятия духа организации с работой этого фонда. Наши сотрудники очень гордятся тем, что мы делаем для борьбы с бедностью. Это прекрасный пример филантропии, которая создает ценности для всех основных заинтересованных лиц.

Раз в год мы проводим «кампанию по процветанию», которая длится шесть недель. Мы предлагаем нашим покупателям внести пожертвования в Whole Planet Foundation на микрокредиты. Поддержка покупателей удивила нас самих: в 2012 году за эти шесть недель было собрано 5,6 миллиона долларов. Многие покупатели, узнав, чем занимается Whole Planet Foundation,

загорелись идеей помочь фонду. Наши магазины соперничали друг с другом за то, чтобы собрать больше всего денег в регионе и во всей компании.

Понравилась идея и сотрудникам. Мы организовали программу, по которой сотрудники могут отправиться на срок от двух до четырех недель волонтерами в шесть стран, где действует наше микрокредитование: в Гватемалу, Индию, Кению, Перу, Гану и Бразилию. Это наш маленький миротворческий корпус. Мы оплачиваем их проживание, питание и переезд – они вкладывают свое время. Большинству волонтеров двадцать с небольшим лет, они еще не успели повидать мир и редко сталкивались с бедностью. Но они идеалисты и хотят что-то изменить. Путешествие обычно меняет этих людей. Вернувшись, они становятся адептами программы, пропагандируя ее нашим остальным сотрудникам. Их влияние огромно: сотрудники невероятно гордятся этой высшей целью Whole Foods Market. Они понимают, что мы действительно боремся за то, чтобы мир стал лучше. Кампания оказывает положительное влияние на всех членов нашей команды, а не только на выбранных для волонтерства. Она придает всем энергии и преданности делу – ведь теперь сотрудники знают, что они работают в компании, которая стремится переделать мир к лучшему. Программа оказалась настолько успешной, что видоизменились даже наши цели и образ мыслей, расширились горизонты. Сейчас мы считаем одной из главных задач Whole Foods помощь в борьбе с бедностью, а еще пять лет назад мы об этом и не думали.

Выигрывают от программы и поставщики. В специально избранных категориях они соревнуются за право стать участниками так называемого альянса поставщиков, то есть пожертвовать определенную сумму Whole Planet Foundation. В обмен на это мы предлагаем им особые условия в наших магазинах. Их продукты особым образом маркируются, им предоставляются лучшие места на полках. Мы выделяем в каждой категории по одному такому поставщику. Поставщикам это очень выгодно, так как растут их продажи и все больше людей знакомятся с их продуктами. Это выгодно и Whole Planet Foundation, поскольку фонд получает дополнительные пожертвования. Кроме того, сотрудники поставщиков тоже могут принять участие в нашей волонтерской программе, что положительно сказывается на их мотивации. Но чем это хорошо для инвесторов? Это создает огромный престиж для остальных наших заинтересованных лиц, а также обеспечивает большое количество положительных отзывов в прессе, что ведет к росту престижа Whole Foods Market в мировом сообществе. Хотя подсчеты здесь вести затруднительно, но суммы,

которые Whole Foods Market вкладывает в программу, приносят примерно 1000% прибыли инвесторам благодаря престижу, хорошей прессе, повышению известности бренда и более высокому моральному духу, что приводит к росту продаж, доходов и рыночной капитализации.

Конечно, мы не одиноки в сознательном подходе к благотворительности. Например, IBM создала собственную версию миротворческого корпуса – программу под названием Corporate Service Corps, в рамках которой сотрудники компании отправляются в развивающиеся страны, чтобы с помощью своих технологических и деловых навыков стимулировать их экономический рост. Программа – часть более крупной инициативы IBM под названием Global Citizen's. Corporate Service Corps служит для корпорации способом растить лидеров и одновременно помогать решать важные социально-экономические проблемы. После объявления программы IBM получила 5 тысяч заявок за три недели и выбрала 100 наиболее подходящих сотрудников для работы в таких странах, как Гана, Филиппины и Румыния. Отобранные сотрудники родом из 33 стран, их средний стаж работы в IBM около десяти лет.

Стэнли Литоу, вице-президент по социальной деятельности и корпоративным связям, комментирует: «Программа подразумевает тройную выгоду: для сообщества, проблемы которого мы помогаем решать; для сотрудников, которые развивают лидерские навыки; для компании, которая получает новое поколение лидеров международного уровня»⁴.

Мы в Whole Foods недавно создали новый фонд, которым очень гордимся: Whole Kids Foundation. Это еще один хороший пример того, как могут развиваться цели компании. Все глубже погружаясь в наши инициативы, связанные с вопросами здорового питания, мы часто слышим вопрос: «А вы что-то делаете для обеспечения диетического питания в наших школах? Просто отвратительно, до чего плохо питаются наши дети; собирается ли что-то предпринять в связи с этим ваша компания?» Сначала мы отвечали: «Почему вы думаете, что это наша обязанность? Мы и так много делаем». Но наши покупатели и сотрудники указывали, что есть возможность продвинуться дальше и делать еще больше. Они продолжали просить нас этим заняться. Наконец стало ясно, что к заинтересованным лицам нужно прислушиваться, и мы основали Whole Kids Foundation.

Со временем деятельность фонда изменится, но изначальная цель этой некоммерческой организации состоит в том, чтобы поддержать школы в борьбе за более здоровое питание учеников. Мы организуем салат-бары, предоставляем

школам гранты на организацию пришкольных садов и проводим для учителей лекции по здоровому питанию. Whole Kids Foundation вместе с партнерами уже учредила более тысячи салат-баров и сотни садов в США. Наша цель – салат-бар в каждой американской школе, которой он нужен, и работа нашей сети поставщиков с этими школами для увеличения количества свежих фруктов и овощей, доступных нашим детям. К сожалению, в большинстве школ ученики не могут получить ничего свежего, почти вся еда поступает замороженной, в банках и коробках. Больше всего детям нужны фрукты и овощи, а при текущей системе питания они их не получают, поскольку она находится под контролем производителей молока, мяса и готового питания. (Это яркий пример кумовского капитализма, когда компании продвигают свои бизнес-интересы в ущерб здоровью и благополучию детей.) Школам необходимо отказаться от прежней системы закупок и заменить банки и коробки свежей едой. Мы работаем со всеми заинтересованными школами над рецептами, чтобы извлечь как можно больше пользы из местной продукции, связываем школы с производителями свежего питания и делаем многое другое.

Кроме того, мы приняли на себя ответственность за диетологическое просвещение учителей и их учеников. Мы составляем для школ программы обучения принципам здорового питания. Whole Kids Foundation сотрудничает и с Let's Move, инициативой первой леди Мишель Обамы по борьбе с эпидемическим ожирением среди детей. Мы будем работать с правительством и с другими некоммерческими организациями, чтобы улучшить качество питания и диетологического просвещения в наших школах.

Сознательный бизнес и некоммерческие организации

Некоммерческие организации играют жизненно важную роль в обществе, работая в тех сферах, где бизнес не может функционировать прибыльно, а правительство – компетентно. Правительственные организации слишком бюрократичны, слишком медлительны, слишком политизированы. Бизнес тоже не имеет возможности эффективно обслуживать некоторые сферы общества, поскольку не в состоянии обеспечить приемлемую рентабельность инвестиций.

Некоммерческие организации по определению создаются для выполнения миссии, поэтому «целевую» часть принципов сознательного капитализма

они понимают очень хорошо. Как и у любого бизнеса, у них имеются заинтересованные лица. Но вместо инвесторов, желающих получить прибыль на свой капитал, у них есть спонсоры, которые хотят получить моральное удовлетворение от своих пожертвований, обычно определяющееся как выполнение миссии некоммерческой организации.

К сожалению, многим таким организациям вредит ментальность, порождающая неэффективность, стагнацию и некомпетентность. Большинство из них полностью зависят от пожертвований бизнеса или отдельных граждан. Иными словами, сами по себе они нежизнеспособны. Сознательный бизнес может помочь в решении проблемы выживания.

Ложная стена

Многие считают, что существует серьезная этическая разница между целями некоммерческих организаций и правительства, с одной стороны, и целями бизнеса, с другой. По их мнению, эти сущности разделены метафорической стеной. Они рассматривают некоммерческие и правительственные организации как устремленные к целям общего блага. Поскольку эти организации не стремятся к доходу, они считаются самоотверженными, нацеленными на пользу общества и тем самым «хорошими». Бизнес же, напротив, считается плохим парнем, поскольку предполагается, что им движут эгоизм, жадность и забота только о деньгах. На самом деле для большей части компаний это неверно, особенно для компаний сознательных.

Во многих отношениях сознательные некоммерческие организации и сознательный бизнес сходны друг с другом: они основаны на добровольном, а не принудительном обмене; имеют высшие цели; приносят пользу всем своим заинтересованным лицам; у них сознательные лидеры. Сознательные организации, некоммерческие и коммерческие, создают ценности для всех своих заинтересованных лиц. Необходимо снести стену, которая их разделяет. Чтобы создать процветающий и преуспевающий мир, мы нуждаемся и в тех и в других.

Естественные партнеры

Бизнес – естественный союзник неприбыльного сектора, они обязаны работать рука об руку. Сознательный бизнес ищет пути стать более эффективным в удовлетворении нужд общества как одного из заинтересованных лиц. Сознательные некоммерческие организации могут использовать это желание,

чтобы добиться собственных целей в обществе. В типичных условиях партнерства бизнес предоставляет деньги, компетентность в управлении и интеллектуальный капитал, а некоммерческая организация предлагает цель, высокомотивированных работников и сети отношений. Такое партнерство выгодно и тем и другим, поскольку вместе им удастся принести больше пользы обществу, которому они хотят служить.

Например, Whole Planet Foundation работает с десятками некоммерческих организаций по всему миру, чтобы эффективнее распределять свои микрокредиты. У этих организаций имеется локальная инфраструктура, они руководствуются высшей целью, там работают приверженные этой цели люди. Whole Planet Foundation сотрудничает только с такими некоммерческими организациями, цели и ценности которых совпадают с нашими и которые эффективно занимаются своим делом. Этот процесс тщательного отбора привел к высокоэффективному сотрудничеству с международными некоммерческими организациями, которые вместе с фондом расширяются, приходя в различные регионы земного шара. Такое сотрудничество очень напоминает наше партнерство с поставщиками. Благодаря совместной работе можно создать гораздо больше ценностей для всех участвующих в ней организаций и миллионов бедняков, которым все мы хотим помочь.

Для сознательного бизнеса, не забывающего об обществе как о заинтересованном лице, естественно создавать собственные некоммерческие организации и фонды, привнося в них свои деловые качества. Помимо Whole Planet Foundation и Whole Kids Foundation, мы основали Animal Compassion Foundation – фонд, который со временем видоизменился в общественную некоммерческую организацию Global Animal Partnership, занимающуюся улучшением содержания домашних животных. Подробнее об этой организации мы расскажем в следующей главе.

Налоги

Один из способов поддержки бизнесом общества – многочисленные налоги, которые он платит правительству. Налоги на бизнес намного выше, чем вы можете себе это представить. Мало того что в США самые высокие во всем мире корпоративные налоги – более 39% (сюда входят федеральные налоги и налоги штата), бизнес еще вынужден платить налоги на собственность,

налог, выплачиваемый работодателем, франшизный налог и различные акцизы⁵.

Возьмем, к примеру, следующее: в 2011 году Whole Foods Market после выплаты налогов получила прибыль примерно в 343 миллиона долларов, но более 825 миллионов мы заплатили в качестве разнообразных налогов⁶. Налоги в 24 раза превышали наши расходы на благотворительность (34 миллиона — примерно 10% валового дохода) и более чем в два раза — доходы, которые нам разрешили оставить себе. Будь налоги на бизнес меньше, все остальные заинтересованные лица получили бы больше: ниже были бы цены для покупателей, больше — зарплаты сотрудников и их льготы, больше доходов получили бы инвесторы, а мы имели бы возможность направить больше средств на поддержку некоммерческого сектора.

Создание ценностей для общества

Бизнес слишком долго считали менее благородным занятием, чем работа в некоммерческих или правительственных организациях, поскольку первый интересуется доходами, а вторые — благом общества. Эту несправедливость пора исправить. Бизнес создает множество ценностей для всех своих заинтересованных лиц, а следовательно, и для общества. В целом бизнес — главный создатель ценностей в мире, намного опережающий по этому показателю и некоммерческий сектор, и правительство вместе взятые, которые зависят от процветания и богатства, создающихся бизнесом — основным источником всех налогов и пожертвований.

Закончим мы эту главу, вернувшись к Tata — выдающейся бизнес-группе, следующей принципам сознательного капитализма дольше всех известных нам компаний. С самого своего основания 144 года назад Tata уделяла огромное внимание построению общества и нации. Компания так описывает свою цель:

Tata Group проявляет твердую приверженность интересам улучшения качества жизни тех регионов, в которых работает. Мы стараемся этого добиться, стремясь к лидерству и конкуренции на глобальном уровне во всех сферах бизнеса, которым занимаемся. Наши методы возвращать обществу заработанное порождают

лояльность покупателей, сотрудников, акционеров и общества. Мы намерены защищать такой стиль доверительного руководства посредством того, как мы ведем наш бизнес⁷.

Компания не «владеет» бизнесом. Две трети акций основной компании, Tata Sons, принадлежат благотворительным трестам. Через них Tata управляет двумя крупнейшими онкологическими больницами в Индии, где половина пациентов лечится бесплатно. Эти тресты учредили также Индийский институт науки, Институт фундаментальных исследований Tata и Институт общественных наук Tata. Социальная ответственность у группы в крови – это не трюк и не увертка. Она глубоко укоренена в культуре Tata, это вопрос принципа. Это не дополнительное бремя, но одна из самых важных статей расходов при ведении бизнеса⁸. Карамбир Сингх Канг говорит:

Вы не найдете имен наших руководителей в списке богатейших людей мира. Никто из них не входит в список Forbes. Наши руководители ничего не делают для себя — они трудятся во благо общества, тех регионов, где работают. Наш основатель Джамшеджи Тата был истинным патриотом, который верил в возможность создания нации. Будь это сталь, гидроэлектростанции, гражданская авиация или локомотивы, он хотел инвестировать в построение скелета нации, основание, на котором она будет существовать⁹.

В своей работе Tata пользуется преимуществами социального капитала. Ее исполнительный директор Рамабадран Гопалакришнан говорит:

Мы мыслим и действуем в первую очередь как граждане, а не как корпорации. Кредо нашей компании: в условиях свободного предпринимательства общество — это не просто еще одно заинтересованное лицо в бизнесе. Оно и есть смысл существования бизнеса¹⁰.



ГЛАВА 10

Здоровая, полная жизни среда обитания

Сознательный бизнес относится к окружающей среде стратегически, с заботой и творческим подходом. Он считает ее одним из ключевых заинтересованных лиц компании и поэтому руководствуется в ее отношении теми же принципами, тем же уважением и вниманием, что и по отношению к остальным. Окружающая среда – единственное заинтересованное лицо, которое не говорит. Покупатели, сотрудники, поставщики, инвесторы, общество могут рассказать о своих проблемах, но кто может постоять за экологию? Обычно это только самопровозглашенные активисты, люди зашоренные, имеющие собственные предубеждения, порой не способные ответить, о чем попросила бы природа, имей она возможность говорить. Для некоторых компаний, таких как Patagonia, наша планета – основное заинтересованное лицо. Чтобы защитить окружающую среду, Patagonia очень тщательно подходит к вопросу жизненного цикла своих продуктов, от концепции до окончательной утилизации. СЕО Кейси Шихен так говорит об этом:

Мы несем полную ответственность за любой произведенный нами продукт. Мы перерабатываем и утилизируем нашу продукцию, помогаем покупателям перепродавать ее, когда она им больше не нужна. Мы стараемся защитить всю энергию, заключенную в продукте, чтобы он не закончил свои дни в земле¹.

Безусловно, сейчас перед нами стоят серьезные экологические проблемы. Хотя некоторые из них представляют собой природные феномены, большинство из них побочные эффекты быстрого роста промышленности и процветания человечества, которых мы добились за последние 200 лет. Среди этих проблем — недостаток пресной воды и ее загрязнение, неуверенность в будущем энергетики, истощение рыболовных промыслов, быстрое обезлесение, изменения климата.

Проблемы перед нами

Экологические проблемы XXI века полностью отличаются от тех, с которыми человечество столкнулось 125 лет назад. Частично положение дел в природе улучшилось, особенно с точки зрения жителей стран с развитой экономикой. Мы научились лучше генерировать энергию и избавляться от мусора. До появления электричества и работающих на бензине машин большинство крупных городов были грязными, дурно пахнущими, мрачными и покрытыми сажей. На улицах было полно лошадиного навоза, равно как и человеческого мусора, который всегда можно было учуять или увидеть. Чистота воды во многих местах была весьма сомнительной. Леса стремительно вырубались на топливо и под сельскохозяйственные нужды. Основным источником топлива для ламп был китовый жир, и охота на китов довела их чуть ли не до исчезновения. К счастью, мы вовремя обнаружили возможность использовать нефть в качестве источника энергии, а вскоре были изобретены электрическая лампочка и двигатель внутреннего сгорания. Улицы стали чище, а дома и сооружения — гораздо гигиеничнее и комфортабельнее.

Наши сегодняшние проблемы существенно отличаются от прежних. В 1800 году нас на всей планете было меньше миллиарда, и каждый человек производил и потреблял товаров и услуг примерно на 650 долларов в год. Учитывая тогдашние способы удовлетворения потребностей в питании, топливе и крове, даже это казалось больше, чем могла обеспечить планета². Сейчас нас более 7 миллиардов, и каждый из нас производит и потребляет товаров и услуг на 8 тысяч долларов (в международных ценах 1990 года). Это приблизительно 56 триллионов ежегодной экономической активности³. В сравнении с 650 миллиардами долларов в 1800 году получается увеличение в 86 раз!

Заглянем на 50 лет вперед. Если мировой ВВП на душу населения вырастет на 3% в год и нас станет 9,6 миллиарда человек на планете, как предполагает

ООН, то общая экономическая активность будет исчисляться более чем 300 триллионами долларов в ценах 1990 года⁴. Если же подумать на 100 лет вперед и предположить, что популяция, как предполагают многие демографы, стабилизируется на цифре около 10 миллиардов, то мировой ВВП в 2110 году будет составлять более 1500 триллионов долларов, что в 27 раз выше нынешнего показателя⁵. Невозможно даже подумать, что наша планета сможет выдержать такие темпы производства и потребления, если оставить все как есть.

Конечно, мы никак не оставим все как есть, потому что люди никогда так не делают, если у нас есть свобода в попытках найти новые решения старых проблем. Чтобы ответить на многочисленные экологические вызовы, которые ожидают нас всех в ближайшие 100 лет, нам нужно стать еще более изобретательными новаторами, чем мы были в прошлом. Следовательно, мы должны научиться создавать условия, в которых человеческий гений может развиваться массово, причем наиболее благоприятным образом.

Окружающая среда как заинтересованное лицо

Мы все — часть окружающей среды. Мы живем в ней, она воздействует на нас, а мы на нее. Природа в прямом смысле проходит через наши тела в каждый момент нашей жизни, она ощущается в воздухе, которым мы дышим, в воде, которую мы пьем, в пище, которую едим. При этом влияние, которое мы оказываем на природу, в будущем по большей части не исчезнет, но останется неизменным. Если мы загрязняем воду и воздух, то будем дышать этим воздухом и пить эту воду. Если мы лишаем планету лесов, то создаем катастрофические последствия для людей, собственных детей и внуков, а также для других видов, которые живут на планете вместе с нами.

Бизнес должен с полной ответственностью относиться к своему влиянию на природу и начать вырабатывать новые способы его нейтрализации. Рассматривая природу среди главных заинтересованных лиц, мы пытаемся найти решения «выигрыш⁶», как и в случае со всеми остальными заинтересованными лицами. Необходим именно такой подход и сознательное отношение к окружающей среде, а не взгляд на экологическую ответственность как на бремя или жертву. Сознательный бизнес отказывается идти на компромисс с природой, как и с другими заинтересованными лицами.

Он ищет способы оказывать как можно меньшее на нее влияние точно так же, как изыскивает способы улучшить отношения с покупателями, поднять дух сотрудников и снизить стоимость ведения бизнеса — все это крайне привлекательно для инвесторов. Вот два простых примера: если бизнес становится более энергоэффективным, это ведет к экономии денег; если бизнес уменьшает количество производимых отходов, он тратит меньше времени на упаковку мусора и его вывоз. Оба последствия благоприятны для бизнеса, окружающей среды и всех остальных заинтересованных лиц.

Сознательный подход к окружающей среде

Первый шаг после того, как вы приняли окружающую среду в качестве важного заинтересованного лица, — повышение уровня ответственности за свои действия и все то влияние, которое мы оказываем на природу. Это имеет фундаментальное значение для истинно сознательного бизнеса. Если мы знаем все последствия наших действий, неприемлемо игнорировать отрицательные явления или продолжать оправдывать их как неизбежные побочные эффекты при создании других ценностей. По большей части вред, который был нанесен экологии нашей планеты, не был причинен сознательно. Слишком часто критики бизнеса и капитализма трактуют сложившуюся ситуацию как басню с моралью, в которой злобные и жадные корпорации сознательно, расчетливо и цинично загрязняют окружающую среду. Однако подобная картина не просто неверна и несправедлива, но еще и непродуктивна. Вместо этого следует понять, что в большинстве случаев вред, нанесенный природе, — побочный эффект от действий, совершенных с наилучшими намерениями: создания лучших товаров и услуг для покупателей и рабочих мест для сотрудников, приобретения необходимых материалов у поставщиков и так далее.

Необходим творческий и целостный подход к основным экологическим проблемам. Хотя глобальное потепление и изменения климата привлекают к себе много внимания, мы все так на них заикнулись, что совсем забыли об остальных важных проблемах, связанных с окружающей средой. Среди них такие критичные, как доступность пресной воды, чистота воздуха, неистощительное развитие производства морепродуктов, взаимодействие природы и домашнего скота, обезлесение и опустынивание.

Whole Foods Market и окружающая среда

Whole Foods Market принимает участие в ряде важных экологических инициатив. Это, например, поддержка ресурсосберегающих форм сельского хозяйства — местных и органических продуктов; радикальное снижение энергетического следа человечества; инициативы по зеленому строительству; стремление к нулевым отходам в наших магазинах. В этой книге недостаточно места для детального описания всех наших экологических программ, так что мы остановимся на трех наиболее важных, связанных с улучшениями в животноводстве, надлежащими условиями содержания животных и неистощительным развитием производства морепродуктов.

Неистощительное животноводство

Большинство наиболее серьезных экологических проблем нашей планеты тесно связаны с животноводством. В 2006 году Food and Agriculture Organization (FAO, Всемирная продовольственная организация ООН) выпустила подробный бюллетень о влиянии животноводства на окружающую среду. В документе содержалась поразительная статистика:

- 30% всей поверхности суши используется для животноводства;
- 33% всего собираемого урожая зерновых идет на прокорм сельскохозяйственных животных;
- 70% всего урожая соевых бобов идет на прокорм сельскохозяйственных животных;
- 70% всей обезлесенной амазонской сельвы используется под пастбища;
- 33% всех загрязнений воды в США происходят по вине животноводческой отрасли;
- 18% вырабатываемого парникового газа имеют источником животноводство — это больше, чем дает весь транспорт (14%)⁶.

Еще одно исследование показало, что выращивание животных на еду — отрасль, которая потребляет более половины всей используемой в США воды. Чтобы произвести килограмм мяса, требуется примерно 24 тысячи литров воды, а на килограмм пшеницы достаточно 250 литров⁷. Средний американец потребляет ежегодно около 124 килограммов мяса⁸. Животные, выращиваемые

на еду в США, производят в 130 раз больше экскрементов, чем живущие там люди. С 1980 года мировое поголовье свиней и домашней птицы выросло в четыре раза, а крупного рогатого скота, овец и коз — в два раза, и FAO предсказывает, что к 2050 году нас ждет очередное удвоение⁹.

Помимо этого, легко заметить, какую цену платят люди за чрезмерное потребление продуктов животноводства: демонстрируется высокая корреляция с ожирением, диабетом, болезнями сердца и раком¹⁰. Whole Foods Market принимает ряд мер, чтобы снизить серьезный вред излишнего мясоедения, наносимый природе и здоровью людей.

1. Мы информируем наших покупателей и сотрудников о тех преимуществах, которые дает диета, основанная на свежих растительных продуктах. Мы не отстаиваем вегетарианство, но предлагаем всем есть как можно меньше животной пищи и как можно больше — полезной растительной, в основном фруктов, овощей, цельного зерна, бобов, орехов и семян. Исследования показали, что такая диета может предотвратить и излечить многие подчас смертельные для людей болезни, вызванные неправильным питанием.
2. Мы постоянно развиваем поставку продуктов животноводства, выращенных не в условиях агропромышленных хозяйств, особенно телятины, баранины, свинины и домашней птицы, вскормленных на пастбищах. Мы считаем, что выращенные таким образом животные наносят меньше вреда окружающей среде и здоровью людей.
3. Мы поставили себе одной из приоритетных задач контроль над надлежащим содержанием животных, который опишем ниже более подробно.

Надлежащее содержание животных

Whole Foods Market уделяет большое внимание надзору за выращиванием скота. Домашнего скота в мире на несколько порядков больше, чем людей. Каждый год только для стола американцев убивается около 10 миллиардов наземных животных (из них 9 миллиардов — цыплята) и около 51 миллиарда морских животных. По всему же миру забивается почти 60 миллиардов наземных животных¹¹. Большинству из этих животных не дают жить, так сказать, нормальной жизнью. К ним относятся не как к способным чувствовать существам, нашим соседям по планете, а как к машинам для получения мяса и молока. Весь агропромышленный сектор стремится к снижению затрат и увеличению

производительности. Содержание животных, если оно не влияет каким-то образом на производительность, полностью игнорируется.

Whole Foods Market считает это серьезной этической и экологической проблемой. Мы отказываемся покупать телятину из привязанных бычков, фуагра из насильно откармливаемых гусей, свинину, для производства которой используется станок для свиноматки, и яйца от содержащихся в клетках кур. Whole Foods прилагает все усилия для создания альтернативы промышленным методам выращивания скота. За последние восемь лет после длительных исследований мы разработали градуированные стандарты содержания для ряда домашних животных. Мы учредили корпоративную некоммерческую организацию (которую вскоре сделали публичной) под названием Global Animal Partnership (www.globalanimalpartnership.org) для надзора за процессом сертификации. Возможны шесть уровней – с первого (никаких клеток и ящиков) до уровня 5+ (здоровье животного – основная забота, никаких физических страданий, вся жизнь животного проходит на одной ферме, забой производится там же). Это отличный пример стратегии «выигрыш⁶», так как мы создали систему, в которой все стали конкурировать друг с другом за улучшение условий содержания животных. Поставщики хотят получить лучшие рейтинги, поскольку это дает положительные отзывы, улучшает восприятие бренда и позволяет установить более высокие цены на свои продукты. По природе склонные к конкуренции, они хотят заработать как можно более высокий рейтинг и стремятся довести содержание животных до совершенства. Это приносит выгоду и нашим покупателям, которые знают, что могут покупать продукты животного происхождения, зная, что эти животные были выращены в более безопасных, здоровых и гуманных условиях. Это хорошо и для животных, потому что с ними обращаются гораздо лучше и они ведут более здоровую жизнь с меньшим количеством стрессов. В выигрыше и наши инвесторы, поскольку мы предлагаем более дифференцированные продукты, что укрепляет наши конкурентные позиции. Нашим сотрудникам тоже приятно, что компания стремится улучшить условия содержания животных.

Неистощительное производство морепродуктов

Whole Foods считает также, что весьма серьезен вопрос неистощительного производства морепродуктов. Многие ключевые промысловые морские животные серьезно сократили свои популяции. Мы работаем с Marine Stewardship Council

(Морской попечительский совет, MSC)* и покупаем только морепродукты, маркированные как неистощающиеся (то есть происходящие из хозяйств, где рыба выращивается экологически рациональным способом). Мы также сотрудничаем с Monterey Bay Aquarium (Аквариум залива Монтерей, MBA) и Blue Ocean Institute (Институт голубого океана, BOI), чтобы повысить сознательность наших покупателей и сотрудников, а также СМИ и рассказать о видах, находящихся под угрозой. Все наши морепродукты маркируются в соответствии с рейтингами MBA, BOI и MSC: используется основанная на уровне распространенности вида цветовая система кодирования. В 2012 году мы исключили все маркированные красным (что свидетельствует о чрезвычайной опасности для популяции) виды из наших магазинов. Интересно, что сразу после того, как мы обратили свое внимание на проблемы морепродуктов, нам удалось обнаружить несколько жизнеспособных альтернатив. Это подтверждение тому, что мы обычно открываем или изобретаем что-то в той области, на которой сосредоточены. Отличный пример – атлантическая треска, самый распространенный вид рыбы в Западном полушарии в доколумбову эпоху. Новая Англия и Восточная Канада по большей части обязаны своей рыбной промышленностью изобилию трески. Но количество этой рыбы за последние 400 лет сократилось на 95%, и этот вид маркируется красным в классификации как MBA, так и BOI¹². Жители Новой Англии едят треску уже столетиями и ожидают, что она всегда будет в наличии. После исключения всех маркированных красным видов из наших магазинов отделы закупок и морепродуктов стали принимать меры, чтобы найти рыбные хозяйства, успешно разводящие треску. Нам повезло: по меньшей мере одно такое хозяйство сертифицировано MSC. В будущем, когда уровень сознательности в отношении этой проблемы вырастет, появится больше успешных рыбных хозяйств.

Истории экологического успеха

Бизнес играет ведущую роль в разрешении многих экологических проблем. Действительно, большинство проблем, связанных с окружающей средой, нельзя решить, если бизнес не сосредоточится на них и не подберет к ним ключи

* Marine Stewardship Council – независимая некоммерческая организация, устанавливающая стандарты в рыболовстве.

благодаря предпринимательским инновациям. Не так давно крупный бизнес считался врагом экологии номер один. Сегодня же многие крупные компании рассматриваются как лучик надежды, в то время как правительства и общественность не смогли добиться особого прогресса. Поскольку бизнес становится более сознательным, эта тенденция будет только усиливаться, и мы уверены, что со временем человечество возобновит естественное состояние дел на Земле. Ниже приведено несколько примеров компаний, выступивших с новаторскими экологическими инициативами и побуждающих других следовать их примеру.

3M

3M уже долгое время являются пионерами в области снижения экологического влияния бизнеса. Многие подразделения компании производят продукты, ранее вредившие окружающей среде. Для активной борьбы с этим 3M в 1975 году разработала программу предотвращения загрязнения (Pollution Prevention Pays, она же 3P). Программа была создана для предотвращения загрязнений в продуктах и при производстве и далеко опередила свое время. Компания подсчитала, что программа 3P помогла предотвратить 1,36 миллиона тонн загрязнений и сэкономила для 3M почти 1,4 миллиарда долларов. 3M использует такие методы, как изменение формулы продукта, модифицирование процесса, перестройка оборудования, переработка и повторное использование вторичного сырья. Сотрудники добровольно принимают участие в программе 3P и за 35 лет успешно завершили более 8100 проектов. Программа стала лауреатом множества наград и пользуется поддержкой во всем мире, вне зависимости от законов о загрязнении окружающей среды в конкретных странах. Интересно, что компания выяснила: процессы, инициированные этой программой, в итоге часто инициируют создание и более приемлемых с точки зрения функциональности продуктов. Например, новый способ создания абразивных креплений, внедренный на заводе 3M в Миннесоте, привел к увеличению производительности продукта, снизил выхлопы и затраты на производство. Экологичные продукты к тому же проще и дешевле утилизировать¹³.

UPS

UPS уже долгое время отличается высоким уровнем экологической ответственности. Она сумела добиться множества положительных результатов благодаря своим передовым методам работы с окружающей средой. Компания постоянно

стремится использовать любые технологии для более эффективных действий. В 2010 году благодаря телеинформатике и GPS-технологиям она доставляла на 350 тысяч посылок в день больше, чем за год до этого, при этом проделывая путь на 85,2 тысячи километров короче. Знаменитый принцип компании «никаких левых поворотов» снижает риски дорожных происшествий и пробок и при этом позволяет проехать на 32 миллиона километров в год меньше. UPS работает с покупателями, убеждая в целесообразности уменьшения размера упаковки: более мелкие коробки — это меньше неэкологичного наполнителя и более быстрая доставка¹⁴.

POSCO

С самого основания сталелитейная южнокорейская компания POSCO следит за тем, чтобы оказывать как можно меньшее влияние на окружающую среду. Она посадила более двух миллионов деревьев в пределах своего производственного комплекса в Пхохане, где качество воздуха осталось таким же высоким, как и до постройки завода. Над входом в главное здание завода висит обнадеживающая надпись: «Ресурсы ограничены, человеческая изобретательность не ограничена!» Низкое содержание углекислого газа и высокий уровень озеленения — это серьезная проблема для таких компаний, как POSCO, которые используют большое количество энергии и производят значительное количество двуокиси углерода в процессе выработки. POSCO пытается обратить эту потенциальную угрозу в возможность, публично заявляя о желании стать «мировым лидером в области озеленения» и энергично продвигая во всем мире управление уровнем углекислого газа¹⁵. Неудивительно, что POSCO разработала новый процесс производства стали под названием FINEX, в ходе которого более чем на 95% снижается производство таких загрязнителей, как диоксид серы и диоксид азота, и на 15% снижается стоимость производства (во что вносит вклад пониженное энергопотребление) по сравнению с традиционными доменными печами. К чести компании, она заявила, что готова лицензировать технологию и для своих конкурентов, так что вся сталелитейная промышленность в перспективе может меньше загрязнять окружающую среду и стать более энергоэффективной.

Walmart

Одно из наиболее впечатляющих достижений на экологическом фронте принадлежит Walmart. Изначально меры компании рассматривались как средство защиты от критики экологов, но со временем они трансформировались

в нечто гораздо более серьезное. Компания выступила со множеством инициатив, которые не только оказали благоприятное влияние на окружающую среду, но и сэкономили ей много денег, а в некоторых случаях и создали новые источники доходов. Быстрее большинства крупных корпораций Walmart осознала, что для сохранения окружающей среды необходимо предпринимать меры, не зависящие от правительственных субсидий или других внешних стимулов. Компания пользуется своей силой и обширной сетью, чтобы изменить не только собственные методы, но и методы поставщиков и даже многих конкурентов¹⁶.

Вот некоторые из инициатив Walmart.

- С 2005 года компании удалось сократить объем выброса углерода своих магазинов на 10%, а своего автопарка намного больше. Это произошло благодаря установке энергоэффективного освещения и холодильных установок, повышению качества использования топлива, рационализации движения и маршрутов грузовиков.
- Компания помогает своим поставщикам в США и Китае снизить выбросы в атмосферу углекислого газа и стоимость счета за электроэнергию на 20–60%.
- Крупная программа по сокращению упаковочных материалов помогла сэкономить сотни миллионов долларов на отгрузке и стоимости материалов. Компания планирует продолжать сокращать количество упаковки и переходить на подлежащие вторичной переработке материалы, что, как ожидается, позволит сэкономить еще 3,4 миллиарда долларов. Например, Walmart потребовала от производителей моющих средств для стирки уменьшить объем упаковки, что позволит сэкономить на воде, пластмассе, картоне и дизельном топливе.
- Walmart поставила себе амбициозную задачу отказаться от утилизации мусора в земле; в результате уровень отходов в Калифорнии в ходе проведения пилотной программы уже сократился на 81%. Смысл программы состоит в том, что отходы получают новое применение: например, пластмассовый мусор перерабатывается в кровати для собак, а пищевой становится компостом для растений. Сейчас компания зарабатывает 100 миллионов долларов в год на мусоре, который раньше просто выбрасывали.

Нужно только желание...

Конечно, перед нами стоит еще много экологических проблем. Они могут казаться непреодолимыми – последствия проживания большой, постоянно растущей и все более процветающей человеческой популяции на планете выглядят настолько ужасными, что многим из нас кажется невозможным задержать (не говоря уже о том, чтобы обратить вспять) процесс ухудшения состояния окружающей среды¹⁷.

Но есть и повод для оптимизма. Большинство из нас не понимает, какого прогресса мы добились в области экологии за последние 100 лет. Многие читатели помнят серьезное беспокойство 1970–1980-х годов по поводу так называемых кислотных дождей. Двуокись серы, выбрасываемая электростанциями, в сочетании с другими газами в атмосфере вызывала дождь, кислотность которого была выше обычной. Это приводило к гибели растений и рыбы, и были опасения, что кислотные дожди могут разрушить экосистемы во всем мире.

Для борьбы с этим явлением США приняли закон, регулирующий выбросы сернистого газа. Хотя многие компании и специалисты по окружающей среде протестовали, эта система создала рыночный механизм, дающий эффективные стимулы. Каждая компания получала право на определенный уровень загрязнения – своего рода «цену» ведения бизнеса. За превышение нормы нужно было платить штраф. При установке противозагрязнительного оборудования (так называемых воздухоочистителей) компания могла продать права на загрязнение, которыми не воспользовалась, тем, кто предпочел не вкладываться в специальные устройства. Все больше компаний стало переходить на воздухоочистители, в результате цена на них упала, и еще больше компаний стали их устанавливать – образовался добродетельный цикл. Со временем стоимость оказалась лишь десятой частью от предполагавшейся изначально! Выбросы сернистого газа сократились более чем наполовину, и страдавшие от кислотных дождей экосистемы сейчас полностью оправляются¹⁸.

Еще одна история успеха повествует о возобновлении лесов в США. По большей части обезлесение в стране происходило в XVIII–XIX веках: леса вырубались пионерами, которые заводили фермы. С 1920 по 1990 год лесной покров в США оставался стабильным. С этого времени количество лесонасаждений постоянно растет: примерно 810 тысяч гектаров земли возвращаются лесу ежегодно. Сейчас в США на 40% больше лесов, чем было 50 лет назад. Благодаря этому, по оценке некоторых ученых, США поглощают столько же углекислого газа, сколько выделяют¹⁹.

В глобальной же перспективе, конечно, обезлесение продолжает оставаться серьезной проблемой, однако американский опыт подтверждает, что эффективное лечение возможно. Мировой же опыт говорит о том, что, когда государство становится более процветающим, улучшаются и его природные условия. На данный момент выявлено, что экономический рост вредит окружающей среде, если доход на душу населения составляет от 2 до 8 тысяч долларов в год, но начинает идти ей на пользу по достижении верхней границы интервала. Это связано с тем, что люди с более высокими жизненными стандартами ожидают и требуют более чистой среды обитания, что обычно вполне достижимо²⁰.

Как перестать бояться природы и полюбить ее

Некоторые экологи отказываются признавать свидетельства положительного влияния бизнеса на окружающую среду. Они твердо придерживаются мнения о грядущей экологической катастрофе и не хотят изменить свои взгляды. Многие считают эффективным мотиватором страх, а потому полагают, что люди должны бояться, чтобы не стать самоуверенными. Однако страх негативно сказывается на творческих способностях, мешает инновациям и решению проблем.

В долгосрочной перспективе, как и в случае со всеми заинтересованными лицами, компании должны действовать, руководствуясь любовью и заботой об окружающей среде. С помощью страха и чувства вины мы мало чего добьемся.

Мы решим наши экологические проблемы точно так же, как решаем все остальные: повышением сознательности, поощрением изобретательности и инноваций, выявлением и вознаграждением примерного поведения. Очень важна здесь роль правительства, которое должно вводить твердые, научно обоснованные экологические законы и не давать не слишком щепетильным компаниям процветать за счет более сознательных и совестливых. Нам нужно создать своего рода иммунную систему общества, которая изолирует и отвергает вредные, неэкологичные методы обращения с окружающей средой.

У нас есть возможность победить экологические проблемы на нашей планете. Пора прекратить отчаиваться и переводить стрелки; надо начинать сознательные и заботливые действия по охране планеты, на которой все мы живем.



ГЛАВА 11

Внешний круг заинтересованных лиц

Все заинтересованные лица имеют значение для бизнеса, но некоторые из них более важны для успеха организации, чем остальные. То, как компания расставляет приоритеты, зависит от типа бизнеса. Крупнейшие заинтересованные лица для одной компании могут быть малозначимы для другой. Однако основная общая характеристика для всех важнейших заинтересованных лиц, которых мы называем главными лицами внутреннего круга, состоит в том, что они вовлечены в добровольный, ведущий к взаимной выгоде обмен с организацией.

Покупатели, сотрудники, инвесторы, поставщики, общество и окружающая среда обычно включаются в число главных заинтересованных лиц. Можно возразить, что природа не занимается «добровольным» обменом, так что включать ее во внутренний круг не нужно. Однако мы оставим ее там, где она есть, в силу ее очевидной важности для всех нас. Конкурененты, активисты, критики, профсоюзы, СМИ и правительство тоже могут рассматриваться как заинтересованные лица, поскольку оказывают влияние на организацию и заинтересованных лиц внутреннего круга. Так как обычно они не участвуют в добровольном обмене с организацией для обретения взаимной выгоды, мы характеризуем их как заинтересованных лиц

внешнего круга. Однако для некоторых компаний профсоюзы и правительство могут считаться главными заинтересованными лицами, входящими во внутренний круг.

Конкуренты

По большей части компании не видят в конкурентах заинтересованных лиц, а считают их врагами, которых нужно сокрушить на поле битвы – рынке. При обсуждении конкурентов часто используются военные метафоры. Но более конструктивно было бы видеть в конкурентах союзников в борьбе за совершенство. Хорошие конкуренты помогают бизнесу улучшаться и развиваться, поскольку предлагают выбор его заинтересованным лицам. Они могут вывести компанию из состояния самодовольства и направить поиски от хорошего к лучшему. Конкуренты творят и придумывают новое, выступая с идеями, стратегиями, товарами и услугами, о которых мы сами могли и не догадаться.

Этот конструктивный подход строится на том, чтобы думать о конкурентах как о людях, у которых мы можем чему-то научиться. В принципе, у сильных конкурентов мы можем научиться большему, чем у кого-то другого, как, собственно, и они у нас. Большинство компаний слишком критично относятся к своим конкурентам, сосредоточивая внимание на том, что они делают плохо. Безусловно, многие из них ведут себя глупо или стратегически неверно. Но лидеры бизнеса, усвоив критический взгляд на конкурентов, могут стать излишне самоуверенными и спокойными, а с таким подходом вообще ничему не научишься.

Гораздо лучше сконцентрироваться на том, что конкуренты делают хорошо, возможно, даже лучше нас. Это требует высокого эмоционального интеллекта, уверенности в себе и скромности, но бывает необходимо признать, что конкурент сильнее, может нас чему-то научить и помочь улучшить нашу организацию. Любой бизнес развивается не только благодаря собственным инновациям, но и вследствие творческого подражания другим. Это просто разумная стратегия. Мы в Whole Foods Market только радуемся, когда оказывается, что конкуренты делают что-то лучше нас. Мы не боимся, что они превосходят нас в каком-то отношении, но видим в этом возможность для совершенствования. Мы часто заходим в магазины конкурентов, чтобы узнать, что у них получается особенно хорошо. Часто нам удается адаптировать к своим целям их

инновации и распространить их быстрее, чем они сделали бы это сами. Это происходит потому, что в нашей культуре принято подхватывать идеи, развивать их, совершенствовать и быстро распространять их действие на всю компанию. Не важно, от кого исходит идея: от наших сотрудников, покупателей, поставщиков или конкурентов.

Сэм Уолтон, основатель Walmart и икона бизнеса, часто посещал своих конкурентов, учился у них и применял полученные знания, чтобы улучшить свою компанию. Он требовал от менеджеров, чтобы те посещали магазины соперников и не возвращались, пока не выяснят, в какой области те сильнее. В своей автобиографии Уолтон писал, что, возможно, провел больше времени в магазинах Kmart, чем CEO этой компании¹. Kmart никогда не могла сравниться с Walmart в ориентации на обучение, что стало одной из причин, почему Walmart ожидал успех, а Kmart как-то потухла.

Потенциальная возможность обучаться у конкурентов и развиваться благодаря этому – основная причина, по которой их нужно относить к заинтересованным лицам. В этом смысле они заинтересованы в нашем бизнесе, а мы – в их делах. Как спортивные команды в одной лиге, мы подталкиваем друг друга к совершенству и раскрытию потенциала. Если рассматривать конкуренцию как возможность для обучения и роста, то отношения становятся взаимовыгодными – обе компании могут пожинать плоды конкуренции, как и их покупатели и другие заинтересованные лица.

Если сходятся более широкие цели компаний, то конкуренты становятся попутчиками в одном и том же путешествии. Нас часто спрашивают о нашем отношении к выходу Walmart на рынок натуральных продуктов. С одной стороны, конечно, это затрудняет нам жизнь: Walmart – очень серьезный соперник. Компания заставляет нас не только становиться лучше, но и быстрее вводить инновации, более резко дифференцироваться и осваивать те продукты, которые, как заведомо известно, Walmart не продает. На пути к процветанию приходится развиваться. С другой стороны, выход Walmart на этот рынок можно рассматривать как подтверждение нашей цели. Собственно, он помогает нам этой цели добиться. Среди наших высших целей – пропаганда экологически рациональных методов ведения сельского хозяйства и широкое введение здорового питания в диету всех людей. Если бы 25 лет назад нам сказали, что Walmart когда-нибудь будет продавать натуральное питание, мы бы в это не поверили. То, что Walmart вышла на этот рынок, – свидетельство успеха нашей компании и всего органического сектора: значит, мы успешно проникаем в мейнстрим. В этом свете переход Walmart к органике – отличная новость для нас и для всего мира.

Активисты и критики

Активистов и критиков тоже можно отнести к конкурентам организации: они соперничают своими идеями и ценностями. Сознательный подход к активистам и критикам подразумевает понимание того, что они видят в вашем бизнесе то, чего вы сами не можете или не хотите видеть. Они предлагают альтернативную точку зрения на ваш бизнес. Вам не обязательно разделять их идеи; более того, можно отвергнуть их с порога как в корне неверные, непрактичные или противоречащие вашим высшим ценностям. Однако важно не забывать об активистах, точно так же как вы не забываете о конкурентах и других заинтересованных лицах. Они тоже предлагают потенциальные возможности для обучения и роста. Эд Фримен говорит: «Каждый активист — это новая идея для бизнеса».

Мы не пытаемся убедить вас в том, что иметь дело с враждебными активистами и критиками приятно, — мало удовольствия выслушивать резкую критику от тех, кто вообще не заботится о вашем бизнесе. Вы им, вероятно, не нравитесь или вообще вызываете у них неприязнь. Возможно, вас воспринимают как абсолютное зло. Тем не менее порой у них встречаются ценные мысли, которые помогают двигать бизнес вперед.

В 2003 году активисты движения за права животных появились на ежегодном собрании Whole Foods Market и устроили пикет, требуя от нас перестать продавать утиное мясо, приобретенное у одного из поставщиков. Они раздавали брошюры, которые, по нашему мнению, содержали неверную информацию и очерняли компанию в глазах всех, кто был готов их слушать. Изначально мы были возмущены их появлением: в конце концов, это было ежегодное собрание акционеров, а активисты пытались его сорвать. Им не было дела до Whole Foods Market. Вероятно, чтобы попасть на собрание, они купили акцию-другую в качестве входного билета, но преследовали при этом собственные цели — запугать и опорочить нас. А кому такое понравится?

Тем не менее после окончания совещания я как CEO начал переговоры с одной из активисток, Лорен Орнелас. В то время я считал, что у Whole Foods Market стандарты в области условий содержания животных лучше, чем у любого другого розничного оператора США. Наш диалог продолжался в течение следующих нескольких месяцев по электронной почте. Лорен говорила мне, что видит мой идеализм и благие намерения, но видит и то, что у меня недостаточно информации — я не так много знаю об условиях содержания скота.

Она требовала от меня вникнуть в это: «Вам нужно быть более информированным. Вы CEO крупной корпорации, а вообще, честно говоря, не имеете понятия о том, что говорите». Я обиделся — с ее стороны это было довольно грубо, — но принял вызов. За то лето я прочитал больше десятка книг о животноводстве и содержании животных. И в конце концов осознал, что Лорен абсолютно права: я действительно был недостаточно информирован. То, что я узнал, привело меня в ужас. Оказалось, что многие ее обвинения в адрес мясной промышленности были справедливы. Я сам в результате решил изменить свое питание и стал вегетарианцем. Помимо этого, я решил, что Whole Foods Market будет работать с защитниками животных, чтобы те помогли нам улучшить свои стандарты. Я понял, что мы несем ответственность за то, чтобы найти поставщиков, которые лучше всего заботятся о животных.

Это стало началом сознательного движения нашей компании к большей заботе о достойном содержании животных, плоды которой описаны выше. Whole Foods Market и наши покупатели сотрудничают с программой рейтингов содержания животных, проводимой организацией Global Animal Partnership. Наши конкуренты тоже заинтересованы в сотрудничестве с ней. Мы видим предпосылки для революции в содержании домашнего скота, чего бы не случилось, если бы активисты не явились на наше ежегодное собрание, не устроили бы там дебош, не бросили бы нам вызов или если бы мы вызвали полицию и потребовали вышвырнуть их вон. Вместо этого мы выбрали открытый способ общения с ними, и наша компания от этого только выиграла. Мы многому научились, стали развиваться и перешли в итоге на новый уровень.

Профсоюзы

Профсоюзы — довольно любопытная категория заинтересованных лиц. У них, как и у активистов, долгая история враждебных отношений с бизнесом. В долгосрочной перспективе их конфликты обычно наносили серьезный вред всем заинтересованным лицам компании, в том числе и самим профсоюзам, и рабочим, которые в них входили. Для полного процветания компаниям следует добиваться партнерских отношений по принципу «выигрыш⁶», которые создают ценности для всех заинтересованных лиц. Из этого следует, что лидеры компаний и профсоюзов должны стать более сознательными и усвоить дух сотрудничества и партнерства.

Рост числа профсоюзов начался в начале и середине XIX века как реакция на плохие условия работы, которые имели место на ранних стадиях промышленной революции. Тогда у рабочих почти не было прав, и владельцы заводов не стремились исправлять ситуацию. Первые попытки объединения в профсоюз нередко приводили к актам насилия с обеих сторон. Со временем серьезные трудности, связанные с ростом количества заводов и фабрик, и дисбаланс на рабочих местах привели к успешному созданию профсоюзов, которые с помощью переговоров добивались более высокой зарплаты и лучших условий труда.

Несомненно, профсоюзы возникли прежде всего потому, что сам бизнес оказался неспособным позаботиться о своих рабочих как о человеческих существах. Часто их считали лишь винтиками в индустриальной машине, и многие фабриканты уделяли им хоть какое-то внимание.

Профсоюзы в США обрели серьезный вес вследствие роста промышленной заводской системы в XIX – начале XX века. К середине XX века они охватывали уже практически весь промышленный сектор экономики и в 1945 году достигли пика своего расцвета в частном секторе – 36%, но затем начался упадок до 6,9%². Профессиональные союзы государственных работников были по большей части нелегальными (аргументом служило то, что правительство – это монополия без рыночной конкуренции, которая могла бы сдерживать силу профсоюзов), пока президент Кеннеди в 1962 году не издал указ, разрешающий коллективные переговоры в федеральных учреждениях. С тех пор профсоюзы на государственной службе увеличиваются и сейчас объединяют около 36% всех работников³. Постоянно приводятся убедительные аргументы в пользу того, что такие профсоюзы серьезно повышают стоимость правительственных затрат и угрожают в долгосрочной перспективе многим правительственным учреждениям штата и государства⁴.

В Whole Foods Market работает более 67 тысяч людей, и никто из них не входит в профсоюз, хотя в нашем секторе экономики доля профсоюзов довольно высока. В каком-то смысле профсоюзы соревнуются с компанией за сердца и души сотрудников. Мы считаем, что если компания сама в достаточной степени заботится о своих сотрудниках, создает для них ценности и с уважением относится к ним как к своим ключевым заинтересованным лицам, то профсоюзы ни к чему. Сознательный бизнес не приходится заставлять хорошо относиться к сотрудникам – он сам понимает, что это единственно правильная стратегия. Профсоюзы просто не нужны, если бизнес придерживается философии заинтересованных лиц и считает, что его сотрудники должны получать хорошую зарплату, быть счастливыми и процветать на своих рабочих местах.

Работа с профсоюзами в наши дни

Хотя, на наш взгляд, лучший вариант – вовсе избегать нужды в профсоюзах, те компании, в которых они уже созданы, должны научиться конструктивно с ними работать, а не рассматривать исключительно как врагов. Бизнесу надо увидеть в профсоюзе заинтересованное лицо организации и искать взаимовыгодный исход отношений с ним, как и со всеми остальными заинтересованными лицами. Southwest Airlines – отличный пример компании, обладающей преимущественно положительной и взаимовыгодной историей отношений со своими профсоюзами. Авиакомпания доказала, что можно так работать с профсоюзами, чтобы производительность и эффективность только увеличивались, а профсоюзы и рабочие, которых они объединяют, при этом тоже процветали бы. Когда мы спросили бывшего CEO Southwest Airlines Хёрба Келлехера, как ему удается уже несколько десятилетий поддерживать самые сердечные отношения с профсоюзами, он ответил просто, но убедительно: «Я всего лишь отношусь к ним по-человечески». Коллин Барретт, бывший президент компании, добавила: «Каждый хочет, чтобы к нему относились с уважением». Она рассказала, что на встречах между профсоюзом и руководством все участники сидят вперемешку, а не по разные стороны стола. Стороннему наблюдателю было бы трудно по внешнему виду отличить руководителей компании от лидеров профсоюза⁵.

Мэдисонская история

В Whole Foods Market отношения с профсоюзами, к сожалению, почти всегда были враждебными. Мы гордимся своей приверженностью сотрудникам и заботой о них, тем, насколько счастливы и довольны они в основной массе. Несколько лет назад профсоюзы организовали долгосрочные пикеты (ни один человек из пикетов при этом не был нашим сотрудником) на срок до полутора лет перед несколькими нашими магазинами, чтобы отвадить от нас покупателей. Они произвели несколько тщательно спланированных нападений на нашу компанию, пытаясь разрушить нашу репутацию и бренд.

В 2002 году незначительное большинство сотрудников магазина Whole Foods Market в Мэдисоне проголосовали за создание профсоюза, что, как мы впоследствии обнаружили, было заранее заготовленной ловушкой. Несколько организаторов профсоюза изначально устроились на работу в магазин с этой целью. Большинство из них вскоре после организации профсоюза покинули коллектив. Эти организаторы дали много обещаний нашим сотрудникам,

расписывая, что именно они сделают для них, если удастся успешно создать профсоюз: поднимется зарплата, увеличится время отпуска, станут больше скидки в магазинах, улучшится качество медицинского страхования, либерализуется дресс-код и так далее. Нереалистичные обещания типичны для профсоюзных лидеров, когда профсоюз только создается, и сейчас Национальным управлением по вопросам трудовых отношений установлено множество ограничений, которые препятствуют компаниям эффективно бороться с этими обещаниями. Поразительно, что при этом сами компании не имеют возможности делать никаких обещаний по поводу зарплаты или рабочих условий в процессе организации профсоюза, если Национальное управление поставлено об этом в известность.

Кампания по созданию профсоюза стала серьезным тревожным звонком лично для меня. Первой моей реакцией было: «Боже, но как это возможно?!» Очевидно, что мы не так уж хорошо работали для блага своих сотрудников, иначе профсоюз не имел бы никаких шансов. И я лично взял на себя обязательство разобраться с этим: понять, что мы делаем не так и что нужно улучшить. За следующие 12 месяцев я проехал по всей стране и посетил каждый магазин нашей компании, разговаривая с сотрудниками тет-а-тет и коллективно. Я приезжал слушать и учиться, чтобы понять, как Whole Foods Market могла бы стать лучшим местом для работы и что именно руководство может предпринять, чтобы сотрудники лучше выполняли свою работу. Это был удивительный опыт, и я многому научился. Например, узнал, что необходимо серьезно улучшить программу медицинского страхования. В результате наши программы здравоохранения существенно изменились, постепенно мы пришли к той системе, которая действует сейчас. Произошел также ряд других улучшений.

Благодаря такой нашей реакции конечным результатом голосования за профсоюз в Мэдисоне стало то, что Whole Foods Market сумела стать лучше. Соревнование с профсоюзом за сердца и души наших сотрудников помогло нам развиваться и расти. Разумеется, сам профсоюз не сумел сдержать ни одно из обещаний, данных в Мэдисоне. Пока мы внедряли улучшения по всей стране, профсоюз не давал нам сделать это в единственном мэдисонском магазине. При этом его сотрудники были в курсе того, что происходило в других магазинах: улучшилась программа медицинского страхования, увеличился оплачиваемый отпуск, повысились зарплаты. Но до них эти улучшения не доходили, потому что профсоюз не допускал их до окончательного подписания

контракта. Видя такое отсутствие гибкости профсоюза, наши сотрудники в Мэдисоне быстро осознали, что на самом деле он им не нужен. Через год после того, как сотрудники проголосовали за создание профсоюза, они подписали петицию, закончившуюся отзывом у него лицензии. Таким образом, профсоюзам так и не удалось подписать ни одного контракта – ни в Мэдисоне, ни в каком-либо другом магазине Whole Foods Market.

Средства массовой информации

Средства массовой информации тоже должны считаться заинтересованным лицом, и взаимоотношения компании с ними нужно выстраивать соответствующим образом. Важно понимать, чего хотят СМИ и как конструктивно с ними работать. Это может привести к взаимовыгодным отношениям, благоприятным как для СМИ, так и для бизнеса. СМИ обычно сосредоточены на трех П, о которых в основном и сообщают: противостояние, противоречия, перемены. Порой они искажают факты, чтобы те выглядели противоречивыми, и указывают на отсутствующее в реальности противостояние. Журналисты всегда заинтересованы в том, чтобы писать о переменах, как положительных, так и отрицательных.

Традиционным СМИ нужно развиваться и становиться более сознательными, заново находя свои высшие цели. Для новостных СМИ высшая цель, вероятно, должна состоять в поиске истины и отделении зерен от плевел. Хороший журналист-исследователь тоже стремится к тому, чтобы раскопать правду и вывести ее на свет божий. Многие сейчас потеряли веру в СМИ, поскольку считают, что журналисты больше не честны с читателями, а предпочитают выдумывать истории или слишком увлекаются развлечением читателя разного рода сенсациями, чтобы привлечь большую аудиторию.

До определенной степени можно говорить, что СМИ повредила философия постмодернизма с ее принципом отсутствия объективной истины, вместо которой утверждаются субъективные интерпретации, зависящие от контекста и точки зрения. В этой перспективе все интерпретации считаются одинаково заслуживающими доверия, и убеждения человека становятся той призмой, через которую он рассматривает реальность. Это позволяет исказить факты так, чтобы они соответствовали идеологическим шорам, а не изменять свои убеждения и идеологию, чтобы они соответствовали реальности. Если

бы СМИ смогли вновь заняться поисками объективной истины, невзирая на то что реальность контекста и точки зрения будут существовать всегда, то смогли бы вернуть себе доверие общества и стали бы играть более благотворную роль в нем.

Если СМИ работают хорошо, то они делают лучше все общественные институты, в том числе и бизнес, поскольку поддерживают более высокий уровень открытости, прозрачности и ответственности. Конечно, СМИ часто заходят слишком далеко, и все прелести неточных, пристрастных и вызванных чрезмерным усердием статей ощутили уже многие бизнес-лидеры. Однако в целом несомненно, что свободные СМИ приносят обществу существенную пользу.

Традиционно газеты, телевидение и радио работают посредниками, интерпретируя для остального мира происшедшие в бизнесе события. Пока у бизнеса не было верных способов непосредственно связываться со многими из своих заинтересованных лиц, ему приходилось полагаться на трактовки СМИ или дорогостоящую рекламу. Это сделало бизнес зависимым от СМИ и уязвимым к различным интерпретациям, искажениям и фильтрам, которые те могли использовать для толкования событий. Сейчас же в мире, где существуют социальные сети – Facebook, Twitter, YouTube, – а также сайты самих компаний, бизнесу гораздо легче стало непосредственно взаимодействовать со своими заинтересованными лицами, и необходимость в СМИ как в посреднике отпала. Социальные сети произвели революцию, поскольку бизнес обрел непосредственную и постоянную связь со своими ключевыми заинтересованными лицами, что существенно его усилило. У нас в Whole Foods Market есть отдел по связям с общественностью, который занимается независимыми СМИ (прежде всего обликом компании в них), а также социальными сетями, непосредственными связями с покупателями и отношениями с обществом. Мы, конечно, продолжаем сотрудничать и с традиционными СМИ, но видим в социальных сетях наиболее важный канал конструктивного общения с заинтересованными лицами. Многие компании выделяют огромные бюджеты на рекламу, передающую стопроцентно контролируемое сообщение. Это сообщение будет передано точно в том виде, как того желает компания, но ему не будет хватать достоверности независимых СМИ или сторонних журналистов, писателей и блогеров, рассказывающих историю компании, а именно этот подход Whole Foods ежедневно реализует, добиваясь отличных результатов.

Правительство

Правительство – не просто заинтересованное лицо для всех компаний. Например, компании, работающие в сфере медицины и коммунальных услуг, понимают, что правительство присутствует везде и должно считаться крупнейшим заинтересованным лицом. Для компаний оборонного сектора правительство – клиент и, очевидно, важнейшее заинтересованное лицо.

Безусловно, правительство играет важную роль в обществе – вопрос только в том, насколько значительна должна быть эта роль. В какой момент правительство перестает помогать бизнесу и начинает ему вредить, диктуя свои условия?

В некоторых отраслях экономики, например в здравоохранении и образовании, правительство настолько укрепило свои позиции и доминирует, что препятствует предприимчивости и инновациям. Вынесем пока за скобки вопрос, насколько велика роль правительства. Самое важное – насколько его поведение сознательно и приносит ли оно пользу или мешает ее приносить⁶.

Если вести речь о бизнесе, то правительство обязано быть по отношению к нему непредубежденным посредником: создавать систему справедливых прав на собственность, гарантировать соблюдение бизнесом правил и их применение, обеспечивающее всем равные шансы преуспеть. Некоторые регулятивные меры хороши и необходимы, они создают лучшее общество. Однако многие из них контрпродуктивны и только мешают работать. Они могут влетать в копеечку: так, согласно данным Small Business Administration (Администрации по делам малого бизнеса, SBA), общая стоимость регулирования в США составляет примерно 1,75 триллиона долларов в год – это почти в два раза больше, чем все собранные в 2009 году налоги⁷. Регулятивное бремя распределяется неравномерно, в основном падая на плечи малого бизнеса. Исследования SBA показывают, что стоимость регулирования в пересчете на сотрудника для компаний, насчитывающих менее 20 человек в штате, составляет 10 585 долларов – на 36% выше, чем та же стоимость для крупных корпораций⁸.

Хотя некоторые законы – это важные меры по охране общественного здоровья и окружающей среды, слишком многие из них просто защищают интересы существующего бизнеса и мешают предпринимательству. В особенности этим отличаются многие правительственные законы в области образования, здравоохранения и энергетики: они не дают предпринимательскому

и новаторскому духу революционизировать эти жизненно важные отрасли нашей экономики и вдохнуть в них новую жизнь. Сейчас каждый год появляются тысячи новых законов, причем старые никуда не уходят. Требуется простая реформа, которая сразу же многое бы изменила: все федеральные законы должны иметь окончание срока действия, то есть их срок годности должен автоматически истекать через десять лет, если обязательный независимый анализ не докажет, что они принесли существенно больше пользы, чем вреда.

На конкурентном рынке бизнес, вне зависимости от своего размера, никогда не приобретет слишком большую власть над покупателями, сотрудниками или иными заинтересованными лицами. Все, что может бизнес, — предлагать заинтересованным лицам выбор, который те вольны сделать самостоятельно. А вот правительство — единственный из всех общественных институтов — имеет принудительную силу, что делает его исключительно могущественным и превращает в потенциальную угрозу. Только правительство может арестовывать людей, бросать их в тюрьмы, отбирать все имущество и даже приговаривать к смерти.

Если правительство ведет себя конструктивно, оно может быть здоровым и полезным организмом. Но если оно коррумпировано или взяло излишнюю силу, то становится опасным. Во многих демократических государствах правительство действительно коррумпировано и отстаивает чьи-то особые интересы. Некоторые компании, профсоюзы и правительства заключили своего рода соглашения ради интересов нескольких в ущерб интересам большинства. Подобное заканчивается тем, что система начинает работать на благо немногих и против общего блага, полагаясь на разрушительную силу государства для защиты своих привилегированных позиций.

Законодатели — часто сами выходцы из тех отраслей промышленности, к которым они применяют свои законы. Эти люди понимают, что после ухода из правительства легко получают привлекательный контракт в той же самой отрасли. В таком случае законы часто направлены на благо отрасли или определенных компаний в этой отрасли, а не на благо общества⁹.

Есть бесчисленные примеры особого отношения к людям с хорошими связями. Когда мы видим подобную коррупцию, то обычно обвиняем в ней бизнес. Но правительство виновато в той же степени. И подобный кумовской капитализм — злейший враг капитализма свободного предпринимательства. Особо велика опасность в странах с развивающимися экономиками, однако

проблема эта чувствуется повсеместно, в том числе и в США. Многие обвинители капитализма имеют на то свои причины, но кумовской капитализм не имеет ничего общего с капитализмом свободного предпринимательства, это его искажение.

Резюмируя, нужно отметить, что хорошее правительство совершенно необходимо. Если правительство становится коррумпированным, то свободно-му предпринимательству и здоровому капитализму в таком государстве делать нечего. Нам нужна власть закона, но все законы и налоги должны справедливо применяться ко всем, чтобы на первый план выходили интересы общества, а ведущим принципом был бы поиск общественного блага при сохранении личной свободы.

Творческая и конструктивная реакция на конфликты

Это общая тема для нашего отношения к конкурентам, активистам и профсоюзам. Любое заинтересованное лицо может проникнуться глубокой неприязнью к бизнесу, если конфликты будут решаться неконструктивно. Конфликты плохи, лишь если мы плохо на них реагируем. Не будь конфликтов, не было бы и перемен. Если же мы реагируем на конфликты творчески и конструктивно, это может быть важным стимулом для перемен в лучшую сторону. Эд Фримен указывает, что если между заинтересованными лицами происходит конфликт, то это означает наличие возможности для бизнеса.

Мэри Паркер Фоллетт, один из первых специалистов по науке управления, писала, что есть три возможные реакции на конфликт: доминирование сильнейшей стороны; компромисс, то есть полумеры, при которых ни одна из сторон не остается довольной; интеграция, когда удается встать над схваткой и придумать решение, которое будет хорошо работать без необходимости идти на компромиссы. Интеграция может дать обеим сторонам даже больше, чем они могли предполагать. К этому и надо стремиться, на это мы и переносим наше внимание в дальнейшем.



ГЛАВА 12

Взаимозависимость заинтересованных лиц

Билл Джордж, бывший CEO Medtronic, сейчас преподающий основы лидерства в Гарвардской школе бизнеса, хорошо понимает взаимозависимость всех заинтересованных лиц компании. Эту идею он иллюстрирует при помощи добродетельного цикла, который начинается с целей и ценностей компании, привлекающих нужных сотрудников. Это ведет к инновациям и лучшему клиентскому обслуживанию, что, в свою очередь, приводит к увеличению доли на рынке и большей выручке, доходам и, со временем, увеличению акционерной стоимости. Джордж говорит:

Это добродетельный укрепляющий цикл. Если же его обратить и начать с акционерной стоимости, то ничего не получится. Часы идут только в одном направлении. Если начать с предположения, что прежде всего нужно удовлетворить аналитиков и любителей быстрых денег, то вы постепенно уничтожите собственное предприятие. Вы повредите инновациям и клиентской поддержке, мотивации сотрудников, а впоследствии уничтожите и достигнутую было акционерную стоимость. Так произошло с General Motors, The Home Depot, Sears, Kodak, Motorola и рядом других некогда великих компаний¹.

За пределами аналитического мышления

Одна из самых сложных, но важных идей, относящихся к менеджменту и лидерству, касается осознания взаимоотношений между заинтересованными лицами. Конфликты, время от времени возникающие между различными заинтересованными лицами бизнеса, неизбежны, потому что каждое из них всегда хочет большего. Однако большинство аналитиков просто искусственно разграничивают заинтересованных лиц и дальше этого не идут. Они рассматривают группы заинтересованных лиц отдельно друг от друга и от всего бизнеса, и каждая сущность в такой модели преследует собственные интересы.

Такое аналитическое разграничение – форма редукционизма, оно игнорирует взаимоотношения, возникающие у заинтересованных лиц друг с другом и с бизнесом. Нельзя адекватно понять сложную, развивающуюся, самоадаптирующуюся организацию, если просто анализировать ее составные части и не обращать внимания на всю систему. Бизнес – это нечто большее, чем сумма отдельных заинтересованных лиц. Это еще и взаимоотношения, взаимосвязи, общие цели и ценности, которые различные заинтересованные лица вместе создают и вместе развивают. Раствор, который соединяет кирпичи, не менее важен, чем сами кирпичи. Когда мы полностью понимаем, как действует система крупного бизнеса со всеми взаимозависимостями и возможностями добровольного сотрудничества для общего блага, которые в этой системе существуют, картина представляется прекрасной и величественной. Эд Фримен считает, что гармоничное сочетание целей заинтересованных лиц сродни музыке и изобразительному искусству. Большинство из нас учились думать аналитически: мы разделяем целое на части и анализируем их. Безусловно, аналитический ум очень важен и хорошо служит нам во многих случаях, особенно в науке и технологиях. Однако он имеет и ограничения: в частности, с его помощью невозможно понять заинтересованных лиц. Аналитический ум стремится видеть в них отдельные сущности, мотивированные прежде всего личными интересами, а следовательно, готовые к частым конфликтам, которые вызывают необходимость в компромиссах, если эти личные интересы противоречат друг другу. Рассмотреть общую сложную картину нелегко: как говорится, за деревьями не видно леса. Чтобы понять взаимоотношения между заинтересованными лицами, требуется другой тип мышления – системное.

Наш аналитический логический ум стал большим прорывом для человечества, и на его развитие потребовались десятки тысяч лет. Даже сейчас все

мы должны стараться, чтобы развить его у себя. Это основа логики, которая привела к эпохе Просвещения и прогрессу наук. Однако целостное системное мышление, то, что Кен Уилбер называет «интегральной духовностью», а Дон Бек и Крис Кован — «духовностью второго порядка», отражает прогресс и в личной, и в коллективной духовности². В XXI веке, когда такой тип мышления становится все более важным, нужно поощрять его и обучать ему людей. Без способности мыслить системно и целостно большая часть того, о чем мы говорим в этой книге, останется многими непонятой. Они смогут увидеть различия и конфликты между заинтересованными лицами, но не единство и гармонию, которые рождаются из способности успешно сочетать их интересы.

Студенты-медики, изучая анатомию, препарируют труп, рассматривая печень, сердце, кровеносные сосуды, мозг — все компоненты человеческого организма. Они учатся определять и запоминать различные органы. Но они не могут увидеть живых взаимоотношений между частями тела, рассматривая уже умерший организм, хотя и способны представить себе, как функционируют органы в живом теле. В конце концов, именно в этом и состоит польза изучения трупов. Будущие врачи пытаются понять людей, рассматривая их организмы как машины с составными частями. Это необходимо, но не достаточно. Человеческий организм состоит из 100 триллионов живых клеток, и все они взаимодействуют друг с другом. У разных клеток разные функции, некоторые из них более специализированные, чем остальные. У них сложные, взаимозависимые отношения друг с другом, и понимать их жизненно важно.

Одна из причин, по которым многие считают, что медицинская парадигма сошла с верного пути, как раз и состоит в том, что организм рассматривается как машина, состоящая из нескольких частей, подобно автомобилю. Еда для нас — топливо, которое поддерживает наши жизненные силы, здоровье и саму жизнь, а не фундаментальный источник питания. Когда мы больны, то обращаем все внимание на «плохо функционирующую» часть тела и направляем на нее все лечение. Если лучше не становится (что часто бывает), мы поддерживаем или заменяем эту часть тела хирургическим путем — при помощи стентирования, кардиостимулирования, пересадки почек, замены коленных или бедренных суставов. Медицина превратилась в очень дорогую автомастерскую, которая оказывает первую помощь, продает фармацевтические препараты и медицинские приборы и предоставляет хирургические услуги, но все это лечит симптомы, а не источники заболевания. Вместо всего этого медицина должна прежде всего рассматривать оптимальное здоровье и учить людей

вести более здоровую жизнь с помощью лучшей диеты, здорового образа жизни, физических упражнений, отдыха, позитивного настроения и так далее. Такой же подход может быть применим и к организациям.

Обнаружение скрытой синергии

Как нельзя полностью понять секреты жизни и здоровья, анализируя организм по частям, так нельзя хорошо понять сознательный капитализм, если не мыслить системно и целостно, не осознавать взаимозависимые отношения бизнеса и его заинтересованных лиц, а также этих последних друг с другом.

Первое препятствие на этом пути – ментальность компромиссов, которая появляется как результат аналитического мышления. Вот одна из самых важных идей этой книги: если искать компромиссы, вы всегда их найдете. Мы гарантируем это. Предвзятость подтверждения у людей очень развита: если мы хотим что-то увидеть, то часто начинаем это видеть³. Даже если компромиссы не нужны, наше аналитическое мышление начинает выдумывать потенциальные конфликты и потенциальные компромиссы, на которые мы в итоге и идем.

К счастью, то же самое верно и в случае с синергией: если мы ищем синергию, то наверняка ее находим. Но многие просто не понимают природу систем и взаимозависимостей, поскольку их сознание еще не развило необходимые навыки. Попробуйте объяснить жителю субтропиков, что такое снег: у этого человека просто недостаточно опыта, чтобы вас понять.

Непросто одновременно разобраться в потребностях и заботах всех заинтересованных лиц. Но это жизненно необходимо. Сосредоточьтесь на создании ценностей, а не на их распределении: не спрашивайте себя, как распределить среди заинтересованных лиц бремя и выгоды бизнеса, а подумайте о том, как создать максимально большое количество ценностей для всех них⁴. Думайте об увеличении пирога, а не о том, как справедливее его нарезать.

Рак заинтересованных лиц

Вернемся к теме биологии. Рак – это полезная метафора для понимания, что не так с заинтересованными лицами во многих компаниях. В человеческом теле примерно 100 триллионов клеток, которые все вместе взаимодействуют,

чтобы поддерживать жизнь, расти и воспроизводиться. Рак — это разрушение гармоничных отношений между клетками, необходимых для хорошего здоровья. Раковая опухоль появляется потому, что некоторые клетки мутируют и начинают делиться и расти, игнорируя предупреждающие сигналы иммунной системы организма о том, что расти таким образом не следует и что подобный рост вредит общей биологической системе. Здоровая иммунная система в состоянии остановить и разрушить мутацию, уничтожить мятежные клетки и вернуть организму здоровье. Однако если иммунная система ослаблена (генетически, вследствие нездоровой диеты, употребления табака, наркотиков, алкоголя, токсинов, из-за стресса или негативного настроения), рак может успешно противостоять защитным механизмам тела и продолжать рост. Если не укрепить ослабленную иммунную систему, он продолжит расти и распространяться, со временем убивая хозяина (а заодно и себя, так как рак по определению суицидален).

Рак — это метафора для недостатка сотрудничества в бизнесе и между бизнесом и его заинтересованными лицами. Если мы не видим взаимозависимостей внутри бизнеса и не способны создать отношения по принципу «выигрыш⁶» между всеми крупнейшими заинтересованными лицами, то одно из них может начать чрезмерно доминировать и стать потенциальной раковой опухолью, угрожающей благополучию всей системы. В любой взаимозависимой системе постоянно ставить во главу угла интересы одной группы в ущерб остальным очень опасно. Если бизнес так поступает, то ему грозят упадок и постепенный крах. Любое заинтересованное лицо, стремящееся к выпячиванию своих интересов в ущерб потребностям других заинтересованных лиц в пределах крупной системы, вредит этой системе и угрожает ее существованию. Если группа заинтересованных лиц становится слишком эгоистичной и доминирует, то она, как в случае с раком, постепенно разрушает весь организм, а заодно и сама себя. Это может произойти с любой группой заинтересованных лиц, но три наиболее распространенных случая такого рака связаны с инвесторами, высшим руководством и сотрудниками.

Наиболее типичный случай рака заинтересованных лиц в бизнесе происходит из-за широко распространенной идеи о том, что необходимо максимизировать акционерную стоимость и доходы. Когда инвестор рассматривается как единственное подлинно значимое заинтересованное лицо, а взаимозависимость и внутренняя ценность всех остальных заинтересованных лиц

отрицаются, то у бизнеса имеется серьезный риск развития рака, который когда-нибудь его уничтожит. Такой тип мышления частично привел к недавнему финансовому кризису – слишком многие финансовые организации были чрезмерно сосредоточены на увеличении краткосрочного дохода, мало интересуясь возможными вредными последствиями для остальных участников бизнеса и общества в целом. Менеджмент этих компаний не стремился к общему благу большой системы бизнеса. В итоге их близорукая стратегия максимизации краткосрочной прибыли рассыпалась, что не только повредило их бизнесу (правда, некоторые из этих компаний продолжали процветать благодаря покровительству со стороны правительства), но и чуть не утопило всю экономику.

Вторая угроза рака заинтересованных лиц исходит от высшего менеджмента, если он стремится к увеличению собственных доходов без создания соизмеримых с ними ценностей. Во многих случаях менеджеры просто слишком много себе платят, мало заботясь о внутреннем равенстве или связи с общей производительностью. В некоторых компаниях зарплата руководителей настолько велика, что оказывает серьезное влияние на доходы. Во многих случаях этот рак возникает из-за чрезмерного увлечения краткосрочными опционами. Движимые перспективой огромного повышения акций в цене, менеджеры часто принимают решения, идущие во вред конкуренции в долгосрочной перспективе, лишь бы увеличить немедленные доходы. Они разрушают отношения «выигрыш⁶» между заинтересованными лицами компании, в одностороннем порядке изменяя условия обмена – повышая цены для покупателей, урезая зарплаты и льготы сотрудников, а также их численность, требуя от поставщиков слишком больших скидок. Это в краткосрочной перспективе может увеличить доходы, стоимость акций и зарплату руководства, но лишь ценой долгосрочного успеха и доходности. Вскоре разочарованные заинтересованные лица отвернутся от компании, что подорвет ее жизнеспособность.

Третья частая причина рака заинтересованных лиц – сотрудники. Сотрудники жизненно необходимы для успеха любого предприятия, однако и они могут стать слишком эгоистичными, что навредит всей системе бизнеса, в то время как они – часть этой системы. Некоторые организации, которые не слишком придерживаются рыночной дисциплины, развивают культуру восприятия всего как должное. Подобное же можно видеть, когда могущественные профсоюзы преследуют собственные краткосрочные интересы и игнорируют общее благо других заинтересованных лиц. В США слишком мощные

профсоюзы подорвали долгосрочную конкуренцию в автомобильной, стальной и авиационной промышленности (конечно, свою роль в этом сыграли и ошибки руководства).

Декларация взаимозависимости

Декларация взаимозависимости — уникальный манифест, созданный в Whole Foods Market в 1985 году после конфликта между основателями компании. Этот конфликт привел к тому, что один из них покинул компанию, которая разделилась на лагеря. Мы пригласили внешнего консультанта Криса Хитта (который впоследствии поступил на работу в нашу компанию), чтобы помочь нам пройти через процесс уточнения целей компании и видения ее пути. Это позволило нам определить и сформулировать ценности, в соответствии с которыми мы работали в течение пяти предыдущих лет. Иными словами, наши бессознательные цели стали более сознательными. Хитт первым указал на взаимозависимость наших заинтересованных лиц и помог увидеть это руководителям компании и остальным сотрудникам. В итоге была создана декларация, в подготовке которой принимали участие 60 сотрудников (примерно 10% от общего персонала компании на 1985 год). Вместе мы определили, о чем мы действительно заботимся, и сознательно сформулировали ценности, в соответствии с которыми намереемся вести бизнес. В 1985 году декларация стала нашей конституцией, руководящим документом, который позволил расти и расширяться Whole Foods Market⁵. В последующие годы она редактировалась. Сейчас идеи декларации твердо укрепились в компании. Многие ценности, о которых мы говорим в этой книге, уже присутствуют в большинстве компаний, которые просто не до конца их осознают. Повысив сознательность сотрудников, мы можем сформулировать способ построения более сознательной компании. Дав людям язык и структуру, мы направляем их энергию в конструктивное русло.

Future Search: создание будущего вместе

Whole Foods впервые провела так называемый Future Search («Поиск будущего») в 1988 году, и с тех пор он проходит каждые пять лет⁶. Этот эффективный процесс занимает обычно три дня. На каждое собрание мы приглашаем

от 100 до 125 человек, в том числе покупателей, сотрудников, поставщиков, инвесторов, некоторых членов совета директоров и всех членов нашего руководства. Во время каждой сессии Future Search мы пытаемся себе представить, в каком направлении хотим развивать компанию и какова общая мечта всех заинтересованных лиц. Все участники выступают с собственных позиций. Сведя систему воедино, мы можем за очень короткое время добиться выдающегося прогресса. Если бы этим занималось только руководство, пришлось бы строить предположения о том, чего хотят наши заинтересованные лица, и эти предположения порой оказывались бы неверными. Но благодаря тому, что представители всех заинтересованных лиц оказываются в одной комнате, нет необходимости тыкать пальцем в небо.

Конечно, это лишь грубое приближение к мыслям и желаниям всех наших заинтересованных лиц. Мы можем пригласить на встречу лишь чуть больше десятка покупателей, которые, конечно, не могут отвечать за все 20 миллионов. Точно так же на встречах присутствует лишь ограниченное число сотрудников, поставщиков и инвесторов. Но и у этих представителей есть свой особый и важный взгляд. Они ценят Whole Foods Market каждый по-своему, видят компанию по-разному и могут ярко передать то, что видят, всем остальным. Они в состоянии переступить через свои узкие интересы и развить полное чувство сопричастности и идентификации со всей организацией. Поразительно наблюдать за взаимодействиями, которые происходят в сложной системе. Первая сессия Future Search состоялась примерно через три года после того, как мы создали свою Декларацию взаимозависимости. Процесс оказался настолько эффективным, что мы решили повторять его каждые несколько лет. Раз в пятилетие — достаточно, чтобы сформировать убедительную перспективу и вместе с тем обеспечить ее внедрение и доведение до совершенства. Мы вдохновляемся тем, как эта перспектива развивается в течение 24 лет такой работы. Сейчас уже можно оценить, насколько успешно Whole Foods Market актуализует перспективы, высказанные на сессиях Future Search.

Возможно, сейчас прозвучит самая важная истина в этой книге: все, что мы коллективно предвидим, можно создать и воплотить в реальность. Мы вместе строим будущую реальность, так что подходить к этому нужно сознательно, с позиций сотрудничества и ответственности. Добро, правда, красота и героизм могут воплотиться в мире благодаря силе наших коллективных творческих мечтаний.

Владельцы и инвесторы и правовой контроль

Оптимизация ценностей для всех взаимозависимых заинтересованных лиц не означает для инвесторов потерю правового контроля над бизнесом. Владельцы и инвесторы должны осуществлять его, чтобы не подвергнуться эксплуатации со стороны высшего менеджмента или других заинтересованных лиц. Напомним, что владельцы и инвесторы получают доходы в последнюю очередь. Покупателям в их отношениях с бизнесом платят первыми — они приходят, находят товары или услуги, которые им нужны, оплачивают эти товары или услуги, относительно быстро получают их, а порой платят даже после того, как эти товары или услуги были им предоставлены. Например, в кафе они едят до оплаты счета. Сотрудники предоставляют свои услуги, которые оплачиваются периодически в довольно короткий срок. Поставщикам платят в соответствии с заранее оговоренными условиями и временными рамками, а отчисления правительству в виде налогов уходят ежемесячно или ежеквартально. Владельцы и инвесторы получают доходы последними, после того как все остальные получили свои товары, услуги, платежи или заработную плату. Им достается все, что осталось, то есть чистый доход. Поскольку инвесторы получают выгоду последними, они должны иметь правовой и фидуциарный контроль над бизнесом, чтобы руководство или другие заинтересованные лица их не обманули. Инвесторы обычно требуют именно таких условий, прежде чем инвестировать капитал в бизнес.

Поскольку акционеры владеют корпорацией, но получают деньги в последнюю очередь, из остаточных доходов бизнеса, необходимо оставлять за ними последнее слово (через совет директоров) относительно состава руководства компании. Они должны иметь возможность уволить руководство, если не удовлетворены производительностью компании. Без такого права акционеры с неизбежностью будут эксплуатироваться либо руководством бизнеса, либо другими заинтересованными лицами.

В следующей части книги мы рассмотрим третий принцип сознательного капитализма — сознательное лидерство.

ЧАСТЬ III

ТРЕТИЙ ПРИНЦИП: СОЗНАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО



Одна из самых эффективных и мощных формулировок целей за последнее время предложена компанией по развитию лидерства Pivot: «Лучше лидеры = лучше мир»¹. Лидерство имеет очень большое значение, и не только в плане производительности организации. Качество подготовки наших лидеров влияет на качество нашей жизни. Каждый хороший лидер вносит вклад – в какой-то области большой, в какой-то меньший – в то, чтобы наш мир постепенно

стал лучше: один день, одна жизнь, одна компания. Сознательное лидерство, возможно, самый важный элемент сознательного капитализма. Без сознательного лидерства мало что получится. Наилучшая, самая сознательная корпорация может оказаться в тупике и даже прийти в упадок, если будет приглашать или повышать не тех лидеров, которые ей нужны.

Лидеры-воины, лидеры-наемники, лидеры-миссионеры

Наше понимание идеального лидера меняется с ростом коллективной сознательности. Лидеры, как и все мы, обычно имеют мотивацию, образованную определенным сочетанием власти, денег и цели.

Исторически корпорации брали пример с армейской организации. Культура командования и контроля, характерная для военных формирований, стала и частью корпоративной культуры. Компании привлекали тех, кого в основном интересовала возможность заполучить власть. Такая армейская модель появилась и в бизнесе, широкое распространение получил миф о том, что лучшие воины – одновременно лучшие лидеры. Язык и метафоры бизнеса во многом заимствованы из военной сферы: стратегическое и тактическое принятие решений, работа с личным составом, переброска сил, захват рынка, передовая инноваций².

Однако многие компании, возглавляемые сильными наемными лидерами, стали рассматриваться как работающие для блага самих этих менеджеров, а не заинтересованных лиц. Это привело к развитию движения в защиту акционеров, одним из последствий которого стала система крупных выплат топ-менеджерам за увеличение акционерной стоимости. От относительно скромных окладов менеджеры перешли к заоблачным доходам и огромным опционам. Смысл этого состоял в том, чтобы личное обогащение стало серьезным стимулом к повышению акционерной стоимости компании. Таким образом, от военного стиля руководства мы перешли к так называемому руководству наемников. Эти лидеры управляют с помощью цифр, порой рассматривая бизнес как некую абстракцию. Обычно они не обладают пристрастием к конкретной сфере бизнеса и не получают большого удовольствия от власти как таковой. Это наемные рабочие, которые, по мнению работодателей, обладают способностью выводить компании

на новый уровень производительности и тем самым увеличивают ее рыночную стоимость.

Однако подобные лидеры обычно работают с прицелом на краткосрочную перспективу и не слишком принимают во внимание заинтересованных лиц, не являющихся акционерами, так как их собственное благосостояние жестко привязано к рыночным ценам. Часто эти руководители предпринимают действия, которые в дальнейшем могут повредить бизнесу. Их подход к лидерству чрезмерно сосредоточен на соблюдении установленных требований и в особенности неэффективен для того, чтобы вызвать у всех сотрудников энтузиазм и вовлеченность в работу.

Сознательные компании управляются эмоционально и духовно зрелыми людьми. Этими сознательными лидерами в первую очередь движет чувство служения высшей цели бизнеса и его заинтересованным лицам, а не желание власти или личного обогащения. Они развивают и вдохновляют, учат и мотивируют, ведут других личным примером. Эти лидеры – не воины и не коммерсанты, а миссионеры. Они воплощают собой слова Махатмы Ганди: «Если хочешь, чтобы мир изменился, – сам стань этим изменением».

Сознательные лидеры – сильные личности, обладающие исключительной моральной смелостью и способные противостоять постоянному давлению и критике со стороны тех, кто воспринимает бизнес в более традиционном, узком ключе. Прежде всего сознательные лидеры считают себя доверенными лицами бизнеса и хотят сохранить и сберечь его для будущих поколений, а не эксплуатировать для немедленного удовлетворения собственных интересов или запросов акционеров.

Рост женских ценностей

Тысячелетиями человеческие сообщества и большинство общественных институтов в основном управляются «мужскими» качествами – агрессией, амбициями, соревновательным духом, доминированием левого полушария. Политика и бизнес иллюстрируют это особенно ярко: такие черты, по сути, требовались от успешных лидеров. Однако сейчас мы видим значительный рост понимания роли так называемых женских ценностей – заботы, сострадания, сотрудничества и правополушарных качеств, что знаменует гармоничный сплав этих качеств в работе и в жизни. Сознательный бизнес, конечно,

должен иметь в виду оба набора качеств независимо от того, мужчина или женщина им управляет.

В современном мире у женщин больше доступа к образованию, работе и возможностям, чем когда бы то ни было. Огромный рост демонстрируется в области женского высшего образования. Век назад женщины составляли менее 20% студентов колледжей США, сегодня же на младших курсах женщин почти 60%, а на старших и все 70%. Сходные показатели наблюдаются во многих других странах. В среднем женщины показывают лучшую академическую успеваемость. В результате, судя по всему, профессии «белых воротничков» вскоре станут в основном женскими – например, в сфере права, медицины и образования.

Кроме того, женщины, которые сегодня выходят на руководящие позиции, отличаются от своих предшественниц. Несколько десятилетий назад в мире, управляемом мужчинами, во главе стран и компаний могли стоять только женщины, отличающиеся большей жесткостью, чем самые суровые мужчины: например, Голда Меир в Израиле, Индира Ганди в Индии и Маргарет Тэтчер в Великобритании. Тэтчер носила известное прозвище Железная Леди, а Индиру Ганди называли единственным мужчиной во всем кабинете министров. Сегодняшние же женщины-лидеры вполне комфортно чувствуют себя и не пряча свою женственность, потому что все осознают и уважают мудрость, внутренне присущую их заботливому и воспитывающему подходу к руководству. Примером такого сдвига могут послужить истории Энн Малкэхи из Хегох, Индры Нуйи из PepsiCo, Терри Келли из W. L. Gore и Салли Джуэлл из REI с их неповторимым стилем руководства.

Интересно, что с возрастом многие мужчины начинают проявлять женские качества в своем стиле руководства и отношении к людям. Частично это объясняется гормональными изменениями, но и жизненный опыт здесь тоже играет роль. Напротив, женщины с возрастом становятся более решительными, независимыми и прямыми. Эти сдвиги указывают на продолжающийся рост женских ценностей в нашей культуре, влияющий на все крупнейшие общественные институты.

В бизнес-секторе представлена интересная дихотомия. В США, например, женщины владеют более 40% частных компаний и открывают 70% новых³. Тем не менее женщин – топ-менеджеров и директоров крупных публичных компаний все еще не так много, что многие женщины расценивают как неуважение к семейным и женским ценностям. В компаниях из списка

Fortune 500 женщины занимают около 15% мест в советах директоров. На момент написания данной книги в этом списке 18 женщин – CEO компаний. Это всего 3,6%, но это уже больше, чем всего три, то есть 0,6% в 2000 году. Интересно, что исследование Института Гэллапа, касающееся доверия к общественным институтам, показало, что доверие к малому бизнесу (в котором женщин очень много) гораздо выше – порядка 65%, чем к крупному (где женщин существенно меньше) – около 19%.

Такая статистика порождает любопытный вопрос: как изменились бы недавние экономические события, если бы в прошлом преобладали так называемые женские ценности? Или, как сказала однажды управляющий директор Международного валютного фонда Кристин Лагард: «А если бы Lehman Brothers была Lehman Sisters?»

Лидерство и управление

Лидерство и управление – это не синонимы. Лидерство прежде всего относится к изменениям и трансформациям, а управление – к эффективности и внедрению. Лидеры – это архитекторы высокого уровня, строители и реставраторы системы, в то время как управленцы-менеджеры обеспечивают гладкую работу системы и в противном случае предпринимают действия, направленные на ее корректирование. Лидеры обладают внутренним системным чутьем, которое позволяет им понимать и как будет вести себя в системе группа людей, и как изменить систему, чтобы изменить ее поведение.

Однажды философия ненасилия Махатмы Ганди была поставлена под сомнение одним профессором истории, который, ссылаясь на свое «знание истории», заявил, что принципы Ганди нежизнеспособны. Тот ответил: «Сэр, ваше дело – преподавать историю, а мое дело – ее творить»⁴. Менеджеры не творят историю – это делают сознательные лидеры. Они придумывают и воплощают то, чего до того не существовало и что, по мнению большинства, было бы невозможно сделать.

Мы не говорим, однако, что компаниям всегда нужно больше лидерства и меньше управления. Необходимо и то и другое, в нужных пропорциях и дополнительно друг к другу. Иными словами, лидерство и управление должны быть гармоничны. Профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер говорит:

Переизбыток управления в ущерб лидерству ведет к излишней стабильности и нацеленности внутрь. Это со временем приводит к стагнации, упадку и, возможно, даже к смерти организации. Перекос в сторону лидерства в ущерб управлению тоже опасен: компания становится менее организованной, наблюдается упадок дисциплины и эффективности, так что бизнес может стать очень рискованным занятием⁵.

В этой части книги мы сначала поговорим о качествах сознательного лидера, а затем предложим способы стать более сознательным лидером. В части IV мы обратимся к сознательной культуре и той философии управления, которая понадобится, чтобы обеспечить наилучшее функционирование сознательного бизнеса.



ГЛАВА 13

Качества сознательных лидеров

Сознательные лидеры проявляют множество тех качеств, которыми мы восхищаемся в лучших людях. Обычно они находят удовольствие и красоту в своей работе и возможности служить людям, вести их за собой и помогать строить лучшее будущее. Они живут в соответствии со своим призванием, а потому действительно хотят разделить свою страсть с другими. Они очень преданы своей работе, которая придает им сил и энергии, а не выжимает до предела. Сознательные лидеры обычно обладают высоким аналитическим, эмоциональным, духовным и системным интеллектом. Они склонны к лидерству как служению, очень порядочны и способны на истинную любовь и заботу.

Общей модели лидерства, которая подходила бы всем, не существует. Хотя сознательные лидеры обладают многими общими чертами, индивидуальности у них больше. Они хорошо понимают сами себя, осознавая свои глубинные мотивации и убеждения. Они не стараются быть кем-то другим. Билл Джордж, бывший лидер Medtronic, так говорит об этом:

Великие лидеры — это истинные лидеры. Истинность — это не характеристика, это то, чем вы являетесь. Это значит, что вы знаете, кто вы и в чем ваша цель. Ваши убеждения — это то, во что вы верите на глубинном уровне, то, что действительно вас определяет, — ваши взгляды, ценности, страсти и принципы, по которым вы живете¹.

Типы интеллекта

Недавно, во многом благодаря работе профессоров Гарварда, специалистов в области психологии развития Роберта Кигана и Говарда Гарднера, мы стали гораздо лучше понимать человеческие возможности и потенциал. Независимое исследование Кигана и Гарднера показывает, что человеческие существа одарены разными видами интеллекта в различных пропорциях². У большинства сознательных лидеров высоко развит аналитический интеллект (то, что измеряется тестами на IQ). Это практически неперемное условие для того, чтобы быть успешным лидером в современных больших и сложных организациях. Но сейчас становится ясно, что иметь высокий аналитический интеллект без высокого эмоционального интеллекта (EQ), духовного интеллекта (SQ) и системного интеллекта (SYQ) недостаточно, и это может даже навредить организации. Руководствуясь соображениями кратковременной выгоды, можно принять неверные решения, которым недостает широкой системной перспективы, понятия о том, что хорошо в долгосрочном плане для всех взаимозависимых заинтересованных лиц. Такой тип узкого лидера с высоким аналитическим интеллектом лишь частично может оптимизировать бизнес. Хорошие отношения с заинтересованными лицами и эффективное управление ими, а также подлинное принятие ценностей и целей компании необходимы для эффективного лидерства в сложном мире XXI века, а аналитический интеллект сам по себе не дает лидерам возможности обучиться этому.

Основное различие между разными типами интеллекта состоит в том, что аналитический интеллект человека во взрослом возрасте существенно уже не меняется, а эмоциональный, духовный и системный интеллект можно развивать и расширять всю жизнь.

Эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект сочетает личный (понимание себя самого) и публичный (понимание других) типы интеллекта. Самоанализ, который приводит к повышению сознательности, – первый принцип эмоционального интеллекта. Эмпатия – способность чувствовать и понимать чувства других – второй его принцип. Высокий эмоциональный интеллект обретает все большую важность для всех организаций, потому что возрастает сложность общества и становится все больше заинтересованных лиц, которых нужно понять и с которыми необходимо эффективно общаться³.

Whole Foods Market обнаружила, что нашим лидерам гораздо нужнее высокий эмоциональный интеллект, чем аналитический. Наши магазины организованы в самоуправляемые команды, сконцентрированные на предоставлении потребительских услуг высокого уровня. Мы не можем себе позволить иметь блестящих аналитиков, которые были бы резкими, нечувствительными или бестактными людьми. Таким образом, культура нашей компании предполагает, что в ней работают люди с высоким эмоциональным интеллектом. В главе 14 мы подробнее обсудим, как его культивировать.

Духовный интеллект

У сознательных лидеров часто высок и духовный интеллект, которому дано хорошее определение в замечательной книге Даны Зохар и Яна Маршалла *Spiritual Capital*:

Духовный интеллект — это интеллект, с помощью которого мы обращаемся к глубинным смыслам, ценностям, целям и высшей мотивации. Это... наш моральный интеллект, который дает нам врожденную возможность различать добро и зло. Это интеллект, который позволяет внедрять добро, истину, красоту и сострадание в нашу жизнь⁴.

Духовный интеллект помогает нам обнаружить свои личные высшие цели в работе и жизни. Сознательные лидеры с высоким духовным интеллектом имеют замечательную способность объединять свои организации с их высшими целями. Они могут быстро забить тревогу, если бизнес начинает сходиться с верного пути. Хороший пример лидера с высоким духовным интеллектом — Говард Шульц, один из главных творцов шумного успеха Starbucks. В 2008 году сеть Starbucks переживала тяжелые времена, бизнес компании находился в упадке. Пришлось закрыть 600 кафе, показывавших слабые результаты, сократить 12 тысяч рабочих мест (из 200 тысяч созданных) и провести полное списание 340 миллионов основных средств для закрытых кафе. Шульц посчитал, что Starbucks отклонилась от основных ценностей и сбилась с пути, увлекшись ростом предприятия и получением более высоких доходов. Это произошло через несколько лет после того, как он ушел с должности CEO. Шульц объясняет, что он решил вернуться в Starbucks, чтобы снова воссоединить компанию с ее высшей целью:

С самого начала мы считали, что единственный способ превзойти ожидания наших покупателей — превзойти ожидания наших сотрудников. Учитывая давление извне и катастрофический финансовый кризис, настало время вернуться к ценности непосредственного общения с сотрудниками, вновь направить организацию к высшей цели и дать понять нашим людям, что стоит на кону⁵.

После возвращения Шульцу удалось вернуть цель и чувство подлинности компании, что привело к удивительному возрождению. Сопоставимые магазинные продажи выросли с -6% в 2009 году до 8% в 2011 году, общий доход более чем утроился, а стоимость акции взлетела за три года с 7 до 50 с лишним долларов.

Системный интеллект

Еще один важный тип интеллекта, который обычно в полной мере присущ сознательным лидерам, — системный интеллект, о котором говорилось в предыдущей главе. Сознательные лидеры по природе своей мыслят системно. Они способны увидеть общую картину, понять, как различные компоненты одной системы взаимодействуют и ведут себя с течением времени. Они могут предвидеть как немедленные, так и долгосрочные последствия действий. Благодаря интуитивному пониманию целостной системы сознательные лидеры прекрасно выстраивают структуру организации. Они понимают корни проблем и то, как эти проблемы соотносятся с организационной структурой, поэтому придумывают фундаментальные решения, а не пытаются вылечить симптомы болезни.

Сознательные лидеры тонко чувствуют систему, ее взаимосвязи и единство⁶. В результате многие проблемы они могут просто предотвратить. Эту способность хорошо иллюстрирует история Бянь Цюэ, китайского врача, жившего в VI веке до н. э. Она рассказывает о трех братьях, все они были врачами. Старший был известен тем, что эффективно лечил пациентов, болезни которых вступили в критическую стадию, и его повсюду почитали за героические усилия по спасению их жизней. Средний брат умел отслеживать и излечивать болезни на ранних стадиях — его считали хорошим специалистом по несложным заболеваниям, и он пользовался лишь местечковой известностью. Третий брат мог определять самые первые следы болезни и излечивать ее, прежде чем пациент вообще почувствует какие-то симптомы. Его мало ценили и почти не знали, но он спас больше жизней, чем его знаменитые братья⁷.

Многие лидеры в бизнесе и политике раскачиваются от кризиса к кризису, постоянно позволяя ситуации ухудшаться до достижения критической точки. После этого предпринимаются решительные меры по устранению проблемы, но эти меры часто не работают. Лучшие лидеры, как тот третий брат, предотвращают большинство проблем на месте. Их гений порой остается незамеченным и даже вознагражденным, но именно они – самые эффективные лидеры с хорошо развитыми системным мышлением и интуицией.

В следующей главе мы обсудим, как лидеры могут повысить свой системный интеллект.

Лидерство как служение

Великий гуманист, лауреат Нобелевской премии мира Альберт Швейцер сказал: «Не знаю, какова будет ваша судьба, но одно я знаю наверняка: действительно счастливыми среди вас окажутся те, кто будет искать и найдет способ служить». Сознательные лидеры, обладающие сильным аналитическим, эмоциональным, духовным и системным интеллектом, хорошо понимают важность служения для того, чтобы организации смогли полностью реализовать свой потенциал. Они знают, что помощь другим ведет к личному счастью.

Таким лидерам известен секрет «радости помощи»: нам хорошо, когда мы делаем счастливыми других. Это создает ценности для дающего и принимающего, а также для всего общества. Те, кто воспринимает лидерство как служение, развивают в себе благородную добродетель великодушия. Они принимают межличностные ценности – доброту, справедливость, истину, любовь, облегчение страданий, спасение или просвещение остальных, – и это поднимает их на высшие уровни сознательности⁸.

Отличная иллюстрация силы лидерства как служения – история Ричарда Бакминстера Фуллера. В 32 года Фуллер жил в дешевой квартирке в Чикаго. Его дочь незадолго до того умерла от полиомиелита и менингита позвоночника. Фуллер сильно пил, пребывал в хронической депрессии и всерьез задумывался о самоубийстве. Однажды ночью, стоя на мосту и решая, прыгнуть в воду или нет, он задал себе вопросы о смысле жизни. Ради чего стоит жить? Внезапно ответ пришел к нему как вспышка вдохновения: он начнет «эксперимент, чтобы определить, насколько отдельный человек может изменить мир и принести пользу человечеству»⁹. Оказалось, что ответ – «намного». За следующие

55 лет до своей смерти он запатентовал более двух тысяч изобретений, написал 25 книг и вошел в историю как один из величайших мыслителей, изобретателей и вдохновенных лидеров в истории. Задачу Фуллера — сделать как можно больше на пользу мира — может поставить перед собою любой из нас. Лидеры, которые занимаются служением человечеству, показывают нам, как это сделать¹⁰.

Порядочность: синтез добродетелей

Возможно, порядочность — самая важная добродетель сознательных лидеров. Честность часто называют синонимом порядочности, но порядочность — более широкое понятие: хотя оно включает в себя честность, но заключается не только в том, чтобы говорить правду. Порядочность тесно связана с цельностью личности. Она включает в себя подлинность, справедливость, надежность и моральную храбрость; она заключается в том, чтобы делать то, что соответствует нашим ценностям и что следует делать в данных обстоятельствах, даже ценой существенных потерь для себя самого.

Чтобы обладать порядочностью, не нужно быть героем или святым. Порядочность — вещь не то чтобы особенно распространенная, но и не столь редкая. Каждый может и должен быть порядочным человеком, объединить свои ценности и добродетели и выражать их в более широком общественном контексте, в том числе и на работе. Тех, кто не может стать порядочным, мы справедливо именуем лицемерами, оппортунистами, соглашателями и этическими трусами¹¹.

Знаменитые исторические лидеры, отличавшиеся большой порядочностью, — Сократ, Авраам Линкольн, Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела, Александр Солженицын, Маргарет Тэтчер и Лю Сяобо. Эти выдающиеся лидеры вдохновляют нас, побуждая стремиться к еще большей внутренней целостности, особенно выражающейся в моральной смелости.

Способность к любви и заботе

Сознательные лидеры в высшей степени способны к любви и заботе. Они понимают, как важно изгнать страх из стен своей организации. Когда лидеры сочетают свои интеллектуальные возможности со способностью заботиться

о других, это дает им истинную мощь. Хорошо понимал это Мартин Лютер Кинг, когда говорил:

Ведь власть сама по себе есть не что иное, как способность к достижению цели. Власть — это сила, необходимая для осуществления социальных, политических и экономических перемен. Нет ничего плохого во власти, если ею пользоваться правильно... Идеал власти — это любовь, удовлетворяющая потребность в справедливости, а идеал справедливости — это власть, исправляющая все, что противостоит любви¹².

Страх — это противоположность любви. Организация, которую пронизывает страх, по природе своей меньше способна на творчество и инновации. Одержимые страхом люди постоянно начеку, ждут подвоха, их занимают лишь собственные интересы. О любви и заботе мы еще поговорим в главе 15.

Что делают сознательные лидеры

Сознательные лидеры хотят оказать положительное влияние на мир при помощи своей организации. В них глубоко укоренено чувство общей цели, которое помогает людям находить смысл в своей работе. Они помогают сотрудникам расти и развиваться как личностям и как лидерам. Любой тяжелый моральный выбор они делают с уверенностью и последовательностью.

Несут положительные перемены

У успеха много определений, в том числе и такие узкие, как «достижение богатства, преимуществ или известности». Но сознательные лидеры понимают, что с ростом сознательности меняется и определение успеха. Сейчас все чаще это определение включает в себя и способность оказать продолжительное позитивное влияние на мир.

Сознательные лидеры страстно желают сделать мир лучше в каком-то значительном аспекте. Они считают себя ответственными за то, чтобы не просто сохранить статус-кво, но и внести положительные изменения. Они хотят облегчить страдания людей и помочь их процветанию. Конечно, это возможно

только в том случае, если мобилизовать других на пути к той же цели. Эффективные лидеры редко вынуждены заставлять других что-то делать — они вдохновляют и мотивируют людей на добровольные перемены.

Продвигают общую цель

Лучшие сознательные лидеры — это продавцы надежды и предприниматели смысла. Они постоянно вовлекают своих коллег в обсуждение вопросов цели и собственной идентичности. Они создают организации, высшие цели которых у них в крови. Эффективнее всего это делается через примеры. Исследование Gardner Business Media показывает, что перемены происходят только тогда, когда люди испытывают реальные эмоции. Рассказы — наилучший путь привлечь эмоциональное внимание людей. Они могут заставить людей иначе думать, чувствовать и вести себя. Согласно исследованию, эффективные лидеры предпочитают три типа рассказов: «Кто я», «Кто мы» и «Куда мы идем»¹³.

Помогают расти и развиваться

Человеческая жизнь должна быть историей постоянного роста и личностного развития (не стоит забывать при этом и о личной жизни), и работа предлагает для этого большие возможности. Некоторые находят огромное удовольствие и призвание в работе, которая не приносит доходов и которую они выполняют дома или в волонтерских организациях.

Сознательные лидеры с уважением относятся ко всем людям, невзирая на их роли и должности. Легендарный индийский бизнесмен Джехангир Тата, долгое время возглавлявший известную своим сознательным отношением к бизнесу Tata Group, а ныне покойный, постоянно демонстрировал это качество. Однажды сотрудники вышли на забастовку перед его офисом, размахивая флагами и выкрикивая лозунги. Он сказал своему менеджеру по персоналу: «У них есть все права митинговать, но нельзя же стоять под таким жарким солнцем. Почему бы не вынести им чего-нибудь освежающего и не предложить пройти в тень?»¹⁴

Сознательные лидеры ценят уникальные таланты и дарования каждого человека и играют на их сильных сторонах, таким образом способствуя их успеху и пользе всей организации. Дебашис Чаттерджи, директор Индийского института управления в Кожикоде, так говорит об этом: «Все мы обладаем какими-то способностями и талантами, но если требовать у человека того, что

он заведомо не может дать, если заставлять лошадь летать или птицу бегать, то и лошадь, и птица недолго протянут... Бизнес растет, потому что его растят люди, которые растут в нем»¹⁵.

Делают сложный моральный выбор

Лидеры часто оказываются перед дилеммами, которые ставят их перед выбором между образами действия, каждый из которых может оказаться в определенном отношении верным. Профессор этики бизнеса Гарвардского университета Джозеф Бадаракко указывает, что во многих случаях выбор прост, потому что нечто очевидно верно, а что-то, напротив, совершенно неправильно. Но настоящая проверка лидерских качеств — «выбор между правильным и правильным... Выбор между этими вариантами гораздо сложнее, потому что ваша ответственность тянет вас в обе стороны»¹⁶. В таких случаях сознательные лидеры поступают в соответствии с целью компании и ключевыми ценностями, чтобы выбор приводил к наиболее долгосрочным выгодам для всех заинтересованных лиц. Не жертвуя большей ценностью ради меньшей, они стараются найти стратегии, которые могли бы одновременно способствовать различным целям.

Например, тяжелым моральным выбором для Whole Foods было одновременное желание продавать полный спектр животной пищи, поскольку ее покупают 95% посетителей магазинов, и вместе с тем желание улучшить здоровье и повысить продолжительность жизни наших покупателей, а также улучшить условия содержания животных. Исследования показывают, что потребление животной пищи в размере более 10% от общего числа получаемых калорий тесно связано с увеличением случаев ожирения, болезней сердца, инсультов и рака¹⁷. Мы хотим одновременно удовлетворить и обрадовать наших покупателей и вместе с тем позаботиться о них, чтобы они стали как можно более здоровыми людьми. Это, можно сказать, две основные наши ценности. Но как удовлетворить их обе, если между ними очевидно противоречие? Мы пытаемся добиться этого двумя способами. Во-первых, стараемся просвещать покупателей, рассказывая о том, как важно есть почти сырые и неочищенные растительные продукты. Это самое здоровое питание из возможных, которое в идеале должно составлять 90% всей диеты. Во-вторых, мы постоянно работаем над повышением качества той животной пищи, которую все-таки продаем. Например, во всех наших магазинах продается исключительно говядина и баранина, выращенная на вольном выпасе и содержащая меньше жиров, в том

числе насыщенных. Мы предлагаем также курицу, яйца, свинину и индейку, выращенные на открытых выгонах. Кроме того, мы помогаем покупателям выбрать морепродукты с низким содержанием ртути и высоким — омега-3-насыщенных жирных кислот (например, лосося, пойманного в дикой природе). Мы считаем, что наша двойная стратегия просвещения покупателей по поводу пользы питания неочищенными растительными продуктами с минимальной термической обработкой и улучшения качества животной пищи, которая продается в наших магазинах, — обоюдная выгода для всех.

Опасность харизматичного лидерства

Чтобы быть эффективным, лидеру вовсе не требуется быть слишком харизматичным. Сила воли и харизма могут быть исключительно мощным рычагом, но этот рычаг может оказаться разрушительным. Когда лидер не обладает одновременно силой и добродетелью, это может привести к ужасным результатам. Это видно из истории, особенно в XX веке, который дал таких лидеров, как Гитлер, Сталин и Мао.

Сознательные лидеры привлекают на службу идеалам свои лучшие черты. Они очень решительны, но не из эгоизма или желания себя показать. Они не ищут способов навязать свою волю организации, а желают найти смысл и служат коллективному духу. Сознательные лидеры часто бывают людьми тихими и приземленными, они ведут за собой личным примером, а не каким-то особенным шармом или силой личности. Они хотят построить крупную организацию, которая выдержит испытание временем. Харизматичные же лидеры, напротив, стараются создать организацию, которая полностью зависела бы от них самих. Как только они уходят, организация начинает разваливаться. Одним из самых известных харизматичных лидеров всех времен можно назвать Александра Македонского, который за 11 лет завоевал мир, однако сразу же после его смерти империя распалась. Вот почему некоторые эксперты по лидерству считают, что истинная проверка эффективности лидера — успех того человека, который заменяет его на этой должности¹⁸.

Конечно, некоторые сознательные лидеры обладают харизмой, но не только она — неперемное условие лидерства. Хёрб Келлехер, многолетний глава Southwest Airlines, — один из самых харизматичных лидеров бизнеса за последние полвека. Однако его сменили другие, менее харизматичные лидеры,

а компания сохраняет свою уникальную культуру и продолжает успешно работать. Дело в том, что Келлехер построил великую организацию с незыблемыми ценностями и обостренным чувством цели. Мы считаем, что его компания просуществует еще много десятилетий, причем ее сущность и ценности не изменятся.

Все лидеры, а в особенности обладающие яркой харизмой, могут попасться в ловушку нарциссизма. Лучший способ избежать ее — занять доверенных советников: наставников, коллег и друзей, обладающих независимым взглядом на мир и могущих раскрыть лидерам взгляд на истину.

Почему лидерство так важно

Лидерство очень важно, причем сейчас больше, чем когда-либо. Но старые методы себя исчерпали. Лидерство в третьем тысячелетии должно основываться на силе цели, любви, сострадания и заботы. Сознательное лидерство — это глубоко человеческое лидерство. Оно объединяет мужское и женское начала, сердце и разум, дух и душу. Оно сочетает западные системы и результативность с восточной мудростью и эффективностью.

Тысячелетиями многие мужчины (да, в основном мужчины), которые становились лидерами, стремились к этой роли из жажды власти или богатства. Чтобы достичь этих целей, они использовали страх, давление и жестокость. Но их успех был неизбежно кратким, потому что действия таких вождей сразу же сеяли семена для следующего восстания, следующего переворота, появления очередного безжалостного лидера.

Если же бизнес возглавляет человек, движимый служением людям и высшим целям компании, который руководит, развивая и вдохновляя других, то это ведет, по известным словам Фреда Кофмана, к «миру и счастью для человека, уважению и солидарности для общества и чувству выполненного долга для организации»¹⁹.

В следующей главе мы поделимся некоторыми конкретными идеями по поводу того, как развить в себе качества более сознательного лидера.



ГЛАВА 14

Как стать сознательным лидером

Бизнес не может в полной мере развиваться, обучаться и расти, если его лидеры — особенно топ-менеджмент — не учатся и не растут вместе с ним. Компания не может эволюционировать естественным для всех организаций образом, если ее основатель сам не развит эмоционально и духовно. Некоторые компании получают импульс для роста и развития, только когда из них уходит основатель. Например, Ford Motor Company достигла величайших высот и оказала огромное влияние на бизнес под руководством Генри Форда. Но со временем его упорное нежелание адаптировать мышление к изменившимся условиям рынка начало попросту вредить компании. Не раз в истории Whole Foods Market компания не могла развиваться, пока к этому не был готов я сам, — иными словами, я тянул компанию назад, в то время как мой личностный рост давал возможность расти и компании.

Лидеры часто мешают компании достичь своего высшего потенциала, поэтому одна из лучших мотиваций для обучения и роста состоит в том, что они окажут благотворное влияние не только на нашу жизнь, но и на жизни всех, с кем мы будем взаимодействовать, в том числе на жизнь компании и всех частных к ней людей.

Чтобы стать сознательным лидером, нужно к этому стремиться, иначе ничего не добьешься. Личностный рост почти всегда нелегок, требует больших усилий и иногда довольно болезнен: все мы делаем ошибки и учимся на них.

Слушать сердце и искать цель

Жизнь коротка, а смерть неизбежна. Никто не уйдет живым. Как же тогда жить? Для нас ответ очевиден: слушайте свое сердце и делайте то, что любите больше всего и что придает нашей жизни наибольший смысл.

Чтобы осознать свои высшие цели в жизни, спросите себя, что вас больше всего интересует. Каковы ваши страсти, глубинные желания? Если можно будет делать все что угодно, что вы предпочтете? В сердце своем вы уже знаете ответы на вопросы, и внутренний голос нашептывает их вам прямо сейчас, когда вы читаете эти слова. Приглушите разум, внимательно прислушайтесь к сердцу и следуйте его советам. Можно называть это внутренним голосом или интуицией, но обычно это близко к правде. Наше сердце всегда остается лучшим советником в жизни, если мы в состоянии развить достаточно высокий уровень самосознания, чтобы прислушиваться к нему и иметь смелость исполнять его советы.

Есть два важных нюанса, связанных с тем, как слушать сердце и следовать его советам. Во-первых, нужно развить свое самосознание, чтобы можно было понять, когда мы следуем советам своего сердца, а когда свернули с верного пути. Когда мы действительно поступаем так, как велит нам сердце (а не эго, например, которое руководит нами большую часть времени), мы делаем то, что любим, что нас действительно интересует в жизни. Наша жизнь наполняется энергией, творчеством, радостью и ощущением цели. Мы просто ярче живем, двигаясь в потоке.

Как понять, что мы больше не слушаем свое сердце? Если происходит все наоборот: мы чувствуем упадок сил, недостаток творческого импульса, потеряна цель и мы несчастливы — значит, мы выпали из потока жизни и либо остались одни, либо активно сопротивляемся тому, что подсказывает нам сердце. Если такое происходит, решение проблемы очевидно: сделайте новый выбор. Воссоединитесь со своим сердцем. Пока мы живы, это никогда не поздно сделать.

Мы в любой момент вправе вернуться на путь сердца, которое постоянно нам тихо нашептывает, призывая следовать за ним.

Второе важное условие жизни в соответствии с призывом сердца — научиться бороться со страхом, который не позволяет раскрыть до конца жизненный потенциал. Он проявляется по-разному: это может быть страх смешно выглядеть, страх неудачи, страх быть отвергнутым, страх, что мы просто недостаточно хороши, порой даже страх возможного величия. К сожалению, никто не сможет преодолеть наши страхи вместо нас — придется справляться с ними самостоятельно.

Важнее всего то, что страх редко относится к настоящему, почти всегда это страх будущего: мы боимся того, что может произойти. Если полностью переключить внимание на настоящий момент, то страх значительно уменьшится или вовсе исчезнет. Второе важное замечание по поводу страха состоит в том, что его практически всегда порождает наше сознание и он редко существует в физическом мире. Мы можем исключить страх из наших мыслей, обратившись к самоанализу и сознательно отказавшись тратить энергию на пугающие мысли. Мы должны научиться этому, если действительно хотим отделаться от страха и жить в соответствии с зовом сердца и высшими целями. Медитативные практики, которые учат приглушать разум и концентрировать внимание, тоже способны помочь преодолеть страх.

Многим в борьбе со страхом помогает цитата из великолепного научно-фантастического романа Фрэнка Герберта «Дюна»: «Я не должен бояться. Страх убивает разум. Страх — это малая смерть, что ведет к полному забвению. Мой страх я встречу лицом к лицу. Пусть он пройдет надо мной и во мне. А когда он пройдет, внутренним оком я разгляжу его след. Там, где прошел страх, будет пусто. Там только я останусь»^{*1}.

Ролевые модели

Проверенный временем способ роста — найти ролевую модель, то есть человека, которым мы восхищаемся и которому хотим подражать. Нас естественным образом привлекают люди, которые воплощают собой качества, идеалы и добродетели, которые мы больше всего хотели бы обнаружить в себе. Эти качества и добродетели уже присутствуют внутри нас, но еще не полностью развиты.

* Пер. Ю. Р. Соколова.

Очень полезно равняться на уважаемых людей. Это могут быть друзья, родители, братья и сестры, учителя – или исторические личности: Авраам Линкольн, Мартин Лютер Кинг или Махатма Ганди. Мы можем восхищаться нашими современниками, с которыми никогда не встречались, и пытаться подражать им, например Нельсону Манделе или Мухаммаду Юнусу. Если мы придерживаемся определенных религиозных убеждений, то можем черпать вдохновение в характерах Моисея, Иисуса Христа, святого Франциска, пророка Мухаммеда, Патанджали, Кришны или Будды. Можно восхищаться и вымышленными персонажами, в которых ярко проявились неоспоримые добродетели, – например, Аттикусом Финчем из «Убить пересмешника» Харпер Ли или Альбусом Дамблдором из цикла романов Джоан Роулинг о Гарри Поттере.

Мы должны принять сознательное решение – развивать в себе добродетели тех людей, которыми восхищаемся. Спрашивайте себя, например: «А что бы сделал в такой ситуации Уоррен Баффетт?» или «Как бы разобрался с этим мой отец?» Задавая такие вопросы, мы подталкиваем себя к росту, потому что ответы, вероятно, будут такими: «Они сделали бы нечто благоразумное, но исполненное заботы; они поступили бы порядочно; они пошли бы трудным, но верным путем». Тот же выбор можем сделать и мы.

Наставники и менторы

Хороший учитель или наставник может изменить нас. В моей бизнес-карьере в Whole Foods Market моим наставником был отец – со времени основания мною компании в 25-летнем возрасте и до 40 лет. В колледже я изучал гуманитарные дисциплины – философию, религию, историю и литературу, я не учился бизнесу, поэтому, когда мы основали компанию, у меня не имелось опыта и знаний в этой области. Но мне очень повезло, что мой отец как раз знал о бизнесе очень много. Он преподавал бухгалтерское дело в Университете Райса, а потом ушел в бизнес и стал успешным СЕО крупной компании. Его наставления в сочетании с сотнями книг о бизнесе, которые я прочитал, дали мне ту подготовку, в которой я нуждался, чтобы реже совершать ошибки и быстрее учиться на тех, которые я все-таки совершил. Не думаю, что мне удалось бы добиться успеха, не будь отец моим наставником. Более того, я практически уверен, что еще в молодости мог бы в этом случае привести Whole Foods Market к краху.

Но наступает момент, когда от наставника нужно избавляться. В моем случае это произошло, когда мне было 40 лет. Whole Foods Market к тому времени уже пару лет как вышла на публичные торги, мы были очень успешны. Отец был старше меня на 32 года. Он вышел на пенсию, и большая часть его состояния была вложена в акции Whole Foods Market. Он становился все более консервативен: разумеется, он не хотел потерять то, что имел, и считал, что компания должна расти постепенно, без малейшего риска, в то время как я делал ставку на быстрый рост.

Тут для меня наступил момент, когда я понял, что не хочу больше прислушиваться к его советам и наставлениям — не нуждаюсь в них. Деловые разногласия стали мешать нашим личным отношениям. Мы часто спорили, особенно на заседаниях совета директоров. После того как наши отношения в течение нескольких лет неуклонно ухудшались, я все же решил попросить отца выйти из совета директоров компании. Это было для меня тем труднее, что я очень его любил и не хотел обидеть его или повредить нашим отношениям. Я пришел к отцу в офис и сказал: «Папа, мне уже сорок лет. Пора покончить с моим обучением. Будь что будет, но дальше я пойду один. Я по-прежнему хочу, чтобы ты поддерживал меня в жизни, но основные решения по поводу Whole Foods Market я буду принимать сам, и я не могу и не буду всегда следовать твоим советам». Я добавил, что он может остаться в компании бесплатным консультантом и я буду продолжать советоваться с ним по важным деловым решениям, но из совета директоров он должен уйти, после чего поблагодарил его за все, что он для меня сделал, и сказал, что очень его люблю. Это был огромный скачок в моем личностном развитии, потому что я избавился от эмоциональной зависимости от отца. Это помогло мне быстрее расти в разных направлениях. Отец сначала был обижен, но через год признал, что я принял правильное решение, и мы снова стали близки с ним, как раньше.

Культивирование высших добродетелей

Люди развивают свой характер, культивируя в себе высшие добродетели и положительные эмоции. Самые важные добродетели, позволяющие учиться и расти, — вечные и всеобщие: это прежде всего любовь, смелость, порядочность, великодушие, благодарность, сострадание, прощение и умеренность. Все эти качества присущи хорошим людям, ведущим правильную жизнь. Но эти

жизненно необходимые качества редко возникают сами по себе: мы должны сознательно работать, чтобы их воспитать.

В принципе, именно желание обладать этими добродетелями и позволяет нам подняться на новый уровень. Необходимо стремиться к высшим добродетелям и стараться каждый день жить в соответствии с ними. Это непросто и требует решительности, последовательности, упорства и силы воли. Ральф Уолдо Эмерсон сказал: «Посеешь мысль и пожнешь действие, посеешь действие и пожнешь привычку, посеешь привычку и пожнешь характер, посеешь характер и пожнешь судьбу».

Воспитание характера сознательной силой воли сейчас не очень-то в моде, особенно после того, как многие интеллектуалы заимели привычку высмеивать книги по саморазвитию, в которых отстаивается подобная идея. Сознательное саморазвитие, невероятно популярное в викторианском XIX веке, вышло из интеллектуального тренда во второй половине XX века с развитием ряда психологических теорий, принижающих важность ответственности человека за себя самого. Это очень печально, потому что сознательное воспитание нашего характера с помощью высших добродетелей остается одной из лучших стратегий личностного роста. Избирательное изучение книг по саморазвитию может помочь многим из нас².

Развитие эмоционального интеллекта

Проверенный способ учиться и расти — это, как сказал Сократ, «познать самого себя». Самопознание входит и в число основных качеств, упомянутых в книге Дэниела Гоулмана *Emotional Intelligence**. Наши эмоции — в какой-то степени окна в душу. Внутри нас лежит целая вселенная, которую нужно исследовать. Мы можем многое узнать о себе по своим эмоциям, поняв, почему их испытываем. Со временем, когда наше самосознание вырастет, мы сможем наблюдать за собой, испытывая эмоции. Полезно спросить себя: почему это приводит меня в ярость? Почему я так возбужден? Почему я завидую этому человеку? Что заставляет меня так радоваться? Почему я ощущаю любовь? Каждая эмоция — окно в то, чем мы являемся на самом деле и о чем мы заботимся.

* Издана на русском языке: *Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Если нам недостает уверенности в наших собственных чувствах, ценностях, надеждах и идеалах, то по жизни нас ведут импульсы и желания, так что мы порой не понимаем, что и зачем делаем. Рост самосознания — постоянный процесс, который длится всю жизнь.

Эмоции появляются благодаря различным интерпретациям ситуаций и событий. Но мы часто не понимаем, что по большей части можем толковать ситуации и события по-разному. Например, гнев вызывается тем, что мы считаем себя каким-то образом обойденными, так что те, кто причинил нам зло, должны понести наказание. Однако если изменить интерпретацию ситуации, которая вызвала наш гнев, то мы заметим, что и гнева больше не испытываем. Возможно, мы не в состоянии полностью контролировать эмоции, но определенно можем лучше их понимать, нести за них ответственность, учиться на них и при необходимости бороться с ними, повышая свой уровень сознательности³.

Обретя больший контроль над эмоциями, мы начинаем понимать, что многие из них — зависть, негодование, жадность, ожесточение, злоба, гнев и ненависть — отравляют нашу жизнь и мешают самому нашему существованию. Все они естественны, но вряд ли сделают нашу жизнь лучше. С другой стороны, такие эмоции, как любовь, великодушие, благодарность, сострадание и прощение, могут улучшить наше существование и обогатить нашу жизнь. Нужно сознательно воспитывать в себе положительные эмоции и учиться бороться с отрицательными, если они готовы подступить к вам. В этом суть владения собой и эмоционального интеллекта. Чтобы стать сознательным лидером, особенно нужна эмпатия — способность чувствовать то же, что чувствуют другие⁴. Необходимо отучить себя думать, что мир вращается вокруг нас. По природе своей маленькие дети очень эгоцентричны, но по мере того, как мы эмоционально растем, у нас развивается способность к эмпатии и сочувствию другим. Мы начинаем заботиться не только о себе — сначала начинаем любить семью и друзей, а потом переносим это отношение на большее количество людей. В итоге получается, что почти о любом человеке мы можем заботиться, сочувствовать ему, понимать, даже любить. Более того, мы можем любить животных и вообще всю жизнь, все существующее. Потенциал для расширения любви почти безграничен, но все начинается с эмпатии.

Не начинается ли способность любить с любви к самому себе? Хитрый вопрос. Обычно да, но в последние годы слишком много внимания уделяется достойной самооценке и любви к себе. Все мы хотим любить себя, но ведь

не только себя. Слишком у многих людей все замыкается на них самих, и в результате современное общество можно описать как нарциссическое⁵. Мы почитаем знаменитостей, и миллионы людей мечтают быть знаменитыми ради самой славы, а не ради тех талантов или достижений, которые естественным образом к этой славе приводят. Это не показатель эмоционального интеллекта. Более того, это отражает очень низкий уровень общего развития. Мы не призываем не любить себя, но ведь это только первый шаг. С развитием способностей к любви и заботе мы должны расширять их, распространяя на все большее количество людей.

Развитие системного интеллекта

Мы должны уметь понимать систему бизнеса в целом, потому что мы ее часть. Для этого нужно обладать хорошо развитым системным интеллектом, о котором мы уже говорили ранее. Системный интеллект – это не тот интеллект, который наше общество традиционно признавало, почитало, поощряло и вознаграждало. И тем не менее в XXI веке, когда наши организации становятся все более сложными и взаимозависимость все глубже пронизывает мир, трудно переоценить значение этого типа интеллекта.

Как можно развить системный интеллект? Во-первых, нужно понять, что он отличается от интеллекта аналитического и дополняет его. Наш аналитический интеллект заключается в способности сопоставлять вещи и разбирать их по частям для анализа. Это основа логики. Разумеется, это очень полезный инструмент, который вполне неплохо развивается образовательной системой, по крайней мере в высшей школе, но, как уже говорилось ранее, очень важны и другие типы интеллекта.

Один из способов развития системного интеллекта – изучение дисциплин, в которых очевидным образом воплощаются системные принципы, например экологии – науки о живых организмах и об отношениях между ними и окружающей средой. Системный интеллект прежде всего рассматривает взаимоотношения и то, как вещи связаны: он не разделяет их, а видит связи между ними.

Хороший способ развития системного интеллекта в бизнесе – мыслить с учетом системы заинтересованных лиц. Все заинтересованные лица бизнеса состоят в отношениях с этим бизнесом и друг с другом. Сознательный лидер понимает, что каждое стратегическое решение в бизнесе нужно принимать

только после того, как учтены последствия и ценности, которые создаются для всех основных заинтересованных лиц. Не навредит ли это решение одному или нескольким заинтересованным лицам? Требуется ли оно компромиссов? Не лучше ли обратиться к альтернативным стратегиям, которые к компромиссам не ведут? Можно ли изобрести другие стратегии, создающие больше общей ценности для всей взаимозависимой системы бизнеса?

Упражнения, развивающие эмоциональный и духовный интеллект, помогают и развитию системного. Замедление потока мыслей здесь необходимо — слишком быстрый, своенравный разум расчленяет предметы, в то время как более медлительный, но внимательный способен оказаться здесь и сейчас, заметить вещи и отношения между ними и рассмотреть всю систему.

Как всегда, большую роль будет играть целеустремленность. Мы должны стремиться к развитию системного интеллекта, чтобы видеть отношения между предметами. Надо позволить нашему разуму развиваться в этом направлении, верить, что мы поступаем правильно, и побуждать его к этому.

Постепенный переход на более высокие уровни сознательности

Сознательные лидеры никогда не остаются статичными, поскольку все люди динамичны и постоянно развиваются. У многих теоретиков и исследователей имеются серьезные доказательства в пользу того, что человеческие существа стремятся к более высокому уровню сознательности и сложности. Одно из важнейших достижений психологии развития состоит в том, что рост сознательности обычно происходит отчетливо поэтапно — это так называемое волнообразное развитие. Приведем несколько важнейших работ.

- Труды Жана Пиаже продемонстрировали, как формируется наш когнитивный разум в детстве, проходя конкретную, универсальную и межкультурную стадии⁶. Высший уровень когнитивного, или аналитического, интеллекта, описанный в его книге, он называет формально-операционным, или способностью к логическому мышлению.
- Исследования Абрахама Маслоу в области иерархии потребностей показывают, что мы развиваемся в сторону высших потребностей: от физических в нижней части пирамиды к самоактуализации и другим

высшим потребностям⁷. Сознательный бизнес помогает удовлетворить потребности заинтересованных лиц на всех уровнях, включая самоактуализацию.

- Исследования Клэра Грейвза и его учеников, Дона Бека и Кристофера Кована, показывают, как личности и культуры развиваются в соответствии с иерархией ценностных взглядов на мир⁸. Их теория утверждает наличие восьми отдельных ступеней, или волн, развития ценностей. Эти ступени применимы и к личностям, и к целым культурам. Работа этих исследователей особенно важна в плане разграничения традиционного, модернистского, постмодернистского и второстепенного, или интегрального, уровней сознания. Мы считаем, что подход и ценности сознательного капитализма, которые излагаются в этой книге, соответствуют идеям мемов второго уровня из книги Кована и Бека *Spiral Dynamics** и работы Кена Уилбера по интегральному сознанию.
- Работы Лоренса Кольберга и Кэрол Гиллиган демонстрируют, что со временем человеческая этика проходит несколько этических уровней, или стадий, — от «обязательств избегать наказания» на первом этапе до «всемирной правды и любви» на заключительном⁹.
- Джейн Лёвинджер, основываясь на трудах Эрика Эриксона, доказывает, что наше эго тоже проходит со временем ряд стадий¹⁰. Она предполагает, что эго может пребывать на девяти уровнях — от детства до полной интеграции. Сознательные лидеры обычно работают на высших в системе Лёвинджер уровнях.

Людям обычно трудно полностью понять или оценить стадии развития, которые более сложны или высоки, чем их текущий уровень. С низшего уровня трудно оценить преимущества более высоких, поэтому те обычно игнорируются, недооцениваются или умаляются. Самооценке очень часто вредит осознание того, что текущий личностный уровень — не обязательно вершина человеческого развития. В итоге каждая стадия развития часто формирует собственные ортодоксальные убеждения, своего рода абсолютизм, который удерживает человека на текущем уровне.

* Издана на русском языке: *Бек Д. Э., Кован К. К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке.* М. : Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010.

Сознательные лидеры умеют избегать подобного идеологического ригоризма, стараясь развивать свою сознательность различными способами. Наша персональная эволюция сознательности не только благотворна для нас, но и вносит ощутимый вклад в эволюцию сознательности других людей и больших организаций.

Жизнь — это обучение и рост

Мы, люди, обладаем потенциалом учиться и расти всю жизнь. Если мы прекращаем учиться и расти, это очень печально, потому что означает начало умирания — биологического, психологического и духовного.

В жизни мы постоянно встаем перед выбором: безопасность или рост? Легко завязнуть в рутине, жить скучной беспроблемной жизнью — как говорил Торо*, «жизнью тихого отчаяния». Миллионы людей так и поступают. Но это не должно происходить, если мы постоянно учимся и растем. Это наиболее полная и богатая жизнь, которая ведет к любви, дружбе и высшим целям. Сознательные лидеры принимают решение продолжать учиться и расти в течение всей жизни, заставляя себя совершенствоваться.

Чтобы учиться и развиваться, нужно использовать все шансы и не бояться ошибок. К сожалению, многие из нас просто неспособны признать свои ошибки, а стало быть, и неспособны расти. Они защищают свои решения любой ценой, нападая на каждого, кто осмелится указать на их ошибки или провалы. Но ошибки — это просто возможности для обучения и роста. Цель не в том, чтобы радоваться ошибкам: надо учиться на них как можно быстрее и двигаться вперед. Если не учиться на своих ошибках, мы будем повторять их раз за разом, и в итоге бороться с их последствиями окажется сложнее.

Один из самых эффективных способов роста личности и лидера — это рост через отношения, особенно с теми людьми, с которыми мы связаны очень тесно: супруги и любимые, родители, дети, друзья и коллеги. Потенциально любой человек, с которым мы взаимодействуем, становится нашим учителем. Он может помочь нам измениться в лучшую сторону, если только наши разум и сердце достаточно открыты для этого. Вспомните, как в одной из предыду-

* Генри Дэвид Торо (1817–1862) — американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель.

щих глав мы говорили, что взаимодействие с критиками, например с активистами, может привести к существенным положительным изменениям в нашем мировоззрении и деловых методах.

Попробуйте следующий метод: считайте каждого человека, которого встречаете на своем пути, полностью просветленным. Все, что он говорит и делает, как бы странно, глупо или даже жестоко это ни казалось, направлено на то, чтобы помочь нам стать лучше. Любое взаимодействие с людьми рассматривайте как новую возможность для обучения и роста. Все они – наши учителя, которые пытаются помочь нам. После этого рост личности может ускориться самым неожиданным образом. Это интересное, но трудное задание, которое можно выполнять в любое время. Нужно просто сознательно этим заниматься. Когда мы считаем людей просветленными, происходит интересная вещь: многие из них начинают жить соответственно, действительно становясь добрее и мягче. Когда мы относимся к людям соответствующим образом, они это чувствуют и подстраиваются под наше видение. В каком-то смысле можно сказать, что мы разрешаем им побыть собой в новом, более просветленном качестве¹¹.

Еще одно полезное упражнение на пути к повышению самосознания – ведение дневника чувств, мыслей и снов или чего-то еще, что приходит на ум. Очень интересно будет взглянуть на дневник через несколько лет и вспомнить, что мы тогда чувствовали и о чем думали. Дневник также служит историческим документом: он показывает, какими мы были раньше, дает возможность оглянуться и оценить свой личностный рост. Но еще важнее то, что ведение дневника позволяет лидерам стать более сознательными в реальном времени, так что они могут учиться и адаптироваться. Мы рекомендуем также вести дневник благодарностей, заполняя его в конце каждого дня. Это поможет вам сконцентрироваться на всем хорошем, что произошло за день, позволит расслабиться и ощутить умиротворение перед сном, даст возможность более пристально посмотреть на жизнь и взаимоотношения с другими людьми.

Кризис — отличная возможность для роста

Когда проблемы обступают со всех сторон и мы чувствуем себя перегруженными, стратегии, которые хорошо работали ранее, обычно уже не работают. Возможно, мы совершили какие-то глупые ошибки и теперь приходится иметь дело с естественными последствиями своих поступков. Или же нас посещает внутреннее чувство необходимости роста. Так или иначе, те умения и навыки,

которыми мы обладаем к определенному моменту, могут оказаться недостаточными для решения проблемы и улаживания малоприятной ситуации. Я столкнулся с этим в 2007 году, когда Федеральная торговая комиссия пыталась заблокировать предполагаемое слияние Whole Foods Market и Wild Oats Markets. Во время расследования комиссия скачала большую часть электронных писем с моего компьютера, узнав обо мне много того, что никак ее не касалось, а затем раскрыла СМИ тот факт, что я писал под псевдонимом на форумах финансовых бюллетеней Yahoo! на темы, относящиеся к Whole Foods Market и Wild Oats.

Свои посты я писал в течение восьми лет для развлечения и анонимной беседы и не видел в этом ничего плохого (хотя я потерял свои позиции на форуме, и еще за год до утечки информации в СМИ мне пришлось прекратить писать). Все участники дискуссий на этих финансовых форумах пользовались псевдонимами, так что никто не знал, с кем общается. Мне очень нравилось дискутировать с другими участниками о Whole Foods Market, Wild Oats и других розничных операторах в сфере питания: если бы они знали, с кем говорят, я бы никогда не узнал ничего подобного. Никто из участников не относился к разговорам серьезно — это была просто игра, развлечение. К сожалению, разразился большой скандал в прессе. Он касался некоторых моих критических комментариев в адрес Wild Oats и других комментариев, направленных в поддержку Whole Foods Market (разумеется, пресса вырвала их из контекста). После этого Комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (Security and Exchange Commission, SEC) и совет директоров Whole Foods Market возбудили по моему делу официальное расследование.

Все это казалось мне невероятно странным — ведь на форуме я писал шутки ради, не видя в этом никакого вреда. Да его и не было. Однако скандал продолжался. Мою репутацию трепали в прессе, меня называли мерзким типом. Многие сгоряча требовали моего увольнения. Все, к чему готовила меня жизнь до того, просто не годилось для выхода из подобной ситуации. Приходилось просто жить день за днем, большую часть времени тратя на разговоры с юристами.

Из-за постоянных расследований совета и SEC я не мог защитить себя перед общественностью. Мне запретили что-либо писать, давать интервью, записывать видеоролики, выступать на телевидении и вообще пытаться как-то представить свою точку зрения на случившееся. День за днем мне приходилось молча выслушивать самые нелепые обвинения в прессе, а серьезнейшее расследование шло своим чередом: юристы анализировали каждое слово,

каждый знак препинания в моих постах, пытаюсь отыскать какие-либо «тайные смыслы», которые я, несомненно, пытался сообщить миру.

Пережить этот кризис мне помогли две вещи. Одна состояла в том, что я решил, что все должно идти своим чередом, стараясь просто повысить свою сознательность и не увлечься чрезмерным отстаиванием своей позиции. В условиях серьезного стресса мы часто сжимаемся, ищем знакомое и безопасное место. Но лучшая стратегия в большинстве случаев прямо противоположна: надо расширяться, открывать сердце и разум, становиться, как ни парадоксально, еще более уязвимыми. Я так и поступил, хотя это было чрезвычайно сложно и порой очень больно.

Я занимался и различными духовными практиками. Я медитировал гораздо чаще обычного и в течение более продолжительного времени. Я практиковал холотропное дыхание, хотя неоднократно осуществлял этот удивительный процесс и до того. Подобная психологическая и духовная техника помогла мне вновь ощутить свои глубинные чувства и высшие желания в жизни¹². Я полностью поддался ей и нашел то место в своем сердце, где мне всегда будет хорошо, что бы ни случилось. Я решил, что переживу это, не буду чрезмерно защищать себя, но и не уйду, а постараюсь снова достичь тех рубежей и идеалов, которые стали частью моих высших целей в жизни. Я продолжу следовать своему сердцу, куда бы меня оно ни завело.

Приняв окончательное решение следовать высшей цели в жизни, я заметил, что мои проблемы решились относительно быстро. SEC прекратила свои проверки (до полноценного расследования дело так и не дошло), подтвердив, что я не делал ничего незаконного. Совет директоров Whole Foods Market тоже прекратил независимое расследование с теми же выводами. Вспоминая об этих событиях, я не могу не отметить, что значительно вырос как личность – не благодаря тому, что произошло, а тому, как отреагировал на это.

Самые ужасные и болезненные вещи, которые с нами происходят, могут стать прекрасными возможностями для роста. Упустить шансы, предоставляемые кризисом лидерства, было бы обидно: это отличная возможность для того, чтобы мы стали более сознательны и выросли как личности и лидеры. Когда жизнь развивается гладко, всегда есть опасность застоя и самоуспокоенности. Великие вызовы, с которыми мы сталкиваемся, подталкивают нас на следующий уровень. Мы не призываем наслаждаться кризисом – безусловно, будет трудно и неприятно. Тем не менее кризис – прекрасная возможность учиться и расти, и упускать ее не стоит.

Один из самых важных уроков, которые я извлек из этого эпизода, состоял в понимании того, что теперь я публичная фигура, я стал почти знаменитым. Хотя я никоим образом не считаю себя знаменитостью, тем не менее обо мне нередко пишут в СМИ.

Поэтому я понял, что теперь каждый раз, когда я буду принимать какое-то решение, мне придется спрашивать себя: «Как мне понравится, если то, что я сейчас делаю, окажется описано на первой странице Wall Street Journal, New York Times или будет показано по телевидению? Готов ли я все равно пойти на это?» Это упражнение очень полезно для лидеров: нам нельзя делать то, чего можно стыдиться или что повергает нас в смущение. Вот это и был мой главный урок.

Я не считаю, что сделал что-то неправильное, регистрируясь и помещая посты на форумах финансовых бюллетеней Yahoo!, но для компании это стало ударом, который к тому же предоставил другим возможность исказить мои мотивы и действия. Таким образом, стало ясно, что я допустил ошибку, поэтому больше я не пишу на форумах под псевдонимами — по крайней мере, пока я остаюсь одним из CEO Whole Foods Market. Все, что я делаю в интернете, подписано моим собственным именем. Я хорошо понимаю, что люди могут пересылать друг другу все, что я пишу, так что вынужден в большей степени контролировать свои действия. Это не значит, что я вообще не делаю ничего такого, что могло бы вызвать неодобрение других. Я по-прежнему готов публично выражать свои взгляды, если дело доходит до этого. Порой они довольно спорные, но я взвешиваю последствия, чтобы решить, могу ли я пережить их без смущения и стыда.

Важность физического здоровья

Чтобы быть полностью эффективным сознательным лидером, надо уделять внимание не только эмоциональному и духовному здоровью, но и физическому. Оно необходимо, чтобы полностью раскрыть наш потенциал лидера и человека. Если мы здоровы, то у нас больше жизненных сил, обычно мы больше радуемся и лучше противостоим стрессу и болезням. Например, работа CEO крупной компании связана с постоянными стрессами. На него оказывается давление со всех сторон, так что нужно быть физически очень здоровым, чтобы справляться со стрессом эффективно.

Нужно прежде всего уделить внимание диете. Пища — это основа нашего здоровья и жизненных сил. Сердечные и аутоиммунные заболевания, рак и диабет можно предотвратить, так как в основном они вызваны неправильным образом жизни. Необходимо, чтобы диета была полноценной. Мы можем сформулировать четыре принципа здорового питания.

1. *Натуральные продукты.* Ешьте только натуральные продукты в наиболее приближенном к натуральному состоянию, то есть без искусственных добавок, подсластителей, красителей и консервантов.
2. *Растительное питание.* Предпочитайте растительное питание — сырые и приготовленные овощи, фрукты, цельнозерновые продукты, бобы, орехи и семена. Животная пища должна давать организму не более 10% калорий.
3. *Высокая пищевая ценность.* Выбирайте продукты, богатые микроэлементами — витаминами, минералами, антиоксидантами и фитохимическими веществами — относительно общего содержания калорий. В основном это овощи и фрукты.
4. *Здоровые жиры.* Ешьте здоровые жиры, естественным образом присутствующие в натуральных (то есть как можно меньше обработанных и очищенных) растительных продуктах (жиры содержатся почти во всех растениях). Особенно богаты ими орехи, семена и авокадо. Хотя это очень полезные продукты питания, их нужно есть в умеренном количестве. Сократите или исключите из рациона растительные масла (это не натуральные продукты, в них очень много калорий и почти нет микроэлементов) и ограничьте животные жиры до 10% от общего числа потребляемых калорий.

В Whole Foods Market, с тех пор как наименее здоровые наши сотрудники перешли на этот тип диеты, стали происходить удивительные вещи. Диабет и сердечные заболевания удалось повернуть вспять, вес у людей нормализовался довольно быстро — некоторые теряли более 30 килограммов, иммунная система укрепилась и стала лучше противостоять болезням¹³. Наш организм способен к довольно быстрому самоисцелению, если перестать его травить и обеспечить здоровое питание, необходимое ему для процветания.

Убедитесь, что вы регулярно делаете физические упражнения. В условиях рабочего стресса о них легко забыть, но изыскать на них время просто

необходимо. Если вы много путешествуете, всегда берите с собой коврик для йоги, чтобы заниматься в гостиничном номере. Несложно и просто выйти из дома или с работы и отправиться на прогулку. Гуляйте хотя бы вокруг парковки. Во многих гостиницах есть и тренажерный зал. Главное, что для действительно важных вещей всегда есть время, и, когда мы говорим, что у нас нет времени заниматься упражнениями, это значит, что мы просто недостаточно ценим их и наше здоровье.

Кроме того, помните о токсинах, которыми мы пичкаем наш организм. Разумеется, все знают, насколько вредно для здоровья курение. Хотя многие деловые люди, которые курят, заявляют, что это помогает им расслабиться и управлять стрессом, на деле это дополнительный яд, который систематически подрывает наше здоровье.

Алкоголь — еще один наркотик, который, как часто считают, помогает расслабиться и избавиться от стресса. Однако его следует либо избегать, либо потреблять в очень малых дозах, по большей части на праздниках, в компаниях, где это приведет к наиболее положительному эффекту.

Кофеин — самый популярный в мире наркотик, поскольку он почти всегда используется в кофе, чае, коле и так называемых энергетических напитках. Примерно 90% всех взрослых американцев ежедневно употребляют кофеин из-за того, что он вызывает привыкание¹⁴. Кофеин лишь дает нам иллюзию большей энергии, потому что заимствует ее из наших резервов, что в итоге лишает нас любой энергии, когда действие кофеина иссякает. Чрезмерное использование кофеина медленно сжигает нас изнутри. Этот стимулятор истощает надпочечные железы, состаривает организм и лишает его жизненных сил¹⁵. Кофеин — это не лекарство, употреблять его надо не ежедневно, а от случая к случаю. И кофе, и чай столь же вкусны и без кофеина.

Конечно, следует избегать любых наркотиков. Мы рекомендуем с осторожностью относиться и к фармацевтическим препаратам. Лекарства не питательны и обладают определенными токсичными эффектами для нашего организма¹⁶.

И наконец, трудно переоценить важность для здоровья сна, отдыха и техники борьбы со стрессом. К сожалению, многие взрослые люди плохо спят из-за стресса и постоянного употребления алкоголя, кофеина и никотина. Если избегать этих наркотиков и пользоваться техниками расслабления — например, медитировать или слушать красивую музыку, это поможет лучше бороться со стрессом и повысит способность спать дольше и более глубоко.

Созерцательные практики

Созерцательные практики – медитация, йога, тайцзицюань*, дыхательные упражнения, песнопения, самовнушение, визуализация и молитвы – очень помогают личности развиваться в сознательного лидера. Они требуют времени на то, чтобы оставаться собой, что имеет большое значение как для познания себя, так и для самоконцентрации, понимания своих ощущений и замедления хода мыслей.

В большинстве великих религий в той или иной форме культивируются классические традиции медитации. Самое важное здесь – регулярная практика, недостаточно просто иметь теоретические представления о медитации. Помогает почти любой тип медитации, если заниматься регулярно. Сущностная медитация (тип медитации, принятый у буддистов) может легко вписаться в рабочий процесс¹⁷. Для нее не надо оставаться в одиночестве, делать дыхательные упражнения, петь или повторять мантры. Это искусство присутствия и сохранения сознания в любое время, помогающее не теряться в неразборчивом внутреннем монологе. Часто мы не улавливаем сущности дела полностью, потому что, даже слушая кого-то одним ухом, другим прислушиваемся к собственному внутреннему монологу. Один из лучших подарков для человека – полная открытость для него. Люди понимают, когда мы действительно внимательно их слушаем. Конечно, это непросто. В ходе рабочего дня нас отвлекают сотни дел, и полностью концентрироваться на ситуации трудно. В каком-то смысле можно сказать, что мы засыпаем. Но важно, что каждый раз, понимая, что отвлеклись, мы можем сразу же вернуться к текущему моменту. В этом можно упражняться ежедневно. К тому же другими созерцательными практиками мы занимаемся в одиночку, а сущностную медитацию легче внедрить в повседневную жизнь.

Вечная мудрость

Мудрость можно черпать повсюду, если быть открытым для нее. В современном мире наметилась тенденция по большей части игнорировать мудрость прошлого: мы считаем, что она больше не имеет значения для нашего

* Буквально: кулак Великого Предела, китайское внутреннее боевое искусство, один из видов ушу.

современного технологичного общества. Но на самом деле по большей части философская мудрость древних традиций имеет вневременной характер. Мы часто отвергаем мудрость, которая исходит из других культур, при этом охотно принимая товары и пищу, характерные для этой культуры. Мы должны с готовностью принимать мудрость любого рода и черпать огромные ценности из изучения великих философских и духовных традиций.

Сейчас нам несказанно повезло: мы обладаем коллективным знанием мира и мудрости от античных времен до наших дней. Доступ ко всему этому прост, его можно получить в любое время, в любом месте, почти бесплатно. Нам нет необходимости ограничиваться только близкими нам наставниками, хотя и их знания многочисленны и ценны. Можно пообщаться с Буддой утром, Питером Друкером днем и Джейн Остин вечером. Совсем неплохо уделить время общению с самыми мудрыми и просветленными людьми в истории человечества. Они помогут развить наши мечты и желания, мы сможем научиться у них многим вещам, которые обогатят нашу жизнь.

К сожалению, большинство из нас читают, смотрят и слушают всякую ерунду. Точно так же как нужно есть только самую здоровую пищу и избегать готовой калорийной еды, так и свой мозг надо подкармливать самыми здоровыми мыслями и идеями всех времен, а не глупостями, не имеющими основания. Какая-то поблajка — дурная еда, дурная телепередача, дурные идеи — не так вредна, но, к сожалению, у многих из нас в результате развивается привыкание. Мы наполняем тело, душу и мозг всяким мусором и впоследствии страдаем от последствий подобного выбора.

Личностный рост — дело выбора

В конечном счете основная проблема лидера — научиться руководить собой и вести себя вперед: делать разумный выбор, развиваться, учиться и расти как человек. Сегодняшний мир предлагает нам почти неограниченный выбор. Исследователь бизнеса и менеджмента Питер Костенбаум говорит: «Мы достигли таких невероятных уровней свободы, что впервые в истории должны управлять собственными мутациями. Именно мы решаем, что значит быть успешным человеческим существом. Вот философская задача нашего века»¹⁸.

Это и прекрасная возможность для служения, вознаграждение за которое для наших организаций, семей и нас самих может быть практически

безграничным. Сначала мы должны стать более сознательными, действовать так, чтобы сделать мир лучше, а затем поделиться мудростью с миром. Это путь героя.

Заканчиваем мы эту главу поучительной цитатой Стива Макинтоша*:

В царстве сознательности и культуры эволюция — это дорога с двусторонним движением. Ее всепроникающее влияние заставляет нас не только стремиться к личному росту и самосовершенствованию, но и пытаться сделать мир лучше в течение того краткого мига, что мы в нем пребываем. Таким образом, мы не только сами переходим на высший уровень, но и должны переносить высшую мудрость на низшие уровни, на которых требуется помощь. Наш мир полон проблем и страдания, и те, кто смог продвинуться на пути к обретению сознательности, несут священную ответственность за то, чтобы использовать свое просветление на благо мира⁹.

* Стивен Макинтош (род. 1960) — американский автор, активист, предприниматель, интегральный философ.

ЧАСТЬ IV

ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП: СОЗНАТЕЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ



Культура — это мощная, но невидимая сила, и мы должны относиться к ней в высшей степени сознательно. Эдгар Шейн, который считается отцом исследований в области культуры организаций, на конференции Академии менеджмента в Монреале в 2010 году сказал: «Культура — это самый убедительный метод общественного принуждения; если вы не соответствуете культурным

нормам, вас сажают в тюрьму или запирают в психушку». По словам одного из CEO Whole Foods Market Уолтера Робба, культура компании – «это то, вокруг чего собираются люди, то, что учитывает богатство и сложность человеческой натуры, то, в чем ярче всего проявляются гуманизм и человечность. Поэтому это самый мощный из элементов бизнеса. Если культуру сознательно утверждать, хранить и развивать с течением времени, она становится настоящей отличительной чертой и конкурентным преимуществом».

Сознательный бизнес характеризуется особой культурой, которая помогает в достижении высшей цели и поддержании гармонии интересов всех сторон. Сознательные культуры поддерживают и исцеляют себя сами, они проходят различные стадии эволюции. Они устойчивы к переменам (хотя и не непроницаемы для них) в руководстве или во внешних условиях.

Культура организации и ее подход к руководству должны пребывать в гармонии. Компания с культурой военного типа, основанной на дисциплине, лучше всего будет функционировать, если руководство ее основывается на приказах и контроле за их выполнением. Сознательные же культуры совсем иные, и подход к управлению в них основан на децентрализации, широких полномочиях и сотрудничестве.

В этом разделе мы сначала рассмотрим некоторые ключевые элементы сознательного бизнеса, после чего опишем подходы к управлению, которые наиболее эффективно могут помочь такому бизнесу в полной мере реализовать свой потенциал.



ГЛАВА 15

Сознательные культуры

Культура организации может быть серьезным ограничительным фактором на пути к успеху или же источником силы компании и постоянным конкурентным преимуществом. Как это часто бывает в жизни и бизнесе, развитие организационной культуры требует сознательных намерений и усилий. Только так можно создать и сохранить позитивную, живую атмосферу. Джеймс Хескетт из Гарвардской школы бизнеса отмечает: «Развитая культура может помочь производительности или вредить ей. Культура может обеспечить до половины разницы операционных доходов между двумя организациями, работающими в одном и том же секторе. Формирование культуры — одна из важнейших задач лидера; ее можно игнорировать, но лишь в течение определенного времени, да и то на свой страх и риск»¹.

Питер Друкер, один из первых специалистов по сознательному управлению (наряду с Мэри Паркер Фоллетт и Дугласом Макгрегором), считается автором выражения «Культура съест стратегию на завтрак». При этом Друкер не имеет в виду, что стратегия не имеет значения, — конечно, имеет и всегда будет иметь. Но даже лучшая стратегия без убедительной цели — это прекрасное шоссе, которое не ведет туда, куда нужно. Точно так же тщательным образом продуманная и основанная на целях стратегия может свестись к нулю, если организационная культура несовместима с ней или пронизана страхом, недоверием и враждебностью.

Уолтер Робб, один из CEO Whole Foods, так описывает культуру своей компании:

В сердце Whole Foods лежат наши ключевые ценности — наши глубочайшие убеждения, которыми мы руководствуемся при принятии решений. Вокруг ценностей строится наша культура — это практическое воплощение наших теоретических ценностей. Эта культура — живой организм, который пронизывает все действия компании, позволяет вдохнуть жизнь в ее операции и дает сотрудникам ощущение взаимосвязи, полноты существования, убежденности, надежды и даже радости от работы. Культура — это «то, как мы тут работаем». Она менее осязаема, чем другие физические активы в бухгалтерском балансе компании, но тем не менее это самый важный ее актив, поскольку именно культура связывает людей общими убеждениями, ценностями и целями и именно она — основа подлинности опыта как сотрудников, так и покупателей².

Чем компания с сознательной культурой отличается от другой, которая просто считается «отличным местом работы»? Безусловно, эти понятия во многом совпадают. Но отличное место работы — это, например, компания, где большое внимание уделяется сотрудникам, а других заинтересованных лиц держат в черном теле. По нашему мнению, сознательная культура — нечто большее, чем «отличное место для работы», потому что она пронизывает работу глубоким смыслом. В крови сознательной культуры то, что выделяет сознательный бизнес: чувство цели и ориентация на заботу обо всех заинтересованных лицах. Сознательная культура облегчает постоянный рост и эволюцию как личности, так и бизнеса.

Качества сознательной культуры: TACTILE

Сознательные культуры обладают семью характеристиками, которые можно запомнить с помощью мнемонического слова TACTILE — осязаемость. По этому слову можно судить, что сознательные культуры настолько сильны, что обладают осязаемым, почти физическим присутствием: например, нельзя, побывав в The Container Store или Whole Foods Market или совершив перелет на самолете Southwest Airlines, не ощутить положительную

энергию, исходящую от сотрудников и клиентов. Рассмотрим эти семь характеристик.

Trust (доверие). Сознательный бизнес отличается высоким уровнем внутреннего и внешнего доверия. Внутри компании высоко как вертикальное доверие (между лидерами и рядовыми сотрудниками), так и горизонтальное (внутри команды руководителей, а также внутри команд на всех уровнях). Кроме того, существует серьезное доверие между компанией и покупателями, поставщиками, другими партнерами по бизнесу, обществом, в котором компания работает, инвесторами и правительством.

Accountability (ответственность). В сознательных культурах высокий уровень доверия сочетается с повышенным вниманием к ответственности. Сотрудники несут ответственность друг перед другом и перед клиентами. Люди серьезно относятся к своим обязанностям и отвечают за производительность, эффективность и показатели. Поставщики отвечают за качество продукции перед компанией и наоборот. Ответственность идет рука об руку с высоким уровнем децентрализации и делегирования полномочий — оба эти качества считаются нормой для сознательного бизнеса.

Caring (забота). Человек испытывает потребность заботиться о ком-то и быть объектом заботы, и это могучая мотивация, которая часто эквивалентна необходимости преследования собственных интересов, а порой и превосходит ее. Сознательные культуры отличает подлинная любовь и забота обо всех заинтересованных лицах компании. Забота рождает заботу, и эти заинтересованные лица, в свою очередь, проявляют столь же искреннюю заботу о компании. Поведение людей в сознательных культурах тщательно продумано, искренно, исполнено сочувствия и здравого смысла.

Transparency (прозрачность). У сознательных культур мало секретов, потому что им нечего скрывать. Финансовая отчетность обычно открыта (даже в частных компаниях), информация о заработной плате легко доступна, а стратегические планы широко анализируются и обсуждаются. Современная реальность такова, что мы живем в мире, прозрачность которого постоянно повышается, и по большей части важная для всех информация быстро становится известной. Сознательные компании принимают эту реальность и извлекают из нее пользу.

Integrity (порядочность). Сознательные культуры отличает строгая приверженность к правде и честному ведению дел. Сознательные компании охотно прощают ошибки в суждениях, но не терпят непорядочности. Такая приверженность истине — не просто соблюдение законов. Обычно сознательные

фирмы устанавливают мировые стандарты, которые более суровы, чем требования местных законов. Они руководствуются тем, что считают этически правильным, а не тем, что считается законным или общественно приемлемым.

Loyalty (лояльность). Сознательный бизнес существует в атмосфере высокого доверия. Все заинтересованные лица лояльно относятся друг к другу и к компании. Это естественное следствие такого взгляда на отношения, который пронизывает подобный бизнес. Это не подход «А что вы сделали для меня за последнее время?» Заинтересованные лица более терпеливы и справедливы друг к другу в случае краткосрочного кризиса или возникновения другой нестандартной ситуации. Конечно, так как эти культуры обладают и высокой ответственностью, лояльность не скатывается в слепоту по отношению к тем, кто постоянно не оправдывает ожиданий.

Egalitarianism (равноправие). В сознательных компаниях отсутствует классовая система, которая отгораживает лидеров от большей части сотрудников, — ко всем относятся с одинаковым почтением и уважением. Разница между зарплатами руководства и рядовых работников не столь значительна, как в традиционных компаниях. Старшие менеджеры обычно не пользуются особыми привилегиями, недоступными для остальных. По большей части все сотрудники оказывают влияние на то, как управляется компания и в какую сторону она движется. В основном принята политика открытых дверей, так что сотрудники могут общаться с руководством неформально.

В оставшейся части главы мы сосредоточим свое внимание на двух ключевых элементах сознательных культур — доверии и заботе.

Доверие

Доверие — это сущностная добродетель и характеристика человека. Доверять другим и самому быть достойным доверия необходимо, чтобы оставаться человеком. При рождении мы совершенно беспомощны и полностью предоставлены заботе других. Если у нас было здоровое детство, полное родительской любви и заботы, это служит основанием для того, чтобы легче доверять друг другу и пользоваться доверием.

К сожалению, в современном обществе наблюдается кризис доверия. Многие крупнейшие социальные институты, от которых мы зависим: разного рода правительственные учреждения, система здравоохранения, финансовые

организации, школы – по всей видимости, нас обманывают. Возросло недоверие к бизнесу, особенно к крупным корпорациям и их руководителям. В самих компаниях часто не хватает доверия сотрудников друг к другу, а также между сотрудниками и покупателями, поставщиками, инвесторами и менеджерами. Все это имеет большое значение, потому что доверие необходимо для создания социального капитала, который определяется как «общие нормы или ценности, помогающие общественному сотрудничеству»³. Социальный капитал так же необходим для развития организаций, как и для общества в целом.

Доверие – та смазка, которая нужна для гладкого функционирования сознательной организации. Бизнес с высоким уровнем доверия обычно полон энергии, оптимизма, уверенности в своих силах. Он на многое способен. Доверие внутри компании распространяется и на круг заинтересованных лиц. Сотрудники таких организаций пользуются синергией среди заинтересованных лиц, которая помогает добиться коллективно больше, чем поодиночке. Солидная репутация компании с высоким уровнем доверия может привлечь более подходящих и преданных делу сотрудников, покупателей, поставщиков и инвесторов, положив начало добродетельному циклу, который со временем приведет к развитию действительно великой компании, создающей ценности и благосостояние для всех к ней причастных. Культура, которой недостает доверия, порождает подозрительность, склонность к самооправданию, изоляцию и страх, что вредит организационной энергии и креативности. Низкий уровень доверия увеличивает различного рода расходы, особенно прямое финансовое бремя дополнительного контроля и выплат юристам. Без доверия компании становятся медлительными, вялыми и безразличными к нуждам покупателей. Недостаток доверия, таким образом, сеет семена грядущего упадка организации.

Что могут сделать компании для создания атмосферы доверия? Определенно не следует пытаться его купить. Недавно одна крупная корпорация наняла консалтинговую фирму, которой поручила разработку маркетинговой кампании стоимостью в 500 миллионов, направленной на обретение доверия! Такие усилия обречены на провал. Не существует быстрого маркетингового или финансового решения проблемы, имеющей глубокие культурные корни. Доверие зарабатывается медленно и в результате действий, а не слов. Хотя создание доверия – процесс неспешный и сложный, разрушить его легко и просто. Особых усилий тут прилагать не придется: вопиюще эгоистичные действия лидеров, постоянное неподобающее поведение сотрудников, непоследовательные

и несправедливые меры, предпринимаемые руководством, искажение или сокрытие важной информации — все это быстро подрывает доверие.

Ниже описываются способы, благодаря которым сознательным компаниям удалось создать культуру высокого доверия.

Высокая мотивация целью

Организации с высоким уровнем доверия — это всегда организации с высшей целью. Со временем, однако, многие компании забывают о том, что есть причина их существования. Сейчас и многие общественные институты не помнят о своих целях — ими движут узкие личные и организационные интересы. Правительства слишком часто обслуживают политиков и профсоюзы, а не граждан. Школы все чаще служат образовательной бюрократии и учительским объединениям, а не улучшают качество обучения. Точно так же многие системы здравоохранения интересуются максимизацией доходов фармацевтических компаний, больниц, врачей и страховых фирм, а не здоровьем и благополучием больных. Финансовая система часто отвлекается на краткосрочные материальные приобретения, пользуясь случайными возможностями, а не направляет общественный капитал на наиболее достойные цели. Наконец, многие корпорации сейчас, похоже, существуют исключительно для того, чтобы повышать размер компенсаций своих топ-менеджеров, а затем уже для увеличения акционерной стоимости, но вовсе не для оптимизации создания постоянных ценностей для всего круга заинтересованных лиц.

Высшая цель и общие ключевые ценности объединяют организацию и создают более высокий уровень общей этической преданности делу. С чувством организационного единства приходят и новые уровни доверия.

Поощрение сознательного лидерства

Доверие и лицемерные, неискренние лидеры никогда не уживаются. Цель организации не имеет значения, если она не проявляется в руководстве и не обслуживается им. Верность цели и ключевым ценностям порождает доверие, в то время как отклонения от цели доверию вредят. Сознательные лидеры действуют с подлинным чувством оказанного им доверия. Они обдумывают возможные последствия своих действий даже для далекого будущего, а не просто для ближайшего квартального отчета. Они ощущают огромную ответственность перед организацией, которая доверила им самое важное, и считают своей священной обязанностью сделать компанию здоровой и сильной.

Осознание двустороннего характера доверия

Доверие — улица с двусторонним движением. Чтобы нам доверяли, мы должны и сами выказывать доверие. Лидерам следует доверять суждениям других, а не контролировать их сплошными приказами и правилами. Исследования показывают, что производительность сотрудников демонстрирует корреляцию с уровнем доверия к ним со стороны руководства. Слишком жесткий контроль разрушает доверие с обеих сторон. Осознав двусторонний характер доверия, многие компании прекратили использовать подрывающие его методы, такие как контроль и отслеживание поведения сотрудников в интернете. Если сотрудники понимают, что за ними следят, они становятся враждебными и теряют интерес к работе. Если же им доверяют, то реакция обычно самая позитивная.

Хороший пример силы руководства, основанного на доверии, — опыт маркетингового агентства из Далласа MEplusYOU. Основатель и CEO агентства Дуг Леви говорит:

Почти во всех компаниях действуют определенные правила, в соответствии с которыми устанавливаются основания для отгулов сотрудников. Мы решили изменить их, и теперь сотрудники не нуждаются в основаниях для того, чтобы не приходиться на работу. Наше единственное правило — «Мы вам доверяем». Доверие понравилось нашим сотрудникам, они уважают его, поэтому теперь нам приходится заставлять их брать отгулы!⁴

Прозрачность

Для установления доверия мы должны усилить прозрачность. Это не цель сама по себе — она важна лишь постольку, поскольку порождает больше доверия в организации. Чаще всего мы что-либо скрываем из-за недостатка доверия: боимся, что если информация станет известна, то она принесет больше вреда, чем пользы. Хотя все же нужно защищать важную для организации информацию от утечки к конкурентам или другим сторонам, способным навредить, секретность часто заходит слишком далеко. Организация с высоким уровнем доверия готова пойти на риск того, что часть ценной информации может попасть не в те руки, потому что пользы от прозрачности и доверия намного больше.

Прозрачность существует в континууме. Культура организаций, в которых почти не принята прозрачность, обычно основана на большой дозе страха. Некоторые компании придерживаются системы соответствия с ограниченной прозрачностью – выдают информацию дозированно и лишь в случае крайней необходимости. Напротив, сознательный бизнес оставляет при себе лишь ту информацию, которая действительно может навредить, если станет достоянием общественности. Компании не могут раскрыть все сразу, но нужно так себя подавать, чтобы люди понимали: у такого умолчания есть причины. Полная прозрачность нежелательна и не так уж необходима. Более того, она может привести к горьким последствиям, если касается личной информации о сотрудниках. Каждая компания должна сама найти необходимый баланс.

Мы говорим правду тем людям, которым доверяем. Сознательные культуры отличает отсутствие притворства и стремление к подлинности. То, что говорят лидеры и менеджеры, то, что делают сотрудники, то, что получают покупатели, – все это должно объединяться руководящей философией и решающей целью компании. Внешние и внутренние связи осуществляются честно и прямо, без попыток влиять на общественное мнение, столь характерных для современного политического и делового мира. Реклама опирается на факты, а не на гиперболы. Если вы можете рассказать действительно отличную историю, нет нужды преувеличивать. Компании, которые говорят одно, а ведут себя по-другому, порождают цинизм у своих заинтересованных лиц. Важным преимуществом созданной культуры прозрачности служит то, что любую случайную несправедливость можно быстро обнаружить и немедленно устранить. Это важно, потому что ощущение несправедливости быстро подрывает доверие. Людям жизненно важно, чтобы их уважали, слышали и относились к ним справедливо. Исследования показали, что мы предпочитаем справедливый и прозрачный процесс принятия решений, даже если он приведет к нежелательному для нас самому исходу, несправедливому решению, приносящему выгоду⁵.

Важно, чтобы этика справедливости относилась ко всем основным организационным процессам – приему на работу, повышению по службе, заработной плате, дисциплине и увольнению. Фаворитизм и кумовство подрывают веру в организацию, их нельзя терпеть. Люди склонны к зависти, которую усугубляет любое ощущение несправедливости: после этого начинается поиск оправданий любых действий.

Любовь и забота

Любовь и забота обычно как-то не ассоциируются у нас с коммерческими организациями. Часто мы считаем, что любовь и заботу нужно распространять только на свою семью, друзей или общественные организации. Это предубеждение связано с распространенным мнением, что любовь и забота в реальном мире мешают эффективности. Рынок рассматривается как джунгли конкуренции — люди опасаются, что бизнес, который ставит во главу угла любовь и заботу, не может быть конкурентоспособным и побеждать. На самом деле все наоборот. Любовь и забота — это не добродетели слабых, а сильнейшие из всех человеческих черт. Компании, которые держатся на страхе, обречены на вымирание.

Марк Гафни, директор Всемирного центра духовности, образно сказал о связи бизнеса с заботой:

Мир бизнеса делается одним из величайших алтарей духа. Бизнес становится местом поиска смысла, он порождает дух взаимопомощи. Бизнес — это мировая сила, которая соответствует всем величайшим ценностям крупнейших духовных традиций: доверительности, вере, совместным взглядам на будущее, сотрудничеству, единому духу, дружбе и, наконец, любви. Что такое, в сущности, любовь? Это движение в сторону развития на все более и более высокие уровни взаимопомощи, признания, союза и единения⁶.

Надо отбросить в сторону такие культурные мифы, как «выживают только параноики» или «отличные парни приходят последними», и дать нашим организациям и лидерам возможность стать более человечными. Они должны выражать высшие и наилучшие добродетели человеческого рода — а любовь и забота возглавляют их список. Джейн Даттон из Мичиганского университета отмечает: «Люди рождаются для заботы. А наши социальные институты увеличивают или уменьшают способность к проявлению этой заботы»⁷.

В большинстве корпоративных культур любовь и забота ценятся недостаточно, потому что лидеры не до конца внедрили эти добродетели в собственную жизнь. Нам нужны ролевые модели — сильные и вместе с тем любящие люди, которые демонстрируют, что между этими двумя качествами нет никакого противоречия. Такие выдающиеся деятели, как Авраам Линкольн,

Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг, Нельсон Мандела и мать Тереза, считаются и сильными, и способными на подлинную любовь и сострадание. Таким же образом можно описать и некоторых знаменитых бизнесменов (прежде всего на ум приходит Хёрб Келлехер из Southwest Airlines). Лидеры бизнеса должны ставить задачу войти в пантеон сильных и эффективных руководителей, которые также отличаются заботой, способностью к любви и состраданию. В современном бизнесе на руководящих постах оказывается все больше женщин, и это здоровая тенденция. Женщины, как правило, способны на сильные проявления любви, заботы и сострадания. Несомненно, с годами женщин у руля бизнеса будет только больше, что должно оказать существенное влияние на культуру больших корпораций. Даже мужчины, оказывающиеся на руководящих должностях, все больше способны на любовь, заботу и сострадание.

Отогнать страх

К сожалению, многие лидеры продолжают считать, что страх как мотиватор сильнее, чем любовь. Страх — это полная противоположность любви. Когда мы полностью поглощены любовью и заботой, страха не существует. В большинстве организаций используются и любовь, и страх, но одно из чувств обычно преобладает. Сознательный бизнес ищет возможность исключить страх как эмоцию, мешающую людям добиться самоактуализации, а организациям — полностью раскрыть свой потенциал. Особенно угнетает страх творческие импульсы. Чтобы быть способными на творчество, нужно войти в состояние потока, а страх этому мешает⁸.

Компания, основанная на страхе и стрессе, подобна дому, в котором завелись термиты: снаружи все отлично, но изнутри дом разрушается, и в один прекрасный день он рухнет. Если культура базируется на страхе, работа воспринимается как болезненное испытание, которое нужно пережить. К сожалению, так бывает слишком часто. Люди, которые хорошо себя чувствуют в понедельник утром, встречаются все реже.

Конечно, любовь и забота должны сочетаться с превосходством и силой, иначе бизнес действительно станет слабым и неэффективным. Осуждение и обвинения заставляют людей сжиматься и бояться. Организации, которые постоянно показывают высокие результаты, мягко, но уверенно сочетают превосходные показатели с любовью и заботой. Они не практикуют осуждения и обвинения, но помогают сотрудникам осознать свои ошибки, учиться и расти на них.

Говард Бехар, бывший президент Starbucks, так отзывается о проявлении силы через заботу:

Забота — это не признак слабости, но скорее знак силы, который нельзя подделывать, — внутри организации, при общении с клиентами, с местным или мировым сообществом. Без доверия и заботы мы бы никогда не узнали наших возможностей. Без свободы от страха мы не можем мечтать и достигать своего потенциала⁹.

Усиление заботы и любви

Проявить любовь и заботу организации могут двумя основными способами: принимая на работу и продвигая по карьерной лестнице людей с учетом их способности к любви и заботе, а также позволяя более открыто выражать эти качества.

Организации должны с осторожностью подходить к повышению сотрудников. Нельзя получить лидеров, отличающихся заботой, любовью и состраданием, если не повышать их в должности. Критерии такого повышения должны включать не только техническую компетентность, но и высокий уровень эмоционального интеллекта и способность к любви и заботе. Лидерам следует быть цельными людьми, свободными от типичных недостатков: одновременно сильными и любящими; мужественными и женственными. Их должен отличать высокий уровень профессионализма и столь же высокий уровень эмоционального интеллекта.

Нужно разрешить проявления любви и заботы в рабочих условиях, эти качества не должны быть табуированы — их надо поощрять и выделять. Это сразу же подстегнет сотрудников к общению и выражению преклонения друг перед другом. Организациям необходимо понять, что противоречие здесь кажущееся и нужно просто найти нужный баланс.

Как принимать сложные решения с любовью и заботой

Организации сталкиваются с проблемой трудного выбора, когда они должны предпринимать действия, которые могут вызвать боль или разочарование у некоторых заинтересованных лиц. Даже в таких ситуациях можно успешно выразить любовь и заботу. Один из примеров подобного трудного выбора, с которым сталкиваются многие организации, — необходимость сокращения штатов. Еще один частый случай — необходимость перенести вовне те рабочие

места, которые ранее существовали внутри компании. Третье нередко встречающееся важное решение необходимо принять, когда руководитель показывает низкие результаты и должен быть смещен с ответственной работы. Как же разрешить такие трудные проблемы с сознательностью, заботой и любовью?

Сокращение штатов

Все причастные к организации лица заинтересованы в процветании бизнеса. К сожалению, порой компании приходится сжиматься, чтобы избежать падения и оставаться успешной на конкурентном рынке.

Идеальный сценарий – совместить сокращение штатов с естественной убылью рабочей силы. Если компания достаточно терпелива, то сокращение штатов произойдет в течение года-двух. Если же руководство не считает возможным так долго ждать, можно пойти на небольшое сокращение штатов в сочетании с прекращением приема новых кадров, что при естественной убыли сотрудников приведет к тому, что их количество станет приемлемым.

Когда Whole Foods Market испытывала серьезные затруднения из-за экономического кризиса конца 2008 года, нам пришлось сократить всю службу поддержки. Всего нам пришлось уволить менее 0,1% от общего числа сотрудников (48 человек из около 50 тысяч работавших в компании в то время). Сопоставимые магазинные продажи начали падать впервые в истории, и, чтобы законсервировать капитал, пришлось замедлить темпы открытия новых магазинов. Кроме того, нужно было сократить численность сотрудников, чтобы расходы были сопоставимы с продажами. Мы считали, что компании придется пойти на сокращение штатов, если мы хотим продолжать работать на создание долгосрочных ценностей для всех заинтересованных лиц. Но как разрешить эту ситуацию с любовью и заботой?

Первая стратегия, которую должна воплощать организация, вынужденная пойти на сокращение штатов, – проявлять честность и прозрачность, информируя сотрудников о том, что происходит. Можно составить следующее обращение:

Как многим из вас известно, компания переживает тяжелые времена. Продажи идут очень вяло, существенно упали и доходы, и движение денежных средств. Мы считаем, что падение продаж в основном связано с экономическим кризисом, который испытывает весь мир. Чтобы наша компания оставалась жизнеспособной, нам придется сократить количество сотрудников с Y до X к дате Z. Мы вынуждены

пойти на этот шаг. Мы понимаем, что частично сокращения можно добиться с помощью естественного оттока сотрудников, кроме того, мы можем перебросить некоторых сотрудников на другие вакантные позиции в компании. Мы временно приостановим прием новых сотрудников, чтобы защитить как можно больше текущих рабочих мест. Кроме того, некоторые команды могут проголосовать за добровольное сокращение рабочих часов, чтобы сохранить рабочие места, но каждый сотрудник вправе сам решать, готов ли он на это пойти. Однако к дате Z мы должны довести количество сотрудников до X, и, если предложенные меры не помогут, нам придется, к сожалению, сократить число рабочих мест принудительно. Нам очень, очень жаль, что подобные меры стали необходимы. Мы приветствуем любые серьезные предложения и альтернативы с вашей стороны.

Сознательный бизнес проводит подобные обсуждения полностью прозрачным образом, порядочно и честно, приглашая сотрудников к участию в решении проблемы, потому что она касается не руководства или сотрудника, а всей компании. У сотрудников часто бывают идеи и предложения, которые помогают решить проблему. Например, команда может на общем собрании решить, что все сотрудники сокращают свое рабочее время, чтобы никого не терять совсем. Гораздо лучше, если сотрудники проголосуют и вместе решат, что хотят делать дальше. Если потребовать от всех сократить рабочее время, это может вызвать возмущение. Если сотрудники недостаточно уважают руководство, то они могут подумать, что лидеры просто не решаются на трудный выбор и что из-за их неудачных прошлых решений компания ныне находится в кризисе, а виноватыми, как обычно, оказываются рядовые сотрудники: «Они не хотели увольнять слабейших, так что все мы теперь должны страдать. Это несправедливо».

Вторая эффективная стратегия сокращения штатов – предложить сотрудникам серьезные стимулы для добровольного ухода. В любой организации есть те, кто по каким-либо причинам планирует вскоре покинуть коллектив. Если компания сможет предложить этим сотрудникам отступные за несколько месяцев, многие из них охотно ускорят процесс своего увольнения. Сумма компенсации может повышаться и далее, пока не наберется достаточно желающих, чтобы сократить количество персонала. Хорошая аналогия – то, как некоторые авиакомпании решают проблему овербукинга на своих рейсах. Они просят добровольцев отказаться от рейса в обмен на билет на следующий

и ваучер на несколько сотен долларов. Стоимость ваучера повышается, пока не наберется достаточно желающих перейти на следующий рейс.

Разумеется, сокращение штатов вредит духу организации. Каждый раз, когда лидеры угрожают этим, даже со всем возможным профессионализмом и заботой, сотрудники начинают опасаться, что именно они будут следующими. Поэтому вместо постепенного сокращения штатов гораздо лучше сделать все за один раз и объявить, что дальнейших увольнений не будет. Таким образом, необходимо очень резкое сокращение, оставляющее пространство для маневра: если организация поймет, что зашла слишком далеко, она всегда сможет принять тех же людей обратно. После того как сокращения произошли и были даны обещания, что больше увольнений не предвидится, страх уйдет и сотрудники расслабятся. Этика организации сохранится.

Наконец, руководство может рассматривать сокращение штатов как возможность сознательного повышения профессионализма и работоспособности сотрудников. В каждой компании всегда есть люди, которые не так уж хорошо в нее вписываются или недостаточно продуктивно работают, поэтому, если подходить к делу сознательно, появляется возможность улучшить общее качество работы сотрудников. Сокращение не должно стать рутинным событием. За 32 года истории Whole Foods Market это происходило всего дважды. Если мы лишаем человека работы, то считаем себя ответственными за то, чтобы он нашел работу где-нибудь еще. Поэтому в те два раза мы потратили достаточно времени и денег на то, чтобы помочь им. Большинство тех, кого пришлось сократить, ушли добровольно. Мы мотивировали их уход, предложив щедрое выходное пособие. Кроме того, мы старались перемещать людей на свободные места в пределах компании, особенно если они хотели и могли переехать в другой город. Для тех, кто не имел такой возможности, мы нанимали специальные фирмы по поиску работы вне компании.

Аутсорсинг

Если бизнес собирается передать рабочие места на аутсорсинг другой компании или в другую страну, чтобы сохранить общую конкурентоспособность, то полезными окажутся многие из уже указанных стратегий. Необходимо продемонстрировать подлинную заботу и внимание к сотрудникам, которые теряют работу из-за передачи ее на аутсорсинг. Сознательный бизнес подходит к вопросу так, чтобы сохранить моральный дух организации. Природу проблем и возможные решения нужно обсудить всей компанией: обязательно будут

высказаны ценные идеи. Если компания укрепитя в необходимости перейти на стратегию аутсорсинга, следует объявить об этих планах заранее, чтобы люди могли привыкнуть к этому факту. Затем компания должна провести перемещение и переобучение как можно большего количества сотрудников с целью избежать немедленной потери ими работы: пусть обычная регулярная убыль персонала постепенно сокращает число работников. В некоторых случаях компания даже может направить своих сотрудников в фирму, которая берет на себя работу. Кроме того, руководство может попросить добровольцев уйти в обмен на щедрое выходное пособие. Наконец, компания может предоставить поддержку и консультации по поиску новой работы.

Сознательная работа при переходе на аутсорсинг не сможет решить всех проблем, но существенно облегчит боль от расставания, а также поддержит жизнеспособность бизнеса и его успешность в долгосрочной перспективе конкурентной среды.

Смена неудачных руководителей

Неприятной может быть ситуация, когда назревает необходимость сместить человека с руководящей должности. Это происходит, когда он получил повышение, превосходящее его уровень компетентности. За неудачное повышение несет ответственность тот менеджер, который принимал решение. Вместо того чтобы терять ценного и преданного сотрудника, стоит помочь ему учиться и расти на неприятном опыте, а затем предложить ему новые возможности для профессионального развития как лидера.

Одно из решений, которые мы принимаем в Whole Foods Market, когда становится видна недостаточная эффективность руководителя, — не увольнять его из организации, но просто сместить с занимаемой должности. Мы предлагаем таким руководителям «мост» на период от трех до шести месяцев: получая полную заработную плату, они пытаются найти себя на какой-то другой позиции в организации. Благодаря этому мосту сотрудники обычно имеют достаточно времени, чтобы осуществить успешный переход внутри компании.

Whole Foods Market уже долго «возрождает» лидеров таким образом. Их ошибки рассматриваются не как позорный провал, но как ценный опыт, на котором нужно учиться. «Возрожденный» сотрудник получает стимулы продолжать учиться и расти, искать другие возможности для лидерства в будущем. Некоторые наши лучшие руководители, занимающие ведущие посты

в Whole Foods Market, прошли через опыт возрождения в течение своей карьеры в нашей компании и добились своих текущих постов благодаря тому, что стали гораздо более способными лидерами.

Использование благодарностей

У нас в Whole Foods Market используется простой прием, который, как оказалось, имеет огромное значение для создания атмосферы любви и заботы: все наши собрания заканчиваются добровольными благодарностями. В конце мы выделяем время на то, чтобы любой присутствующий поблагодарил любого другого участника собрания – за какую-то недавнюю совместную работу, сделанное одолжение, гостеприимство – или просто восхитился какими-то качествами другого сотрудника. Обычно благодарят нескольких людей, а не кого-то одного.

Иногда у присутствующих плохое настроение и они не склонны ни к каким благодарностям. Но получив благодарности от других, они проникаются сознательностью, открывают свое сердце и чувствуют сильное желание благодарить кого-то сами. В человеческой натуре заложено стремление делиться любовью, если кто-то демонстрирует свою любовь нам. Это создает восходящую спираль благодарностей, каждая из которых служит опорой следующей. Это отличный способ создать предпосылки для борьбы с проблемами, и благодарности сказываются не только на ходе собраний, но и на дальнейшей повседневной работе.

Благодарности имеют большое значение, потому что переламывают тенденцию к пессимизму, которая характерна для собраний. На встречах люди часто начинают молча искать ошибки в суждениях других. Заканчивая собрания благодарностями, мы возвращаем благожелательную атмосферу, и желание осуждать кого-либо пропадает.

Интересно, что больше всего от благодарности выигрывает не тот, кого благодарят, но тот, кто это делает. Когда мы настраиваемся на искренние благодарности, наше сознание вступает в режим любви и заботы. Выражение благодарности – форма доброты, которая оказывает значительное воздействие на всех окружающих. Уэйн Дайер, знаменитый писатель и лектор, выступающий по вопросам саморазвития, отмечает:

Исследования показали, что простой акт доброты по отношению к другому человеку улучшает функционирование иммунной системы и стимулирует производство серотонина и у того, кто эту доброту проявил, и у того, на кого она была

направлена. Еще более удивительно то, что даже свидетели этого действия демонстрируют схожие положительные результаты. Только представьте себе! Добро, которое вы принесли, получили или наблюдали, положительно влияет на физическое здоровье и ощущения всех к нему причастных!¹⁰

На работе, которая уже отличается высоким уровнем любви и доверия, благодарности просто углубляют и актуализируют их. Эта практика распространилась в Whole Foods Market на всех уровнях: даже заседания совета директоров заканчиваются у нас благодарностями, что определенно сделало наши встречи более гармоничными, усилило дух товарищества и доверия. Это простой метод, который укрепляет доверие, любовь, дружбу и заботу в организации. Мы очень рекомендуем всем лидерам попытаться внедрить такую методику в собственных организациях.

Пару лет назад мы видели билборд сайта CareerBuilder.com на автобусной остановке в Нью-Йорке. Там было написано: «Если бы ваша компания проявила заботу, заботливым был бы весь бизнес». Утверждение печальное, но по большей части верное: слишком много компаний ни о ком и ни о чем не проявляют заботу и даже не созданы для того, чтобы заботиться о чем-то, помимо собственного процветания. Но общество неуклонно движется к лучшему миру, в котором более точным было бы утверждение: «Если ваша компания ни о ком не заботится, она долго в бизнесе не протянет». Компании должны заботиться не только о покупателях и инвесторах, но и о сотрудниках и их семьях, поставщиках, обществе и окружающей среде.

Во введении мы писали о наводнении на День поминовения в 1981 году, когда покупатели, инвесторы, соседи, поставщики и сотрудники Whole Foods сплотились, чтобы спасти компанию. Когда мы начинали этот бизнес, то спросили себя: «Можно ли создать компанию, основанную на любви?» Если бы не сила любви, Whole Foods Market сейчас бы не существовала.



ГЛАВА 16

Сознательное управление

Четыре принципа сознательного капитализма составляют органическое целое, они взаимосвязаны и взаимозависимы. Все элементы должны находиться в гармонии, поддерживая друг друга. Важно, следовательно, чтобы подход к управлению в сознательном бизнесе соответствовал другим принципам сознательного капитализма. Так, эмоциональный и духовный элементы, которые определяют сознательную культуру, должны сочетаться с соответствующим подходом к управлению: только так они могут быть полностью выражены и укреплены.

Такие элементы культуры, как доверие, искренность, прозрачность, любовь и забота, создают условия, в которых люди могут проявлять творческую энергию, страсть и вдохновение. Сознательное управление старается сконцентрировать эту творческую энергию наиболее эффективным образом, создавая добродетельный цикл, совершенствующий методы организации. Децентрализация в сочетании с предоставлением широких полномочий подстегивает инновации. Благодаря совместной работе эти инновации распределяются по всей организации, где ведется работа по их совершенствованию, что увеличивает эффект от их введения и помогает компании расти, развиваться и процветать.

Как уже говорилось, сознательный бизнес — это по большей части самоорганизующаяся, самомотивирующая и самоисцеляющая организация. Наиболее

развитые компании также и самоуправляемы. Конечно, это не происходит само собой, а требует своего рода «разумной настройки» для создания такой системы, которая находилась бы в гармонии с культурой сознательной организации и фундаментальными свойствами человеческой природы.

Роль управления в сознательном бизнесе

В сознательной культуре использование традиционных подходов к менеджменту может привести к крайне негативным результатам. Брайан Робертсон, создатель так называемой голократической системы управления, считает: «Здоровое поведение в патологической среде становится патологическим поведением в среде здоровой»¹. Традиционное определение управления включает такие действия и функции, как организация, планирование, контроль и распределение ресурсов для достижения организационных задач. Подобный подход предполагает, что менеджеры управляют, пока остальные делают реальную работу. В определенных условиях это имеет смысл – например, в иерархических организациях, где абсолютное большинство сотрудников занимаются рутинной работой, почти не предоставляющей возможностей для проявления творческих задатков. Традиционно считается, что сотрудники в таких условиях нуждаются в контроле и мотивации со стороны менеджеров, при этом используется внешняя мотивация, известная как система кнута и пряника. Однако подобный подход все больше становится анахронизмом, потому что подобная организация труда встречается все реже.

В своей замечательной книге *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, о которой мы уже упоминали, Дэн Пинк рассказывает об исследованиях, демонстрирующих, что в абсолютном большинстве случаев внутренняя мотивация, то есть радость от самой работы, действует лучше, чем мотивация внешняя². Как уже говорилось, Пинк выделяет три вида внутренней мотивации: это автономия (желание управлять собственной жизнью), мастерство (желание постоянно совершенствоваться в чем-либо) и цель (желание работать во имя чего-то большего, чем собственные интересы). Таким образом, роль менеджмента в сознательном бизнесе ограничена, но жизненно важна: менеджеры должны создавать, поддерживать и улучшать условия, в которых действуют сотрудники, исходя прежде всего из своей внутренней мотивации.

Это значит, что надо, во-первых, приглашать на работу нужных людей — например, тех, чьи личные увлечения соответствуют цели компании; во-вторых, подыскивать людям нужные роли, чтобы максимально воспользоваться их сильными сторонами и дать им большую свободу действий; в-третьих, создавать возможности для процветания и роста сотрудников, по мере того как они помогают организации достигать целей наиболее успешным и эффективным образом.

Важнейший вклад в теорию менеджмента внес Дуглас Макгрегор в своей книге 1960 года *The Human Side of Enterprise* («Человеческая сторона предпринимательства»), где анализировались имплицитные и эксплицитные убеждения людей по поводу способов управления. Макгрегор обобщил эти представления в своих ныне классических теориях X и Y — двух разных подходах к менеджменту. Теория X представляет «традиционный метод управления и контроля», а теория Y связана с «интеграцией задач личности и организации»³. Как и теория Y, сознательное управление понимает связь между осмысленной работой и счастьем. Она строится на произошедшей за последнее время значительной эволюции как людей, так и сущности работы.

Здесь мы рассмотрим четыре основных элемента сознательного управления: децентрализацию, предоставление полномочий, инновации и сотрудничество.

Децентрализация

В теории менеджмента уже долгое время ведутся споры о необходимом балансе между централизацией и децентрализацией. Конечно, каждая организация частично централизована, а частично децентрализована. Не существует универсального сочетания, которое подходило бы всем компаниям: все зависит от таких факторов, как масштаб экономики, необходимость более строгого контроля и точности в ситуациях повышенного риска, связь бизнеса с производством или предоставлением услуг.

Гладко функционирующую централизованную организацию, в которой у каждого сотрудника есть четко определенная сфера ответственности, можно сравнить с симфоническим оркестром. Отдельные музыканты могут брать на себя сольную партию, но только до тех пор, пока они остаются верны общему замыслу, то есть симфонии. Но в современном мире бизнеса все чаще

творческие способности личностей и инновации нужно сочетать с общим чувством гармонии и осмысленности действий. Децентрализованная организация, отдельные части и сотрудники которой снабжены широкими полномочиями, не исполняет симфонию, но скорее играет импровизационный джаз⁴. Общие ценности и ощущение высшей цели организации – это та путеводная звезда, которая обеспечивает появление в результате прекрасной музыки, а не какофонии.

Распределенный коллективный разум

Одна из причин, по которой капитализм свободного предпринимательства функционирует лучше, чем любая другая экономическая система в истории человечества – особенно лучше, чем правительственная бюрократия или плановая экономика, – состоит в том, что он учитывает коллективный разум и знания общества и организации, которые широко распределены по ним. Это блестяще отметил Фридрих фон Хайек в середине XX века⁵. Самые успешные и динамичные компании, а также самые процветающие экономики – это те, что с готовностью позволяют проявляться децентрализованному разуму и знаниям. В компаниях и странах, которые переживают эпоху застоя, бюрократы и планировщики могут, например, сказать: «Нам нет дела до того, что вы думаете, что вы хотите делать или создавать. Мы сами знаем, что будет лучше, и так и поступим». Это существенно снижает возможности для реальных инноваций.

Организации, показывающие высокие результаты, используют такой подход к управлению, который стимулирует проявления коллективного интеллекта. Чтобы поощрить творчество и инновации, они разделяют власть и принятие решений. Они понимают: пока масштаб экономики не станет таким, что решения необходимо будет принимать централизованно, лучше пойти на децентрализацию, побуждающую к широким экспериментам. Иными словами, они считают, что служить интересам компании и всех причастных к ней лиц лучше, когда «расцветают сто цветов»⁶.

Децентрализация дает полномочия тем сотрудникам, которые взаимодействуют с покупателями и хорошо понимают их нужды. Она облегчает широкое экспериментирование на всех уровнях организации. Например, у Whole Foods Market сейчас 329 магазинов, которые разделены по 12 географическим регионам. В каждом магазине есть около десяти самоуправляемых рабочих групп. Магазины и регионы связаны со всей компанией общей целью, ключевыми ценностями и некоторыми централизованными функциями в нашем

международном офисе поддержки клиентов. Но на оперативном уровне компания децентрализована и предоставляет магазинам и командам большое поле для экспериментов, чтобы они могли сами определить, что работает, а что нет.

Поскольку в организации постоянно идут самые разные предпринимательские эксперименты, все время рождаются новые идеи. Мы считаем, что децентрализация должна быть как можно более серьезной, поскольку это подстегивает инновации и не влияет на ключевые ценности и целостность организации. Наш основной принцип – предоставить право принятия решений на как можно более низком уровне, если нет убедительных доказательств, что корпорация выиграет, если решения будут приниматься на уровне более высоком. Иными словами, у нас большая склонность к децентрализации. В Whole Foods Market всемирный центр поддержки клиентов принимает глобальные решения, региональные команды отвечают за решения региональные, магазины принимают решения относительно магазина, команды магазинов тоже решают что-то для себя, а члены этих команд принимают решения относительно своих персональных действий.

Баланс между централизацией и децентрализацией

Конечно, компании не должны увлекаться децентрализацией, если бизнес этого не позволяет. Нужно следить, чтобы это не подрывало чувство личной свободы, которое жизненно важно для поддержания высокого уровня внутренней мотивации в организации. Например, не имеет особого смысла выпускать в разных регионах различающуюся продукцию собственной марки, так что этот сегмент бизнеса Whole Foods Market контролируется централизованно. Это позволяет экономить за счет роста производства и предлагать нашим покупателям более привлекательные и доступные продукты под собственной маркой. Регионы и магазины имеют возможность экспериментировать с новыми брендами, не являющимися нашей собственной маркой, и так, собственно, и поступают. Особенно это справедливо для поставок продуктов местных марок, что обеспечивает постоянный приток новых и инновационных продуктов из местных источников. Самые успешные из них впоследствии распространяются по всей компании.

Децентрализация может привести к двум потенциальным проблемам: во-первых, иногда нам приходится изобретать колесо, выступая с уже известными, но еще не ставшими частью организационной культуры идеями; во-вторых, многие эксперименты оказываются безуспешными. Конечно, если

допустить множество экспериментов, мы получим на выходе множество неудач. В результате децентрализованный бизнес должен допускать частичную неэффективность системы.

Для инженерного или бюрократического мышления, которое обычно предполагает, что есть один четкий и правильный метод для любого действия, эти потенциальные проблемы ужасны и неприемлемы. Но в здоровой организационной системе они лишь временны, потому что сознательная организация быстро учится и прекращает действовать неэффективно. В итоге успехи существенно перевешивают неудачи, а результатом становятся постоянные инновации и прогресс.

Если каждый будет думать только о своем отделе, децентрализация может привести к потере концентрации на предприятии. Терри Келли, CEO производственной компании W. L. Gore & Associates, разработала способы борьбы с этой проблемой:

У нас в Gore очень сильные подразделения. Медицина, ткани — и каждое живет в своем собственном маленьком мире... Если не быть осторожным, они будут заботиться только о своем отделе, своем бизнесе, своей команде, так что приходится приводить в действие механизмы противовеса, которые заставляют руководителей вспоминать о том, что они работают на предприятии, и думать о пользе для всего предприятия⁷.

Наделение полномочиями

Децентрализация без предоставления полномочий — пустая трата времени. Наделение полномочиями — предоставление права принимать решения, которые влияют на рабочий процесс. Без полномочий не будет инноваций и творчества: сотрудники станут осуществлять какие-то ритуализированные, одобренные свыше действия. При децентрализации необходимо следить за тем, чтобы все имели право на собственное суждение и отстаивание новых идей. Каждый член команды сознательного бизнеса — микрокосм всего бизнеса и имеет право действовать по собственному усмотрению для всеобщей пользы. Компания верит, что ее сотрудники будут поступать разумно, служа общей цели фирмы и ее заинтересованных лиц. Говард Бехар формулирует это так: «Человек,

который подметает пол, должен сам выбирать метлу... Нужно избавиться от правил — реальных и воображаемых — и поощрять независимое мышление»⁸. В бизнесе, связанном с услугами, особенно важно давать сотрудникам право самим принимать меры для удовлетворения потребностей покупателя. Очень плохо, если правила компании мешают должным образом обслужить клиента. Безразличные ко всему сотрудники могут с легкостью прикрыться подобными правилами.

Полномочия поощряют творчество и инновации, ускоряя эволюцию организации. Организации, подразделения которых имеют серьезные полномочия, обладают значительными конкурентными преимуществами, потому что используют источники энергии и преданности работе своих сотрудников и к этим источникам не имеют доступа конкуренты. О полномочиях рассказывают многие организации, но большинство боится их предоставлять, чтобы не утратить контроль. Как правило, люди хотят постоянно контролировать ситуацию. Но контроль и творчество часто противоположны друг другу. Основное препятствие на пути к наделению сотрудников широкими полномочиями — это философия приказов и контроля, основанная на недоверии к сотрудникам. Обычно она приводит к созданию подробных правил и бюрократических структур, которые призваны претворять эти правила в жизнь. Подобные структуры мешают инновациям и творчеству, потому что сотрудники начинают бояться, что нарушат правила и будут за это наказаны. В таких организациях повышение получают не самые талантливые, но самые осторожные и исполнительные. Приказной метод требует от сотрудников повиновения, однако редко поощряет творчество и энтузиазм в следовании целям организации.

Nordstrom уже долгое время доверяет рядовым сотрудникам значительные полномочия, считая, что они сами могут понять, как наилучшим образом обслужить покупателей. Много лет текст странички, которую получал на руки новый сотрудник, выглядел следующим образом⁹:

Добро пожаловать в Nordstrom

Мы рады, что вы с нами. Наша главная задача — отличное клиентское обслуживание. Пусть ваши личные и профессиональные цели будут максимально высокими. Мы уверены, что вы способны их достичь.

Правила Nordstrom

Правило № 1: руководствуйтесь своим здравым смыслом в любой ситуации. Других правил нет.

Не стесняйтесь обращаться с вопросами к руководителю вашего отдела, директору магазина или генеральному менеджеру подразделения в любое время.

Ответственность

Полномочия без ответственности приводят к нарушенным обещаниям, появлению неудовлетворенных покупателей и падению производительности. Билл Джордж понял это, когда стал CEO Medtronic:

В культуре я выделяю два элемента — ценности и нормы. Когда я попал в Medtronic, у компании была развита культура, основанная на ценностях, но не культура производительности. Часто срывались сроки, а программы разработки, рассчитанные на два года, легко занимали четыре. Люди не выполняли своих обещаний и успешно оправдывались. Не было чувства ответственности, и все выглядело нездоровым и нежизнеспособным. Пришлось ввести некоторые нормативные стандарты, которые ставили гораздо больше задач и обойти которые было гораздо труднее. Я говорил о полномочиях, предполагающих ответственность. Собственно, полномочий иного рода и не бывает. Если мы не даем результат, люди продолжают умирать каждый день.

Когда мы призвали сотрудников к ответственности, некоторым из них пришлось уйти, а других ждало понижение, поскольку они не справлялись. Мы заявили, что работаем вместе, одной командой, но нужно прилагать усилия, чтобы быть в этой команде. Например, я говорил: «Я иду посмотреть на процедуры, вы со мной?» Мне отвечали: «Ой, у меня нет времени». На это я говорил: «Время лучше найти. На самом деле у вас нет времени, чтобы этого не сделать. Ведь это и есть бизнес». Каждый должен быть вовлечен в работу, вот что такое культура¹⁰.

Общая судьба

Мы в Whole Foods Market постоянно говорим о важности общей судьбы. Это значит, что чем лучше дела у компании, тем лучше они у покупателей, сотрудников и инвесторов. Во многих компаниях сотрудники воспринимают все как

должное: они хотят получать выгоды в удачные времена, но при этом быть защищенными в трудную минуту. В сознательных компаниях такого не происходит. Хороший пример – Intrepid Travel, основанная 23 года назад австралийская компания, предоставляющая «реальные ощущения» сотне тысяч людей в год, которые посещают 90 стран. Intrepid предлагает путешествия с приключениями обычным людям, подвижным «невинным любопытством». Ее основатели, Джефф Манчестер и Даррел Уэйд, говорят: «В наше беспокойное время очень важно выходить за пределы своего круга и исследовать наш удивительный мир. В путешествиях мы отбрасываем предрассудки, обретаем взаимопонимание и создаем лучший мир, полный заботы». Intrepid гарантирует, что состоится любое путешествие, даже если на него записался всего один человек, что отличается от обычной для отрасли практики. Большинство сотрудников компании – ее бывшие клиенты¹¹.

Intrepid, как и все туристические организации, подвержена обычным кризисам – 11 сентября, эпидемия птичьего гриппа, сибирская язва, взрывы террористов на Бали и, наконец, финансовый кризис 2008 года. Пережив эти удары, компания только укрепилась, создав мощную культуру коллективизма, в которой все заинтересованные лица разделяют идею общей судьбы. Например, во время кризиса, вызванного эпидемией сибирской язвы, 70% персонала добровольно согласились на 10%-ное понижение зарплаты.

В 2008 году по компании ударил мировой финансовый кризис: она лишилась контракта, дававшего 15% ее общего бизнеса. Чтобы выжить, пришлось сокращать расходы. Добровольных сокращений зарплаты в этот раз оказалось недостаточно, и компании ничего не оставалось, кроме как рассчитать девятих сотрудников. Это было сделано в манере сознательного бизнеса: увольняемых предупредили за шесть недель и предложили им помощь в поиске другой работы, которой и удалось воспользоваться семи сотрудникам из девяти. Когда через четыре месяца бизнес оправился от удара, двое оставшихся сотрудников были приглашены назад на другие должности, а зарплаты тех, кто согласился на добровольное их снижение, были пересчитаны с процентами.

Правильное решение в Хартфорде

Днем 13 декабря 2007 года из-за сильной снежной бури кассы в магазине Bishops Corner сети Whole Foods Market в Уэст-Хартфорде, Коннектикут, внезапно прекратили работать. Магазин незадолго до того был переоборудован из магазина Wild Oats

после приобретения этой сети, и технологические системы еще не были внедрены полностью. Когда очереди стали совсем уж длинными, Тед Донохью, заместитель директора магазина, посоветовавшись с сотрудниками, быстро принял решение: покупателям нужно спокойно добраться до дома, для чего их нужно было побыстрее отпустить, поэтому с них не возьмут денег, пока проблема не будет решена. Руководитель одной из команд магазина Кимберли Холл позднее говорила: «Конечно, всю вину за ошибку несли мы, и казалось неправильным [заставлять покупателей ждать]». Когда подходила очередь покупателя, кассиры объясняли им, что с кассами возникла проблема, упаковывали их покупки, желали счастливых выходных и просили быть осторожнее за рулем в бурю. На ремонт касс потребовалось около получаса, в течение которых покупатели бесплатно получили товар в сумме на 4 тысячи долларов.

Донохью не требовалось советоваться с международными или региональными руководителями, чтобы принять такое решение, и никто не усомнился в его легитимности. Холл сказала: «Нам полностью доверяют: мы можем делать все, что посчитаем нужным для блага покупателей»*.

Тут, казалось бы, и сказочке конец. Но через несколько лет одна из покупательниц, бывших в то время в магазине, позвонила репортеру газеты *Hartford Courant* и рассказала ему о случившемся, охарактеризовав событие как «настоящую рождественскую сказку». Эта покупательница получила товаров на 70 долларов и была так удивлена и благодарна, что решила пожертвовать эти 70 долларов в благотворительный продовольственный фонд. Она заявила: «Я сердечно благодарю *Whole Foods* за проявление самого духа Рождества». Репортер закончил свою статью так: «Представьте себе, как выглядел бы наш мир, если бы всеми корпорациями управляли так же, как *Whole Foods*»**. История появилась на сайте газеты, а через несколько дней вошла во все почтовые рассылки, благодаря чему о ней узнали и в центральном офисе компании в Остине.

Такие истории для *Whole Foods Market* не редкость. Мы знаем, что постоянное желание наилучшим образом обслужить всех крупнейших заинтересованных лиц всегда оправдывает себя во множестве отношений. Наши сотрудники знают, что, если они будут стараться делать то, что считают правильным, их никогда не осудят.

О случае в Хартфорде узнали многие люди по всей стране, что привлекло к компании большое внимание, которого не добьешься ни одной рекламой и которое

* George Gombossy. *Whole Foods Shows You Can Get Something For Nothing* // *The Hartford Courant*, December 21, 2007. *Прим. авт.*

** Там же. *Прим. авт.*

определенно стоит больше 4 тысяч долларов. Но заместитель директора магазина руководствовался не этими соображениями; он не выпускал пресс-релиза, в котором сообщалось бы об этом решении Whole Foods Market. Он просто хотел обслужить покупателей так, как подсказывал ему собственный здравый смысл.

Инновации

Самое долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество бизнес получает, если он способен систематически опережать своих конкурентов в инновациях, благодаря которым либо повышается эффективность производства, либо создается большая ценность для покупателей. Конечно, никакие инновации не обеспечат вечного преимущества: патенты истекают или же очередные инновации затмевают их (собственно, во многих отраслях бизнеса — например, в розничной торговле — нет патентов), а все, что делает компания, можно изучить и скопировать. Но организации, способные на постоянные и быстрые инновации, а также на оперативное использование этих инноваций во всей системе, получают существенные долгосрочные преимущества. Пока конкуренты толпились на одном поле, эти компании уже ускакали вперед во многих других отношениях.

Крупнейшее конкурентное преимущество Whole Foods Market состоит в том, что мы — очень креативная и новаторская компания в той отрасли, которая к инновациям, казалось бы, не располагает. Розничная продажа продуктов питания по большей части основывается на стратегии эффективности и снижения расходов. Лучший пример тому — Walmart, многолетний лидер по эффективности цепочки поставок, масштабу товародвижения и снижению общей стоимости операций. Таким сетям супермаркетов, как Kroger, Safeway и SuperValu, большинство сотрудников которых состоит в профсоюзах, трудно тягаться с Walmart на этом поле. Хотя мы в Whole Foods Market постоянно пытаемся повысить продуктивность и эффективность, наша конкурентная стратегия более чем за 30 лет неизменна: отличаться от конкурентов благодаря инновациям.

В большинстве компаний ответственность за инновации и сама их возможность концентрируется в отделе исследований и разработок, где действуют несколько новаторов. Все остальные, как предполагается, должны лишь выполнять приказы. В структуре, основанной на приказах и контроле,

большинству сотрудников словно говорят: «Мы платим вам не за то, чтобы вы думали, а лишь за то, чтобы вы ставили товар на полки или рассчитывали покупателей». Часто такие компании нанимают дорогостоящих внешних консультантов по инновациям.

Любая организация, которая зависит от нескольких креативных сотрудников и внешних консультантов, какими бы блестящими они ни были, априори уступает тем компаниям, которые больше пользуются своим интеллектуальным капиталом и децентрализованным знанием. Как уже говорилось в этой главе, в XXI веке будут доминировать организации, способные разбудить творческую энергию всех своих сотрудников. Представьте себе, что случится, если каждый человек, работающий в компании, получит возможность стать творцом и новатором. Сотрудников надо побуждать, поощрять и стимулировать к тому, чтобы они проявляли предпринимательскую энергию и творческую жилку. Это поможет им улучшить работу своей команды, своего магазина и всей компании.

Вот кратце и весь секрет Whole Foods Market: мы нашли способ создать основанное на любви и заботе рабочее место, предоставив своим сотрудникам большие полномочия. Работать у нас интересно, сотрудники не боятся ответственности, а сотрудничество – норма. Это позволяет проявить значительно больше креативности и новаторского мышления, что позволяет нашей компании совершенствоваться и быстро развиваться.

Сознательные компании способны найти динамическое равновесие между духом предпринимательства и духом стабильности и контроля (который мы называем бюрократизмом). Когда бизнес становится успешным и разрастается, компании приходится создавать в том или ином виде бюрократический аппарат, который добавляет необходимый порядок, стабильность и контроль. Проблема в том, что бюрократия часто начинает подрывать предпринимательский дух компании. Бюрократы редко склонны к новаторству, независимо от того, работают они на государство или на корпорации. Они стараются создать жесткие системы и правила, которые смертельны для творчества и инноваций.

В Whole Foods Market мы изо всех сил стараемся сохранить атмосферу предпринимательства, хотя мы выросли в большую компанию с 11-миллиардными продажами и более 67 тысячами сотрудников. Мы постоянно стремимся к тому, чтобы бюрократия не уничтожила тот предпринимательский дух, который и отличает нашу компанию. Для этого мы разработали несколько стратегий.

Например, наша культура приветствует, отмечает и поощряет предприимчивость. Мы даем новаторам возможность применить свои идеи, вознаграждаем за успех и никогда не наказываем за неудачи.

Сотрудничество

При удачном исходе децентрализация и предоставление полномочий обычно приводят к всплеску креативности и инноваций. Но инновация без культуры сотрудничества имеет ограниченную ценность: хорошая идея, которая появилась у одного отдела компании, но неизвестная или неприменимая за его пределами, обычно не оказывает особого влияния. Культура сотрудничества поощряет распространение успешных идей и инноваций по всей организации. Почти во всех компаниях есть инновационные кластеры, которые обычно при этом и остаются действительно изолированными кластерами. Но благодаря современным технологиям хорошие идеи могут быть усвоены и улучшены всей организацией почти моментально. Таким образом, культура сотрудничества – это культура постоянного обучения и совершенствования. Лучшие идеи не умирают на корню: их признают, изучают, адаптируют, распространяют и улучшают в организации.

Хороший пример тому – распространение пивных и баров в магазинах Whole Foods Market. Хотя в некоторых наших магазинах продавались пиво и вино, ни в одном из них не было бара, где пиво и вино были бы основными товарами. На первый взгляд организация бара прямо в магазине – не лучшая идея, обычно мы привыкли видеть бары как отдельные заведения или как элементы ресторана. Однако в Северной Калифорнии решили пойти на эксперимент и открыли бар в новом супермаркете, который появился в 2010 году в Санта-Розе. Бар разместили в самом центре винно-пивного отдела: огородили помещение, которое назвали «Распивочная». В баре предлагалось 16 сортов разливного пива, а также любое пиво и вино, которое можно найти в магазине. Покупателям это понравилось. Новый супермаркет стал пользоваться успехом со дня открытия, продажи и прибыль сразу пошли в гору. Оказалось, что наши покупатели воспринимают Whole Foods Market (как и, например, Starbucks) как «третье место» (первые два – это дом и работа), где им нравится бывать. Пивной зал укрепляет ощущение нашего магазина как третьего места, повышая привлекательность для покупателей.

Эта успешная идея быстро подверглась изучению, копированию и совершенствованию во всей организации. Цифровые фотографии, веб-рисунки, схемы и финансовые результаты распространялись по компании почти ежедневно. Всего через несколько месяцев другие регионы завели пивные бары и в своих магазинах, внося улучшения в оригинальную концепцию. Менее чем через два года в компании открылось более 75 распивочных и других специализированных баров, притом что никаких директив из центра на этот счет не поступало.

Сознательный бизнес как обучающаяся организация

Когда децентрализация, предоставление полномочий и сотрудничество внедрены в систему управления, которая всегда готова воспользоваться и другими возможностями, результатом обычно становится инновационный, подвижный, проявляющий заботу и крайне конкурентоспособный бизнес. Децентрализация в сочетании с предоставлением полномочий ведет к экспериментам и инновациям; эти атрибуты в сочетании с сотрудничеством создают обучающуюся организацию. Когда все это работает вместе, и личности, и организации способны учиться и расти. Постоянный рост не только принимают — его ожидают и всемерно поддерживают. Это очень мощная формула личного счастья и успеха бизнеса. Хорошо известное изречение философа Эрика Хоффера подчеркивает важность постоянного роста и обучения: «Во времена перемен те, кто учится, наследуют землю, в то время как те, кто уже научился, оказываются готовы жить в мире, которого, однако, больше не существует».

Биологическая метафора этого — сложная живая система, которая постоянно адаптируется и эволюционирует. Сравните это с механистической моделью бизнеса, основанной на заводской системе, при которой машины должны быть готовы сразу вплоть до последней детали. Кто-то извне может улучшить дизайн, но сами машины не могут эволюционировать. Они зависят от внешних экспертов — программистов и механиков. Сознательный бизнес — это самоорганизующаяся живая система, которая учится, растет, эволюционирует, приспосабливается и даже актуализируется самостоятельно. Должный уровень децентрализации, наделения полномочиями, сотрудничества, любви

и заботы на рабочем месте позволяет организациям адаптироваться, вводить инновации и развиваться быстрее, получая серьезные и долговременные конкурентные преимущества.

На пути к самоуправлению

Один из пионеров теории менеджмента Гэри Хэмел так описывает новые вызовы для менеджмента в современном мире:

Вместо того чтобы спрашивать, как сотрудники могут лучше служить организациям, в которых работают, мы должны спросить себя, как создать такие организации, которые заслуживают тех чудесных даров, которые могут предоставить им сотрудники. Грубо говоря, важнейшая задача любого современного менеджера — создать такую рабочую среду, которая побуждает работать как можно лучше и вознаграждает увлеченность, воображение и инициативу¹².

Сознательные менеджеры почти не контролируют сотрудников. Их роль — не надзирать за другими, а создавать условия, которые позволяют внедрять самоуправление.



ГЛАВА 17

Как бизнесу стать сознательным

Мы написали эту книгу, чтобы вдохновить вас на создание большего числа сознательных компаний, — мы искренне верим, что это поможет сделать мир лучше для всех нас. На наш взгляд, любой новый бизнес должен создаваться так, чтобы принципы сознательного капитализма уже были у него в крови с самого начала. Мы хотели бы также, чтобы и давно работающие компании сполна оценили эту жизнеутверждающую философию и отправились в трудный, но радостный путь перехода к сознательному бизнесу. Если вернуться к ранее использованной метафоре, мы хотим, чтобы в деловом мире стало меньше гусениц и больше бабочек, каждая из которых была бы уникальной и прекрасной и создавала бы собственные ценности. В этой главе мы дадим несколько практических советов по поводу того, как же осуществить подобную трансформацию.

Как открыть сознательный бизнес

Сознательный бизнес — это все равно бизнес, и перед ним стоят те же серьезные вызовы, что и перед любым новым предприятием. Открытие бизнеса никогда не дается легко. Первая проблема, с которой сталкивается большинство новых предприятий, — недостаточность капитала. Во-вторых, каждый новый бизнес должен сделать потенциальным покупателям убедительное

ценностное предложение. В-третьих, необходимо сразу же продумать структуры, методику, стратегию и бизнес-модели, необходимые для работы и создания ценностей для заинтересованных лиц. Разница в том, что сознательный бизнес по-иному смотрит на эти проблемы. Создание наполненного смыслом бизнеса начинается с мечты или прозрения. Предприниматели-стратеги редко открывают дело, чтобы удовлетворить существующую потребность. Прогресс достигается благодаря тем, кто мыслит нешаблонно, мечтает о будущем мира и создает бизнес, чтобы воплотить свою мечту. Предприниматели – это мечтатели, но самые успешные из них к тому же прагматичны, динамичны и невероятно упорны. У них достаточно уверенности в себе и смелости, чтобы противостоять полкам зануд, которые всегда оказываются тут как тут, чтобы сказать: «Это не сработает».

Просто иметь мечту недостаточно. Предприниматели должны быть способны мотивировать других, чтобы и те прониклись их идеями. Это может произойти, только если мечта действительно убедительна и воплощает цель, которая находит отклик у других. Так зарождается состояние, которое возникает, когда мечта предпринимателя укореняется и в других людях, особенно в инвесторах и потенциальных сотрудниках¹. Мечта предпринимателя становится общей мечтой, которая растет, обогащается и со временем трансформируется в конкретный, целеустремленный бизнес.

Цель компании должна быть сформулирована как можно проще, чтобы любой мог ее сразу понять. Если вы не в состоянии в одном предложении объяснить цель своего бизнеса, то, вероятно, сами не до конца ее понимаете, так что мало шансов, что ее поймут другие.

С самого начала нужно думать о создании ценностей для будущих заинтересованных лиц компании. Начните с клиентов. Как бизнес будет создавать для них ценности, повышая качество их жизни? Затем перейдите к поставщикам и другим партнерам, определив тех, кто обладает сходными системами ценностей, в значительной степени коррелирующих с целью компании. С самого начала компания должна сосредоточиться на установлении с ними долгосрочных отношений взаимного доверия и взаимозависимости.

Чтобы создать большую сознательную компанию, лидеры должны с самого начала формировать культуру предприятия, которая будет отражать, поддерживать и в полной мере использовать гуманистические качества всех заинтересованных лиц. К сожалению, внутренней культуре уделяют внимание лишь в немногих стартапах. Она развивается только как следствие постановки цели, ценностей лидеров и их прозорливости.

Хороший пример бизнеса, который был основан с оглядкой на сознательные принципы, — это Google. С самого начала компания Google имела четкую и убедительную цель и сознательную философию работы с заинтересованными лицами. Основатели создали отличную обстановку для работы, сотрудники компании умны, имеют большую свободу действий, склонны к инновациям, о них очень хорошо заботятся, и все их действия направлены на клиентов. Компания сразу сформулировала, каких инвесторов хотела бы привлечь, четко излагая философию бизнеса в своих проспектах. Google обладала прекрасной стратегией благотворительности для общества как заинтересованного лица и сразу же внедрила ее, еще до выхода на рынок, выделив 1% акций компании для Google Foundation и обязавшись перечислять в пользу фонда 1% годового дохода.

Биз Стоун, один из основателей Twitter, подчеркивает, что бизнес с самого начала должен думать и о том воздействии, которое он оказывает на общество: «Предприниматели понимают: чтобы помогать людям в нужде, не нужно ждать, когда появятся пачки денег. Более того, чем раньше ваша компания обретет общественные цели, тем лучше»². Он дает предпринимателям следующий совет: «Будьте эмоционально преданы своей работе, считайте успехом любовь к ней, оказание положительного влияния на мир и зарабатывание денег; понимайте людей, находя время, чтобы представить себя на их месте»³.

Переход к сознательному бизнесу

Для людей, как и организаций, всегда лучше меняться не в условиях внутреннего кризиса, а тогда, когда можно позволить себе уделить этому процессу больше времени. Однако в подобный период трудно убедить людей в необходимости серьезных перемен. Лидерам нужно понять, что необходимо вырвать культуру компании из инерции и самоуспокоенности и побудить сотрудников к действиям.

Вот несколько требований к сознательному бизнесу.

Подлинная увлеченность лидеров

Чтобы стать действительно сознательным бизнесом, компании необходим фундаментальный пересмотр философских ценностей. Принципы сознательного капитализма должны интеллектуально, эмоционально и духовно восприниматься руководством. Если руководители компании не испытывают

инстинктивной, почти физической реакции на эту идею при первом знакомстве, то, вероятно, она представлена не в то время или не тому коллективу лидеров, так что процесс перемен, по всей видимости, обречен на провал.

Pedigree: как они стали «компанией, которая любит собак»

Обычно предпринимателям проще организовать новый сознательный бизнес, нежели поменять что-либо в уже существующем. Чем крупнее и старше организация, тем тяжелее ей даются перемены, поскольку традиционные культуры всегда противятся существенным изменениям. Но и это можно сделать, как следует из истории трансформации Pedigree.

Несмотря на 178 миллионов долларов, потраченных на рекламу и продвижение компании в 2004 году, и мировое лидерство на рынке кормов для собак, Pedigree (которой полностью владеет корпорация Mars) внезапно оказалась в экзистенциальном кризисе. Потеря доли на рынке, сокращение прибыли, усиление трений в отношениях с розничными операторами, недостаток потребительской лояльности и недифференцированные предложения продуктов — все это обещало тяжелые времена, вплоть до полного исчезновения компании*.

После длительного поиска себя компания поняла, что все ее действия сводились к тому, чтобы «засыпать сухой корм в мешки, а влажный корм в жестянки и получить прибыль». Этот отрезвляющий взгляд в зеркало привел к вопросам: «В чем наша цель? Почему мы делаем то, что делаем?»

Проконсультировавшись в 2005 году с агентством TBWA/Chiat/Day, Pedigree решила, что станет «компанией, которая любит собак». Свою новообретенную цель «Мы за собак» она сформулировала в манифесте, который был не без каламбура назван «Догма»:

Мы за собак.
Кто-то за китов,
Кто-то за деревья...
А мы за собак.
За больших и маленьких,

* Tim Calkins and Ann Deming. Pedigree Growth Strategy (A) & (B) // Case KEL497-8 (Evanston, Ill.: Kellogg School of Management, 2010); презентация Рега Брайсона на мероприятии Conscious Capitalism. Sydney, Australia, April 30, 2012. *Прим. авт.*

Которые нас охраняют и веселят.
За породистых и дворняжек.
Мы за прогулки, пробежки и возню,
За то, чтобы копать, царапать, нюхать и хватать.
Мы за парки для собак, двери для собак и дни для собак.
Если бы был международный день собак,
В который повсеместно отмечалась бы роль собак
В нашей жизни,
Мы были бы и за него.
Потому что мы за собак.
Собаки крутые.

Этот манифест стал краеугольным камнем новой смелой рекламной кампании. Pedigree перенесла фокус рекламы с продукта на философию, что позволило тратить меньше, но оказывать существенно большее влияние. Важно, что Pedigree сумела пронести эту идею по всему бизнесу, поставив собак и их благополучие в центр всей своей деятельности. На визитных карточках всех сотрудников компании есть фотографии их собак. Это позволяет установить связь с другими собачниками, в том числе покупателями собачьей еды в магазинах розничной торговли. В оформлении офисов тоже использованы мотивы, связанные с собаками. В офисах компании хорошо относятся к собакам: сотрудники могут в любой день или даже ежедневно приводить своих любимцев на работу. Когда сотрудник заводит нового щенка, это событие празднуется, как рождение ребенка. Компания даже учредила фонд в поддержку заведения собак.

Новый подход укоренился медленно, но через пару лет компания уже пожинала обильные плоды: укрепились и бренд, и финансовые результаты. Усилилась вовлеченность сотрудников в работу, поднялся их моральный дух. 2009 год стал лучшим для компании: любителям собак пришлось по душе очевидная любовь компании к собакам!

Новая благородная цель оживила ключевой бизнес и позволила организации провести расширение в сопредельных отраслях, таких как собачья стоматология, ветеринария и зоомагазины. Отсутствие цели и соответствующее отсутствие перспектив остались в далеком прошлом. Конкурирующие бренды собачьего питания столкнулись с серьезной проблемой: соперничать с такой крепкой эмоциональной и философской позицией, которую занимает сейчас Pedigree, крайне сложно.

Некоторые лидеры бизнеса считают основным достоинством концепции сознательного капитализма выдающиеся долгосрочные финансовые результаты, которых способны добиться сознательные компании. Однако если это единственное, что они видят в сознательном капитализме, то вряд ли они смогут успешно воплотить эту философию в жизнь и осознать богатство ее потенциала.

Решительный лидер может сознательно подойти к работе подразделения компании, а затем расширить перемены и на весь бизнес. Но это встречается редко. Вообще инициатива снизу для такой перемены работает нечасто. Она может убедить руководство среднего звена в необходимости изменений или продемонстрировать потенциал в ограниченной сфере. Но если высшее руководство не проявляет подлинного желания внедрить в бизнес сознательность, этого просто не произойдет. Желание руководителей стать более сознательными должно быть настоящим и долгосрочным. Руководители должны вести за собой в стремлении к переменам, становясь сознательными лидерами, потому что все сотрудники организации будут следить за ними, чтобы понять, насколько они искренни. Любая непоследовательность или подозрение в лицемерии подорвет (если не разрушит) доверие к переменам. Помните, что четыре опоры сознательного капитализма – это принципы, а не тактические решения⁴. Каждый принцип должен быть осознан и пережит. Все четыре принципа применяются вместе, взаимно укрепляя друг друга.

Совет директоров в начале преобразований не обязательно должен полностью разделять идеи сознательного капитализма, однако в долгосрочной перспективе, бесспорно, он должен им «соответствовать». Нужно назначить сознательного CEO и дать руководству достаточно времени и поддержки для осуществления преобразований в полном объеме. Со временем совет должен полностью настроиться на такой образ мыслей о бизнесе и начать работать над тем, чтобы этот подход вошел в плоть и кровь всех сотрудников компании.

Когда руководство будет уже полностью убеждено в необходимости перевода бизнеса на сознательные рельсы, мы рекомендуем пригласить внешних консультантов, которые могут обеспечить поддержку и контекст, необходимые организации. В качестве первого шага компания может заказать «сознательный аудит бизнеса», который покажет, насколько она близка к четырем опорам сознательного капитализма⁵. Подобный аудит может обнаружить, на какие области компания должна приналечь, чтобы стать подлинно сознательным бизнесом.

Поиск цели

После завершения аудита бизнес должен осознать свою высшую цель. Есть ли у компании четко оформленная и осознаваемая всеми цель? Насколько она релевантна в современном мире, нужна ли она ему? Вдохновит ли она всех заинтересованных лиц? Мы рекомендуем заняться поиском, который, как описано в главе 4, должен помочь компании открыть свою высшую цель или вернуться к ней⁶.

Формирование нового подхода к заинтересованным лицам

После этого команде лидеров следует научиться иначе думать о заинтересованных лицах и эффективно с ними взаимодействовать. Бизнесу необходимо развить высокую эмпатию по отношению к заинтересованным лицам, сформировать способность лучше понимать и предвосхищать их нужды, даже прежде, чем они осознают их сами. Нужно понимать, что мотивы действий так же важны, как и сами действия. Например, в бизнесе, который строится вокруг идеи получения прибыли, удовлетворение покупателя — это только средство достижения конечной цели — максимизации доходов. В сознательном бизнесе удовлетворенность покупателя — цель сама по себе, поэтому ее достигают с большим усердием, страстью и эмпатией, чем это возможно в бизнесе, ориентированном на доходы. Такова же ситуация с сотрудниками, поставщиками и всеми остальными заинтересованными лицами: нужно изменить подход к ним — не выжимать их досуха, используя для обогащения, но создавать для них ценности и оказывать им услуги. Иными словами, подлинная любовь и забота должны чувствоваться во всех действиях организации по отношению к своим заинтересованным лицам.

Изменение культуры

У каждой организации есть своя культура, а иммунная система каждой культуры противится радикальным изменениям. Таким образом, часто основная проблема на пути к сознательному бизнесу — это изменение культуры. Если лидеры компании сформулировали убедительную цель и действительно посвящают себя заинтересованным лицам, но при этом культура компании к этим принципам безразлична или враждебна, все усилия по трансформации, вероятно, обречены.

Сознательный аудит бизнеса, который уже упоминался, включает в себя оценку степени, до которой культура организации содержит в себе качества,

которые мы характеризуем с помощью мнемонического слова TACTILE: это доверие, ответственность, забота, прозрачность, порядочность, лояльность и равноправие. Необходимо также, чтобы компания понимала, какие аспекты ее культуры особенно вредны или враждебны для сознательного образа действий. Ценностный центр Барретта (www.valuescentre.com) разработал простые, но действенные методы оценки культурных ценностей, которые включают семь уровней сознательности. Этот инструмент особенно удачно сочетается с сознательным капитализмом.

Все процессы, структуры и стратегии компании нужно изучить, чтобы понять, как они сочетаются с сознательным подходом к бизнесу. Если какие-то из них не подходят, их нужно изменить. Это всегда непросто. Культура любого долго функционирующего бизнеса целостна и противится подобным переменам. Компании, которые значительно закоснели в своих убеждениях, должны подвергнуться, метафорически выражаясь, более радикальному оперированию. Возможно, придется удалить наиболее враждебных всему новому сотрудников, особенно если они занимают высшие руководящие посты, иначе все усилия по трансформации могут не принести результата.

Переосмысление HCL

Одна из самых решительных перемен в крупной корпорации произошла недавно в индийской HCL Technologies. HCL — ведущая компания, предоставляющая консультирование и решения в области информационных технологий для многих крупнейших компаний мира. Инициатором перемен стал Винит Найяр, CEO с радикальными представлениями о лидерстве и управлении. Найяр пришел в компанию, которая на вид была вполне здоровой. Однако сознательные лидеры видят реальность такой, как она есть, а не какой она кажется со стороны. Найяр увидел то, чего не видели и о чем не подозревали другие: HCL предстояло столкнуться с проблемами*.

Он понял: чтобы убедить коллег в необходимости перемен, ему предстоит создать чувство глубокого недовольства текущим положением дел. Как он говорит, любые перемены — это передвижение из пункта А (в котором компания находится

* Vineet Nayar. *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* // Boston: Harvard Business Press, 2010; см. также Gary Hamel. *The Future of Management* // Boston: Harvard Business School Press, 2007. *Прим. авт.*

изначально) в пункт Б (которого она собирается достигнуть). Чтобы путь перемен был успешен, ключевые игроки должны быть не удовлетворены ситуацией в пункте А и проникнуты стремлением попасть в пункт Б, что предполагает позитивный (можно даже сказать, романтический) взгляд на будущее.

Большинство компаний, идущих на перемены, сосредоточивают все усилия только на пункте Б, почти не тратя времени на изучение текущей реальности. Однако невозможно проложить курс к точке прибытия, если не знать как следует точку старта. Найяр достиг этого благодаря методу, который он назвал «Свет мой, зеркальце, скажи». Он заставил свою команду лидеров пристально и жестко взглянуть на положение компании — не на рост выручки, а на другие важные факторы: например, на вовлеченность сотрудников в работу и уровень лояльности потребителей. То, что в этом зеркале увидели менеджеры, им не понравилось. Хотя компания приносила доход и продажи росли, долю на рынке она теряла. Клиенты были в целом удовлетворены, но не в восторге. Как место работы компания тоже ничем особенным не выделялась. Как и большинство конкурентов, она использовала традиционную для наукоемкого бизнеса систему управления, характерную для тех случаев, когда почти все сотрудники — высококвалифицированные профессионалы. Масштаб проблем, стоящих перед компанией, вскоре стал ясен руководству.

Найяр сгруппировал сотрудников компании по трем категориям в зависимости от их отношения к проекту перемен: адепты (около 20%), равнодушные (60%) и «потерянные души» (около 20%). Он считал, что если сможет воодушевить и облечь полномочиями адептов перемен, то равнодушные скоро присоединятся к ним, а «потерянные души» окажутся в меньшинстве и не смогут оказать влияния.

Создав общее мнение в пользу необходимости перемен, Найяр разжег энтузиазм относительно радужного будущего и начал процесс с простой, но радикальной идеи: *обратной ответственности*. В таких компаниях, как HCL, большинство сотрудников — профессионалы, которые несут ответственность за создание творческой, обладающей серьезным влиянием работы для клиентов. Они создают для бизнеса наибольшую ценность. Найяр относит этих сотрудников к так называемой ценностной зоне. В большинстве компаний эти сотрудники вынуждены тратить много времени на бесполезные совещания и бумажную работу. Найяр говорит: «Руководство не находится ни в ценностной зоне, ни даже вблизи нее. Порой руководство даже мешает ценностной зоне. Мы тратим драгоценное время и энергию [тех, кто находится в ценностной зоне], заставляя их готовить для нас бесконечные презентации всяких глупостей и постоянно писать отчеты о том, что они сделали или чего

не сделали»*. Его решение было таким: теперь не сотрудники ценностной зоны должны нести ответственность перед менеджерами, а менеджеры обязаны нести ответственность перед ними. Менеджеры должны обеспечить все возможное, чтобы у этих сотрудников имелось все нужное для функционирования на пике формы и они не тратили времени на действия, которые не создают никаких ценностей.

Организации, как и люди, могут быть самообучающимися и самоисцеляющимися сущностями. Трансформация не всегда требует резких, длительных, болезненных, детально контролируемых усилий. Ее можно достичь благодаря нескольким простым, но глубоким мерам. Такие каталитические идеи могут запустить целый ряд перемен. Обратная ответственность стала первой такой идеей для HCL. Быстро последовали и другие, перечисленные ниже.

Полная прозрачность. HCL создала систему, в которой любой сотрудник может задать руководителю любой вопрос в любое время. Все вопросы и ответы появляются во внутренней сети. Это создает высокий уровень информированности о проблемах и возможностях, с которыми сталкивается компания, порождая прозрачность и доверие.

Открытая обратная связь. Любой человек может поделиться своим мнением о любом другом сотруднике компании. Это позволяет компании прийти до такого уровня, когда сфера влияния и создания ценностей каждого сотрудника существенно превосходит его непосредственные рабочие связи, что помогает определить лучших кандидатов для продвижения на руководящие роли.

Переосмысление роли CEO. Найяр организовал во внутренней сети страничку «Мои проблемы», где размещает список своих стратегических задач, чтобы каждый сотрудник мог прочесть их и поделиться своим мнением. Это дает Найяру доступ к свежим идеям по поводу устранения своих трудностей, а также позволяет рядовым сотрудникам развить более широкое стратегическое мышление.

Каждый относительно простой шаг запускает серию новых перемен.

Трансформация компании началась в 2005 году, когда годовой доход HCL составлял 762 миллиона долларов. По любым меркам перемены оказались удачными и дали поразительные результаты: к 2011 году выручка поднялась до 3,53 миллиарда долларов, несмотря на глобальный экономический кризис**.

* Nayar, *Employees First, Customers Second*. *Прим. авт.*

** Годовой отчет HCL Technologies (US GAAP), 2005–2006, и статья в Wikipedia: HCL Technologie (последние изменения – 24 июня 2012 года) // en.wikipedia.org/wiki/HCL_Technologies. *Прим. авт.*

Путешествие, которое стоит предпринять

Создание сознательного бизнеса – процесс трудный, но исполненный смысла и приносящий немалую пользу вне зависимости от того, формируется ли такой бизнес с нуля или становится результатом перемен в существующей компании. Мы понимаем, что сейчас многие лидеры уже устали от перемен. Похоже, каждые несколько лет появляется новый набор модных словечек и терминов – общий контроль качества, реструктуризация бизнес-процессов, концепция шести сигм и многие другие. Но сознательный капитализм – это не просто очередной тренд. Идеи, которые мы высказываем в этой книге, приводят к более жизнеспособной бизнес-модели, чем модель максимизации прибыли, с которой она в первую очередь конкурирует, поскольку наши идеи учитывают гораздо большее количество мотиваторов, чем простое своекорыстие, и умение их применять. В отличие от многих других типов перемен, движение к сознательному бизнесу выглядит естественным, поскольку сочетается с естественными человеческими качествами всех заинтересованных лиц. Если же не пойти на эти перемены, сохранится угроза значению и жизнеспособности любого бизнеса в будущем.



ГЛАВА 18

Сила и красота сознательного капитализма

Бизнес играет в нашей жизни ведущую роль, оказывая на нас большее воздействие, чем любой другой общественный институт. Большинство из нас зарабатывают на жизнь себе и своей семье, работая в различных компаниях. Все мы приобретаем товары и услуги, которые производятся компаниями — с выдающейся эффективностью и изобретательностью. Качество жизни, здоровье, наше общее благополучие, даже наше счастье во многом зависят от того, как работает бизнес.

На протяжении всей книги мы старались подчеркнуть, что бизнес не врожденно ущербное и порочное занятие, которое нуждается в искуплении. Бизнес — это совместная работа людей по созданию ценностей для других людей. Это главный создатель ценностей в мире, и это делает бизнес этичным и даже прекрасным. Он по природе своей добродетелен и становится еще лучше, когда более полно осознает свои внутренние высшие цели и невероятный потенциал для создания ценностей.

Человеческие существа быстро эволюционируют, о чем мы уже говорили в этой книге. Напомним, что мы во многих отношениях становимся более умными, лучше информированными, более тесно связанными друг с другом, нас все чаще мотивируют высшие чаяния и ценности. Большинство из нас, как

мужчины, так и женщины, все успешнее сочетают мужественную и женственную стороны личности. Мы становимся все более сознательными: развиваемся этически, признаем ответственность за большее количество последствий своих действий и лучше понимаем взаимозависимость и нюансы функционирования сложных систем.

В этом быстро меняющемся мире бизнес должен учиться работать, принимая перемены, а не испытывая предубеждение против них. Нужно возглавлять человеческую эволюцию, а не плестись позади и не становиться ее жертвой. Лидерам бизнеса следует научиться распознавать призыв к изменениям и росту, идущий от них самих, от заинтересованных лиц, от общества, от самой эволюции. Мощный положительный эффект, который сознательный бизнес оказывает на мир, — не просто следствие более добродетельного образа поведения. Это и результат поведения более мудрого. Эта мудрость позволяет использовать во благо человечеству силу мотивации высшей целью и исключительный уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, который достигается, если личные увлечения соединяются с основными целями компании. Более высокая сознательность позволяет увидеть взаимозависимость всех заинтересованных лиц, осознать возможность синергии в ситуациях, когда другие искали бы компромисса. Такие лидеры создают прекрасные и долгосрочные культуры, которые позволяют бизнесу продолжать работать сознательным образом, даже если основатели уже сошли со сцены. Лидеры сознательно создают самоорганизующиеся, самомотивирующие, самоуправляемые и самостоятельно эволюционирующие предприятия.

Великий переход

Мы живем в условиях исторического перехода, когда становится ясно, что старые парадигмы больше не могут нормально работать, а разум людей открыт для новых возможностей. Великие проблемы и невероятные возможности новой эры требуют проницательности и смелых действий. В пьесе британского драматурга Тома Стоппарда «Аркадия» математик Валентайн говорит: «Будущее — это беспорядок. Хаос. С тех пор как человек поднялся с четверенек, дверь в будущее приоткрылась раз пять-шесть, не больше. И сейчас настало изумительное время: все, что мы почитали знанием, лопнуло, точно мыльный

пузырь»*. Нам нужно критически пересмотреть все модели мышления, а также предположения и теории о точности и важности всего сущего. Множество возможностей пугает, но и вселяет радость. Нам предоставляется бесценный шанс произвести фундаментальные изменения, которые направят нас к будущему, потому что сопротивляемость изменениям в обществе на данный момент ниже, чем когда-либо за последнее время.

Но как бы ни была мала сопротивляемость изменениям, все равно она существует. Опыт показывает, что от доминирующих парадигм избавляются с трудом. Когда выдвигается новая, сколь угодно убедительная парадигма, она встречает сопротивление тех, чьи взгляды на мир укоренились, тех, кого полностью устраивает существующее положение дел. С появлением логического и эмпирического оснований для новой парадигмы оппоненты начинают ее атаковать, порой очень яростно. На следующей стадии мы обычно видим непростое сосуществование двух парадигм. Постепенно под весом набранных доказательств обнаруживается критическая точка, и новая парадигма начинает побеждать. Тогда раздаются голоса: «В чем дело? Почему мы вообще об этом говорим? Ведь все очевидно».

Сейчас переход только начинается, и новая общедоступная философия капитализма лишь обретает форму. Потребуется много времени и усилий, прежде чем она станет повсеместно принятой и применяемой. Но этот переход набирает обороты. Многие современные лидеры и крупные компании уже восприняли философию сознательного капитализма и делают решительные шаги в этом направлении. Но мы считаем, что основным творцом перемен будет поколение миллениума — те, кто родился между 1980 и 2000 годами и начинает входить в деятельный возраст¹. Из их рядов появятся предприниматели, которые создадут сознательные компании и сознательные некоммерческие организации будущего, что радикальным образом ускорит нашу коллективную общественную и экономическую эволюцию. По словам Джинн Мейстер и Кэри Уилльерд, «поколение миллениума рассматривает работу как основную часть жизни, а не как отдельную деятельность, которая должна находиться “в балансе” с жизнью... Они хотят благодаря работе заводить новых друзей, приобретать новые навыки и служить высшей цели. Это чувство цели — ключевой фактор в их удовлетворенности работой; согласно нашему исследованию, это самое социально ответственное поколение со времен 1960-х годов»².

* Пер. О. Варшавер.

Общая мечта

Наша мечта, которая породила движение сознательного капитализма, проста: *когда-нибудь почти все компании станут работать с чувством высшей цели, сочетая интересы всех сторон, имеющих к ней отношение; развивать и повышать сознательных лидеров и создавать культуру доверия, ответственности и заботы.* Сейчас такой подход — всего лишь исключение. Наша цель — как можно быстрее сделать его нормой. Конечно, мы не настолько самоуверенны, чтобы предполагать, что наше определение сознательного капитализма — последнее слово в его теории. Мы предлагаем динамичное определение, которое продолжит развиваться с ростом нашей сознательности и коллективной мудрости лидеров бизнеса и теоретиков, которые обогатят наше понимание предмета.

Томас Пейн, один из отцов-основателей Соединенных Штатов, в январе 1776 года опубликовал знаменитый трактат «Здравый смысл», который немедленно произвел сенсацию и, как считается, подстегнул принятие Декларации независимости — это произошло через шесть месяцев после публикации. Трактат в колониях прочли почти все, в нем отстаивалась республиканская идея и приводились основания для отделения от Великобритании. Открывается работа следующим абзацем:

Возможно, ощущения, изложенные на следующих страницах, пока не пользуются достаточной поддержкой, чтобы снискать им общую благосклонность; долгая привычка не думать чего лишнего дает ложное ощущение собственной правоты, что изначально побуждает бурно отстаивать традиционные порядки. Но вскоре сума-тоха уляжется. Время убеждает больше людей, нежели разум³.

Мы считаем, что примерно то же самое можно сказать и о сознательном капитализме в его отношении к традиционному подходу к бизнесу.

Мы нимало не сомневаемся, что однажды сознательный капитализм станет доминирующей парадигмой по одной-единственной причине: это просто оптимальный способ вести дела. Он дает лучшие результаты и со временем, несомненно, превзойдет любую иную философию бизнеса. Кип Гинделл, один из основателей The Container Store и CEO компании, говорит: «Вселенная составила заговор с целью помочь вам. Все хотят, чтобы вы преуспели». Поскольку сознательные компании побеждают на рынке, их подход со временем

будет взят на вооружение и всеми остальными. Процесс, однако, будет не самым быстрым, а многие компании, которые стремятся стать сознательными, возможно, не до конца понимают, что это за собою влечет. Возможно, кто-то относится к идее неискренне или разделяет ее только с целью пожать плоды обещанного финансового успеха. Движение сознательного капитализма призвано помочь более скорым и сознательным переменам, чтобы компании могли понять, что на самом деле нужно совершить, чтобы стать подлинно сознательным бизнесом. Когда большинство компаний начнет работать таким образом, человечество и нашу планету ждет процветание.

Путь вперед

Наша работа над концепцией сознательного капитализма сродни строительству дороги, по которой будут держать путь новые амбициозные сознательные компании. Путь прокладывается несколькими пионерами-стратегами, которые постоянно экспериментируют, порой сходя с уже проторенного маршрута и находя что-то новое на боковых дорожках. Наша задача – расширить эту тропу, сделать более удобной, создать дорожную карту и обеспечить поддержку во время пути. Хорошая новость в том, что, в отличие от ситуации, сложившейся 25 или 30 лет назад, сейчас можно ориентироваться на множество отличных образцов сознательного бизнеса, которые уже прошли по этой дороге, поэтому новому сознательному бизнесу есть на кого равняться на своем пути. Он может двигаться с уверенностью и прямоотой, потому что многие любимые всеми компании – Southwest Airlines, Google, Costco, UPS, POSCO, Tata, The Container Store, Amazon, Whole Foods Market, Nordstrom, Patagonia, Trader Joe’s, Panera и Bright Horizons – показывают, что такой способ ведения дел со временем приводит к успеху по всем параметрам.

Есть прежняя мощеная дорога – шоссе, по которому долгое время двигается традиционный бизнес. Она хорошо размечена и всеми опробована, кажется, что это тихое и безопасное место. Но старый, традиционный путь больше нельзя считать ни правильным, ни безопасным – на нем много выбоин. Более того, он уже больше не ведет туда, куда нам надо. Путь сознательного бизнеса, возможно, не так хорошо проторен, зато приводит к долгосрочному успеху и процветанию. Путешествие это радостное, но непростое. Оно требует целеустремленности, смелости и решительности.

Последовательность дел

Любой из нас может сыграть свою роль в распространении идей сознательного капитализма. Если вы уже управляете бизнесом или значительным подразделением более крупной компании, то можете начать внедрять этот подход сразу же. Максимально быстро соберите всех сотрудников и задайте следующие фундаментальные вопросы: почему существует этот бизнес? Какие ценности мы создаем? Как создавать больше ценностей для всех крупнейших заинтересованных лиц? Как избавиться от компромиссов, на которые приходится идти сейчас? Как создать рабочую среду, исполненную любви, радости и смысла? Как демонстрировать любовь и заботу покупателям и поставщикам? Как изменить принципы приема на работу и продвижения по служебной лестнице? Эти вопросы – лишь точка отсчета на пути к созданию более сознательного бизнеса. Каждый аспект бизнеса нужно более пристально рассмотреть с точки зрения четырех принципов, сформулированных в этой книге.

Нельзя терять время. Как говорится, лучшее время для того, чтобы вырастить дуб, прошло 20 лет назад, так что надо заняться этим хотя бы сейчас. И основными вершителями перемен должны быть те, кто непосредственно занят в бизнесе, а не политики, бюрократы или регулирующие органы. Текущее положение дел просто не должно сохраниться – во многих отношениях оно неприемлемо. Вопрос в том, что придет ему на смену. Если мы не выступим в поддержку сущностных основ капитализма, его незаменимости и ожидающего его с ростом сознательности невероятного подъема, то скоро обнаружим, что в нашей жизни правят бал опасные и извращенные формы хозяйствования – например, кумовской капитализм или какая-то из разновидностей капитализма государственного.

Беспредельные возможности человеческой изобретательности

Мы, люди, способны на поразительные вещи. Только подумайте обо всех наших удивительных достижениях за последние 200 лет, когда численность населения экспоненциально возросла и все большему числу людей стала доступна возможность полностью реализовать свой творческий потенциал. Мы создали физические структуры, которые поражают воображение, совершили подвиги,

от которых захватывает дух, продемонстрировали творческий подъем до недосягаемых высот. Мы прорыли туннели сквозь горы, построили здания, которые устремляются ввысь на сотни метров, послали людей на Луну и успешно забрали их оттуда. Мы запустили спутники и космические станции, изобрели технологии, которые сделали волшебство повседневностью, раскрыли грандиозные секреты атома. Мы спокойно помещаем людей в алюминиевые трубы и пускаем их по свету на головокругительных скоростях в 10 тысячах километров над землей. Мы создали системы связи, которые соединяют нас невидимыми и нерушимыми нитями в отдаленных деревушках, дремучих джунглях, высоких горах. Ни одно из этих величественных достижений человека не было ниспослано свыше. Все они были придуманы и реализованы обычными смертными за невероятно короткий отрезок времени.

Наши великие триумфы и сверхъестественный потенциал, однако, находятся в противоречии с повседневными проблемами и теми многочисленными способами, которыми многие из нас губят свои дарования и свое время. Хотя мы созданы, чтобы радостно творить, большинство из нас удовлетворяются тем, чтобы самодовольно хранить то, что уже имеют. Мы можем испытать радость открытия, но соглашаемся на бездумную рутину. Хотя мы можем проживать каждый день в любви и с чувством выполненного долга, нас держит собственный страх мыслей и действий.

И нигде это не проявляется так явно и раздражающе, как в мире бизнеса. Владея исключительными общественными возможностями для сотрудничества и создания ценностей, мы часто занимаемся бизнесом уныло и без души. Работа, которая должна быть источником достижений и удовлетворенности, для большинства из нас стала наказанием, которое приходится отбывать. Это можно и нужно изменить.

Выбор, стоящий перед бизнесом

Несознательный бизнес ставит своей целью создание как можно лучших финансовых условий для своих инвесторов. Все остальное трактуется как средство для достижения этой цели. И тем не менее эти компании все чаще и чаще оказываются неспособными добиться того, к чему с таким энтузиазмом стремятся. И цикл этот предсказуем. Лидеры постоянно с гордостью заявляют, что их цель — максимизация дохода. Это своего рода громкое и однозначно

толкуемое послание для всех причастных к этой организации: они тоже должны сосредоточиться на максимизации своего дохода. Сотрудники решают отдавать как можно меньше и брать как можно больше. Поставщики экономят на всем сразу, чтобы увеличить собственные доходы. Правительства и местные власти тоже думают о том, как бы побольше содрать с этого бизнеса. Покупатели без колебаний извлекают при любой возможности выгоду из такой компании. Все в этой системе берут и никто не хочет давать. Это подрывает, а в конце концов и разрушает возможности компании по достижению своей цели, то есть получения доходов, поскольку эгоистический импульс быстро распространяется по системе. Он вредит всеобщим способностям создавать ценности для других, а следовательно, и для себя самих.

Сознательный бизнес стремится создавать финансовые, интеллектуальные, общественные, культурные, эмоциональные, духовные, физические и экологические ценности для всех основных заинтересованных лиц: сотрудников, покупателей, инвесторов, поставщиков и общества. Каждое заинтересованное лицо — это и цель, и средство, и инструмент создания ценностей, и бенефициар. Благополучие отдельного заинтересованного лица тесно связано со всеобщим благополучием. Компромиссы по большей части исключены, система бизнеса процветает и растет в полном согласии. Все ее члены по доброй воле, с энтузиазмом и благодарностью вносят свой вклад, уверенные, что их заботливость, лояльность и добросовестность окупятся сторицей.

Разница между этими подходами огромна и влечет за собой серьезные последствия. Выбор за нами.

Освобождение нашего героического духа

Великий правовед Оливер Уэнделл Холмс говорил: «Я не дам и ломаного гроша за простоту по эту сторону сложности, но я готов отдать жизнь за простоту по ту сторону сложности». Нельзя больше довольствоваться упрощенным подходом к работе, бизнесу и капитализму — подходом, который так глубоко укоренился в нашем обществе и сознании. Он не только непригоден, но, более того, разъедает ткани нашего общества и превращает души в камни. Он делает необходимыми отвратительные компромиссы и приводит к несчастьям и страданиям множества людей. Мы должны коллективно стремиться к переходу на другую сторону сложности в мире бизнеса и капитализма, где сможем

обрести мир и процветание, радость и справедливость, любовь и заботу, деньги и смысл жизни.

Как ни грустно это признавать, бизнес слишком долго находится в защитной пассивной стойке. Хотя предприниматели и бизнесмены – герои современного мира, их преувеличенно изображают как бездушных и бессердечных наемников. Марк Гафни из Всемирного центра духовности говорит: «Мы должны изменить ключевое понимание бизнеса, чтобы оно точно отражало его преобразующее влияние, его истинную оздоравливающую сущность... Предстоит резкий сдвиг сознания, который может полностью изменить даже наше понимание себя самих»⁴.

Кто-то хорошо сказал, что мы, живущие сейчас, имеем возможность прожить самую осмысленную жизнь в истории человечества⁵. Никогда еще перед нами не стояли такие вызовы, но никогда еще не было в нас так развито самосознание и глубокое понимание этих вызовов. Наша коллективная решимость бороться с этими проблемами и наши возможности для этого никогда не были столь велики. В нашем распоряжении есть все инструменты и технологии для решения почти любой из этих проблем; кроме того, у нас достаточно таланта и возможностей, чтобы изобрести то, чего мы еще не имеем, но в чем нуждаемся. Если мы сможем высвободить потенциальную энергию, которая по большей части спит в каждом из нас, и провести ее по творческим организационным каналам, то у нас получится еще в этом столетии искоренить бедность, создать мирную планету, восстановить и восполнить нашу среду обитания и виды, находящиеся под угрозой, победить большинство серьезных болезней, дать всем людям возможность вести долгую, здоровую, яркую, продуктивную и осмысленную жизнь. Наши дети и внуки будут процветать так, как мы и не мечтали.

И в этом сила, обещание и красота сознательного капитализма.

Кредо сознательного капитализма

Мы считаем, что бизнес — это хорошо, потому что он создает ценности. Это этично, потому что он основан на добровольном обмене. Это благородно, потому что он способен возвысить наше существование. Это героично, потому что он вырывает людей из лап бедности и рождает процветание.

Капитализм свободного предпринимательства — самая мощная в истории система общественного сотрудничества и человеческого прогресса. Это одна из самых убедительных идей, которые когда-либо породил человеческий разум. Но мы можем стремиться даже к большему.

Сознательный капитализм — подход к капитализму и бизнесу, который лучше отражает то, что мы находимся в постоянном пути; то, как выглядит наш современный мир; то, каким врожденным потенциалом для перестройки мира обладает бизнес. Сознательный бизнес руководствуется высшими целями, которые служат интересам всех крупнейших заинтересованных лиц, сочетаются с ними и объединяют их. Более высокий уровень сознательности позволяет ему видеть взаимозависимость всех заинтересованных лиц, что, в свою очередь, помогает им обнаруживать синергию и пользоваться ею в тех ситуациях, где иначе был бы неизбежен компромисс.

Сознательным бизнесом управляет сознательный лидер, которым движет преданность цели компании, всем причастным к бизнесу людям и той планете, на которой все мы живем. Сознательный бизнес развивает культуру доверия, подлинности, инноваций и заботы, благодаря которой работа в таких организациях становится источником личного роста и профессионального удовлетворения. Сознательные компании ставят перед собой задачу создания финансового, интеллектуального, общественного, культурного, эмоционального, физического и экологического блага для всех своих заинтересованных лиц.

Сознательный бизнес может помочь миру развиваться таким образом, чтобы миллиарды жителей могли процветать и вести жизнь, исполненную страсти, цели, любви и творчества. Это будет мир свободы, гармонии, процветания и сострадания.

Подробнее с идеями, изложенными в книге, можно познакомиться на сайте www.consciouscapitalism.org.



ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А Экономическая модель сознательного капитализма

Бизнес должен оценивать себя по большому количеству критериев, а не по чисто финансовым результатам. Как уже говорилось в этой книге, бизнес может создавать, но потенциально еще и уничтожать различные виды благосостояния: финансовое, интеллектуальное, общественное, культурное, эмоциональное, духовное, физическое и экологическое. Чем больше компания, тем более серьезное во всех отношениях влияние она оказывает на окружающий мир. Бизнес, который порождает финансовое благополучие, но уничтожает все остальные его формы (которые могли бы оказать более серьезное положительное влияние на жизнь людей), приносит в мир куда меньше ценностей, чем мог бы. Если он разрушает благополучие во многих формах, то его общее влияние оказывается негативным: такой бизнес можно даже считать паразитом общества.

Ключевой принцип системного мышления, которое в этой книге определено как сущностный аспект сознательного капитализма, — отсутствие разграничения между главными и побочными эффектами. Мы предпринимаем меры, которые дают эффекты. Все эти эффекты могут оказаться значительными, и все они должны быть приняты во внимание. Как и в медицине, мы назначаем некоторые эффекты «главными», чтобы выдвинуть их на передний план, а некоторые «побочными», чтобы задвинуть их подальше, тем более что они почти всегда отрицательны. Однако слишком часто так называемые побочные эффекты перевешивают основные по своему кумулятивному влиянию. Некоторые эффекты проявляются немедленно, другие сказываются в будущем. Каждый эффект, в свою очередь, ведет к другим последствиям, изучить которые тоже необходимо.

В бизнесе, как и в других аспектах жизни, сознательность проявляется в том, чтобы нести ответственность за все последствия своих действий, а не только за те, которые положительно на нас влияют. Сознательное отношение к бизнесу поражает тем, что дает бизнесу возможность принимать такие решения, которые оказывают положительное влияние на всех заинтересованных лиц во многих отношениях. Это приносит куда больше удовлетворения, чем простая работа на создание финансового благополучия акционеров.

Логика превосходных финансовых показателей

Финансовое измерение производительности компании зависит от ее способности наращивать прибыли и увеличивать эффективность. В обоих отношениях сознательный бизнес работает превосходно. Он лучше понимает осязаемые и неосязаемые потребности своих клиентов. Его приоритеты расхода средств очевидны: инвестировать в то, что действительно имеет значение (удовлетворенность сотрудников и покупателей и высококачественные продукты), и экономить на том, что не имеет особой ценности (постоянные рекламные кампании, высокая текучка в штате, избыток административного персонала, влекущий за собой неминуемый бюрократизм).

Сознательный бизнес обычно растет гораздо быстрее, чем его конкуренты. Это достигается общим расширением рынка (чего Southwest Airlines добивается на рынке авиаперевозок, а Starbucks – благодаря своим вездесущим кофейням), а также захватом рыночной доли у менее сознательных конкурентов. Конечно, иногда сознательный бизнес вообще создает абсолютно новые, до сих пор не существовавшие рынки, такие как онлайн-книготорговля Amazon или новаторские продукты Apple – iPod, iTunes и iPad. Мы считаем, что со временем менее сознательных бизнесов станет существенно меньше, потому что они не смогут конкурировать с более сознательными. Это увеличит прямую конкуренцию между сознательными компаниями и приведет к новым инновациям и созданию еще больших ценностей, что повысит качество жизни всех заинтересованных лиц.

В этом приложении мы приведем прямые и косвенные свидетельства того, что сознательные компании в долгосрочной перспективе демонстрируют лучшие финансовые результаты. Прямое свидетельство основано на показателях репрезентативной группы публичных сознательных бизнесов за последние 15 лет, косвенное базируется на некоторых переменных – критериях для выбора компаний, которые соответствуют тому, что можно назвать сознательным бизнесом, но все же к нему не относятся. Начнем с прямого свидетельства.

Прямое свидетельство превосходных финансовых показателей

В книге *Firms of Endearment* Радж Сисодиа и соавторы отобрали компании на основе их так называемого гуманистического профиля (в который входят чувство цели,

любовь к ним со стороны покупателей, сотрудников, поставщиков и общества, их культура и лидеры), а не финансовых показателей¹. Единственным финансовым критерием было то, что эти компании действуют на постоянной основе и не находятся под неминуемой угрозой банкротства. Из нескольких сотен компаний авторы отобрали 18 публичных и десять частных. Уровень их так называемой сознательности варьируется, но очевидно, что все они имеют право именоваться сознательными. В области финансовой производительности ожидания авторов книги были довольно скромными: предполагалось, что компании будут демонстрировать результаты средние или чуть выше средних. Это убеждение основывалось на ряде факторов. Во-первых, компании не ставили своей целью «максимизацию доходов акционеров». Во-вторых, большинство этих компаний хорошо платит сотрудникам и предоставляет им существенные льготы. Например, в то время зарплата в Costco была в два раза выше, чем в Walmart, компания покрывала 98% медицинских расходов сотрудников, в то время как Walmart делала это в значительно меньшей степени (сейчас Walmart начала приближаться к уровню Costco в этом отношении, но все еще далека до его достижения). В-третьих, эти компании платили налоги по гораздо более высокой ставке, чем большинство других. В-четвертых, эти фирмы не выбивали из поставщиков самые низкие цены из возможных, а поставщики эти были финансово успешными новаторами. В-пятых, «фирмы, несущие любовь» много занимались общественной работой и сокращением своего влияния на окружающую среду. Наконец, они предлагали покупателям большую ценность и выдающееся клиентское обслуживание.

Большинство из нас привыкло считать бизнес игрой с нулевой суммой, которая требует множества компромиссов. Таким образом, если все эти «фирмы, несущие любовь» тратили столько лишних денег на сотрудников, поставщиков, покупателей и общество, они должны были брать деньги где-то еще – по всей вероятности, у инвесторов. Сисодиа и соавторы предположили, что, поскольку все компании были хорошо управляемыми и стабильными и пользовались лояльностью сотрудников и покупателей, инвесторы будут работать с ними с не меньшей охотой, чем с другими. По мнению авторов, это было бы более чем приемлемо, поскольку эти компании создают много других видов ценностей. Однако оказалось, что эти компании еще и дают многочисленные доходы инвесторам, за десять лет (с 1996 по 2006 год) девятикратно превзойдя средний результат по рынку. Очевидно, что здесь нельзя было вести речь о всего лишь «приятных» компаниях, делающих много добра. Они производили гораздо больше ценностей, чем казалось на первый взгляд.

Мы обновили данные так, чтобы был учтен 15-летний временной промежуток с 1996 по 2011 год. Табл. А.1 показывает, что в этот период сознательные компании в 10,5 раза превзошли индекс S&P 500².

Инвестиционные показатели «фирм, несущих любовь» (ФНЛ) по отношению к S&P 500 с 1996 по 2011 год

Доходы	За 15 лет		За 10 лет		За 5 лет	
	Кумуля- тивные	В годовом исчислении	Кумуля- тивные	В годовом исчислении	Кумуля- тивные	В годовом исчислении
ФНЛ ^а	1646,1%	21,0%	254,4%	13,5%	56,4%	9,4%
S&P 500 ^б	157,0%	6,5%	30,7%	2,7%	15,6%	2,9%

Примечание. Доходы компании — общие доходы с реинвестированными и рассчитанными по сложной ставке дивидендами.

а — «Фирмы, несущие любовь», о которых идет речь в книге *Firms of Endearment*; пересчитано авторами.

б — Индекс 500 ведущих компаний США по версии Standard & Poor.

Косвенные доказательства превосходных финансовых показателей

Компании с наилучшими условиями труда

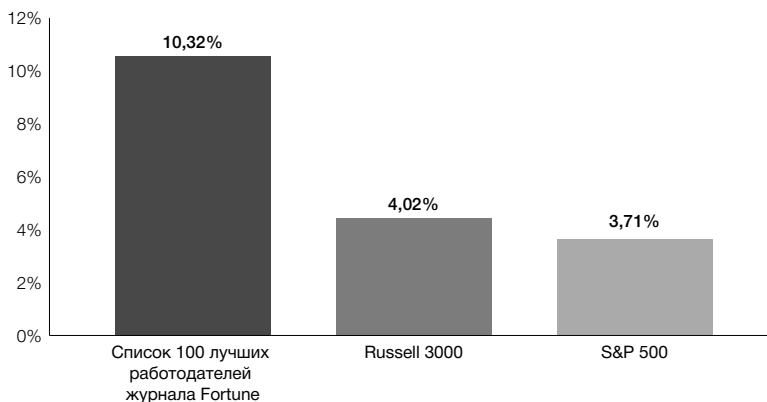
Хороший показатель сознательного бизнеса — слава, которая идет о компании как об отличном работодателе. Институт GPTW* проводит исследования на эту тему с 1988 года. В том же русле действует Институт Гэллапа, который вот уже 30 лет изучает степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Институт GPTW учитывает такие критерии, как доверие, гордость и товарищеский дух, при определении того, действительно ли компания обеспечивает такую рабочую среду, которая дарит подлинное чувство удовлетворенности и самореализации сотрудникам. С 1997 года институт сотрудничает с журналом *Fortune*, выпуская ежегодный рейтинг 100 лучших компаний для работы в США. На рис. А.1 видно, что эти компании с 1997 по 2011 год шли существенно выше рынка. В списке 2012 года упоминавшиеся в этом тексте сознательные компании заняли следующие места: Google (1), Wegmans (4), REI (8), The Conortunetainer Store (22), Whole Foods Market (32), Nordstrom (61) и Starbucks (73)³.

Glassdoor составляет собственный список 50 лучших работодателей на основе опроса сотрудников. Помимо некоторых компаний из списка *Fortune*, список Glassdoor включает Trader Joe's на девятом месте, Southwest Airlines на 17-м и Costco на 23-м⁴.

* Great Place to Work Institute (Институт «Отличное место работы») — глобальная исследовательская, консалтинговая и тренинговая компания, которая помогает организациям выявлять, создавать и поддерживать лучшие рабочие места посредством развития корпоративных культур с высоким уровнем доверия.

Сравнительные доходы фондового рынка с 1997 по 2011 год в годовом исчислении для списка 100 лучших работодателей, составленного журналом Fortune



Источник: Great Place to Work Institute; все права защищены. Russell Investment Group.

Как уже говорилось, Институт Гэллапа выяснил, что средний уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс в США составляет от 26 до 30% за последнее десятилетие. Также, согласно исследованиям института, в высокопроизводительных компаниях отношение «вовлеченных» сотрудников к «невовлеченным» составляет 10:1. В среднем же для компаний это отношение равно 1,8:1⁵.

Высокоэтичные компании

С 2007 года организация под названием Ethisphere* ежегодно составляет список наиболее этичных компаний мира. Компании оцениваются по семи параметрам: ответственность бизнеса перед гражданским обществом; корпоративное управление; инновации, которые служат общественному благу; лидерство в индустрии; работа высшего руководства и стиль управления; законопослушность, соответствие регулирующим нормам и репутация; внутренние системы и этика соблюдения правовых и нормативных актов. В 2011 году в список вошли 110 компаний.

* Исследовательский институт этики, находящийся в Нью-Йорке, — единственная организация, проводящая независимую верификацию программ выполнения нормативно-правовых требований и практик деловой этики.

Все вместе эти компании превосходили S&P 500 ежегодно, с момента запуска программы в 2007 году, в среднем на 7,3%. Компании пользовались превосходной репутацией бренда, высокой лояльностью покупателей, в них была ниже текучка кадров⁶.

Компании с гибкими культурами, ориентированными на заинтересованных лиц

В 1992 году профессора Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер и Джеймс Хескет опубликовали знаковую книгу *Corporate Culture and Performance* («Корпоративная культура и прибыль»)⁷. Коттер и Хескет изучили прибыль 207 крупных американских компаний, работающих в 22 отраслях экономики, за 11 лет деятельности. Оказалось, что компании, создавшие сильную и гибкую культуру бизнеса, ориентированную на всех заинтересованных лиц и предоставлявшую полномочия менеджерам всех звеньев, существенно превосходили по трем ключевым показателям остальные: по росту прибыли (682% против 166%), увеличению биржевой стоимости акций (901% против 74%) и росту общего дохода (756% против 1%). Авторы так описывают культуры компаний, ориентированные на заинтересованных лиц: «Все их менеджеры очень заботятся о людях, которые заинтересованы в их бизнесе: о покупателях, сотрудниках, акционерах, поставщиках».

Компании с пронциательными лидерами

В ходе масштабного академического исследования было изучено 520 компаний из 17 стран для определения финансового влияния автократического и стратегического руководства, а также сопоставительного анализа создания ценностей для всех заинтересованных лиц и чисто экономических ценностей⁸. Автократические лидеры делали акцент на числовые показатели и финансовые результаты, а стратегически мыслящие руководители подчеркивали цели и ценности. Исследования показали, что стратегическое лидерство оказалось тесно связано с «дополнительными усилиями», которые положительно сказывались на результатах компании. Автократическое лидерство оказывало серьезное негативное влияние на ценности для заинтересованных лиц и никак не сказывалось на финансовых показателях. Со временем компании, возглавляемые лидерами-стратегами, значительно превзошли те, которыми руководили сосредоточенные на чисто финансовых результатах автократические лидеры.

Контринтуитивное доказательство

Существует множество доказательств того, что сознательный бизнес дает прекрасные результаты по всем важным критериям. А как насчет компаний, которые ставят во главу угла исключительно доход? Безусловно, в этой своей единственной цели они должны преуспевать.

Книга Джима Коллинза *Good to Great** — бестселлер всех времен в области бизнеса⁹. Коллинз рассмотрел мир публичных компаний за последние 80 лет или около того и выделил 11 удовлетворявших следующему финансовому критерию: они по крайней мере втрое превосходили рынок на протяжении по меньшей мере 14 лет. Здесь надо задать два вопроса: что это за компании и действительно ли они заслуживают эпитета «великие»? В списке есть Circuit City, Fannie Mae и Wells Fargo. Прежде чем обанкротиться, Circuit City пошла на ряд несознательных мер — например, уволила опытных сотрудников и заменила их новобранцами, которым можно было платить меньше. Fannie Mae оказалась в центре последнего финансового кризиса. Wells Fargo получила в 2008 году 25 миллиардов долларов в качестве дотации от правительства США.

Еще более вопиющим выглядит появление в списке «великих» компаний Altria (бывший концерн Philip Morris). Каким был вклад в развитие человечества в прошлом веке Philip Morris, крупнейшей в мире табачной компании? Было ли ее влияние положительным, нейтральным или отрицательным? Совершенно очевидно, что, если учитывать все факторы, это воздействие исключительно негативно. Каждый год от болезней, вызванных курением, умирает 6 миллионов человек. В этом веке курение, как ожидается, станет причиной смерти миллиарда. Средняя продолжительность жизни курильщика упала на 15 лет, системы общественного здравоохранения тратят в год 650 миллиардов долларов только на непосредственно связанные с курением заболевания¹⁰. От этих цифр никуда не деться. И при этом большинство табачных компаний не только стремятся удовлетворить существующий спрос, но и работают над созданием нового спроса — спустя десятилетия после того, как были получены неоспоримые доказательства тяжелого вреда здоровью, наносимого курением.

Взглянем на дело с более широкого ракурса — с точки зрения общества: стал ли мир лучше благодаря существованию этой компании? Конечно, у некоторых людей есть работа, а инвесторы получают хорошие дивиденды. Но какой ценой? Если заставить компанию нести ответственность за все затраты, которые она возложила на общество, так ли хорошо будут смотреться ее финансовые показатели? Подозреваем, что нет.

Есть разница, каким способом делать деньги. Грегори Дэвид Робертс пишет: «Если не уважать то, как мы зарабатываем деньги, они не имеют никакой ценности. Если деньги не используются, чтобы сделать лучше жизнь наших семей и любимых, то у них нет никакой цели»¹¹. Гораздо более точное определение великого бизнеса состоит в том, что этот бизнес приносит максимальную общую ценность: не просто дает финансовое благополучие инвесторам, но создает все виды перечисленных выше ценностей для всех своих заинтересованных лиц. Великий бизнес укрепляет здоровье и повышает благосостояние общества. Благодаря ему заинтересованные лица обретают процвета-

* Издана на русском языке: *Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

ние и удовлетворенность. Само его существование обогащает мир. По этим стандартам и следует судить о величии бизнеса.

Важно и то, что все эти соображения отображаются в финансовых результатах. Те компании, которые служат образцами финансового благополучия в Good to Great, за последние 15 лет лишь незначительно опережали рынок, существенно уступая сознательным компаниям, которые изучались в книге *Firms of Endearment* (табл. А.2). За прошедшие десяти-, пяти- и трехлетний периоды показатели компаний, о которых идет речь в книге Good to Great, были значительно ниже рыночных. Конечно, о величии этих фирм было заявлено на основании других временных отрезков, но мы считаем, что компании, которые действительно заслуживают этого эпитета, должны выдержать испытание временем и продолжать демонстрировать хорошие результаты.

ТАБЛ. А.2

Инвестиционные показатели «фирм, несущих любовь» (ФНЛ) и компаний из книги Good to Great («От хорошего к великому», ОХКВ) по отношению к S&P 500 с 1996 по 2011 год

Доходы	За 15 лет		За 10 лет		За 5 лет		За 3 года	
	Суммар- ные	В годовом исчислении	Суммар- ные	В годовом исчислении	Суммар- ные	В годовом исчислении	Суммар- ные	В годовом исчислении
ФНЛ ^а	1646,1%	21,0%	254,4%	13,5%	56,4%	9,4%	77,4%	21,1%
ОХКВ ^б	177,5%	7,0%	14,0%	1,3%	-35,6%	-8,4%	-23,2%	-8,4%
S&P 500 ^в	157,0%	6,5%	30,7%	2,7%	15,6%	2,9%	10,3%	3,3%

Примечание. Доходы компании — общие доходы с реинвестированными и рассчитанными по сложной ставке дивидендами.

а — «Фирмы, несущие любовь», о которых идет речь в книге *Firms of Endearment*; пересчитано авторами.

б — Компании, о которых идет речь в книге *Good to Great*.

в — Индекс 500 ведущих компаний США по версии Standard & Poor.

Объяснение превосходства в производительности

Как именно сознательный бизнес достигает превосходных финансовых результатов, создавая при этом многие другие формы благополучия и благосостояния для всех своих заинтересованных лиц, в том числе общества? Все сводится к следующим факторам: у этих компаний очень велик объем продаж, потому что они успешно создают ценности для покупателей; они сознательно идут на меньшую валовую прибыль, чем она могла бы быть, но получают больше чистой прибыли, чем их традиционные конкуренты. Со временем сознательный бизнес добивается устойчивой репутации и начинает расти быстрее.

Они привлекают больше лояльных покупателей, увлеченных сотрудников, квалифицированных поставщиков, порождают лучшее отношение общества к себе. Все это помогает компаниям больше зарабатывать и получать более высокие оценки рыночной стоимости по сравнению с доходами.

Большой объем продаж

Первое и главное объяснение превосходных результатов сознательного бизнеса — это прекрасное отношение к нему покупателей. Покупатели не просто выказывают удовлетворение и лояльность, но действительно любят сознательные компании, становятся их ревностными пропагандистами и защитниками. В результате сознательные компании способны на создание большого объема продаж. Они традиционно опережают средние показатели по отрасли по таким пунктам, как продажи на квадратный фут (для розничных операторов) и доход на одного сотрудника (для всех типов бизнеса).

Когда компания приносит больше выручки с базы активов, сравнимой с конкурентами, то она может позволить себе платить сотрудникам более высокую зарплату и по-прежнему выдерживать ценовую конкуренцию. Получается добродетельный цикл: хорошо оплачиваемые сотрудники, действительно преданные работе и добросовестно обслуживающие клиентов, помогают сполна осчастливить покупателей. Компания достигает большего масштаба и способна постоянно улучшать ценностные предложения для своих клиентов. Сочетание этих двух факторов со временем привлекает все большее число покупателей, что позволяет компании продолжать хорошо платить своим сотрудникам и далее расширять бизнес.

По самой своей сути сознательные компании гораздо более производительны, чем их традиционные конкуренты. Но это не та производительность, которая достигается угрозами и стимулами, выжимается из напряженных, подавленных сотрудников. Эта производительность — результат состояния творческого потока, в котором люди стремятся к совершенству, вводят инновации и любят то, что делают. Такая энергия помогает свернуть горы.

Приведем несколько примеров сознательных розничных операторов и их удивительных способностей к большому объему продаж и операционной эффективности.

- Продажи розничной продуктовой сети Wegmans на квадратный фут на 50% выше средних по отрасли, а операционная прибыль достигает примерно 7,5%, что в два раза больше, чем у конкурентов¹². Как и большинство сознательных компаний, Wegmans хорошо оплачивает труд своих сотрудников, обеспечивает щедрые страховые выплаты даже работающим на полставки, а также предлагает различные варианты обучения.
- Продажи Costco составляют около 140 миллионов долларов с магазина и тысячу долларов с квадратного фута. Показатели конкурентов такие: Sam's Club —

78 миллионов и 586 долларов, BJ's Wholesale Club — 54 миллиона и 500 долларов соответственно. Обладая и значительно более высоким показателем продаж относительно числа сотрудников, Costco может позволить себе хорошо им платить, что тоже вносит вклад в выдающуюся производительность компании¹³.

- Сеть мебельных магазинов Jordan's продает на 950 долларов на квадратный фут в год по сравнению со средним показателем для отрасли в 150 долларов. Ассортимент меняется 13 раз в год, что тоже намного превышает общие нормы¹⁴.
- Продажи в Trader Joe's превышают 1750 долларов на квадратный фут, более чем в три раза превосходя средние результаты по отрасли. Зарплата сотрудников чуть ли не самая высокая во всей отрасли, однако на нее уходит едва ли не наименьший процент доходов по индустрии¹⁵.

Мираж прибыли

Большинство компаний стараются увеличить свою валовую прибыль, выбирая недорогих поставщиков и используя умение торговаться, чтобы добиться еще более низких цен. В результате эти поставщики часто вынуждены бороться за то, чтобы не остаться в дефиците, а их прибыль слишком мала, чтобы инвестировать ее в повышение качества товаров или инновации. Сознательный же бизнес, наоборот, относится к поставщикам весьма избирательно. Он хочет установить партнерские отношения с компаниями-новаторами, щепетильными в вопросах качества, которые тоже работают, руководствуясь принципами сознательного бизнеса. Поставщики получают достойную оплату и, в свою очередь, тоже хорошо платят своим собственным поставщикам и сотрудникам.

Большинство компаний стараются снизить расходы на заработную плату, особенно когда дело доходит до выплат рядовым сотрудникам, и очень сдержанно относятся к предоставлению льгот — например, медицинской страховки. Они стараются как можно больше задействовать сотрудников, работающих на полставки, обычно заставляя их бороться за рабочие часы, чтобы получить больше льгот. К обучению эти компании относятся не самым ответственным образом, а высокую текучку считают неизбежным злом.

Сознательный бизнес хорошо платит своим рядовым сотрудникам, обычно значительно больше, чем в среднем по отрасли, и предоставляет щедрые льготы. Поскольку прямые затраты сознательно более высоки, чем могли бы быть, валовая прибыль сознательного бизнеса обычно меньше, чем у традиционного, ставящего целью максимизацию доходов.

Следующая статья отчета о прибылях относится к коммерческим, хозяйственным и административным расходам, и здесь-то затраты сознательного бизнеса на персонал, инвестиции в качество и построение целеустремленной культуры оправдываются

с лихвой. Традиционный бизнес тратит свою с таким трудом заработанную валовую прибыль на маркетинг, расходы по управлению, штрафы и высокую зарплату менеджеров. Из-за большой текучки велики расходы на обучение и набор новых сотрудников, которые, впрочем, все равно часто равнодушны и непродуктивны. Качество работы нередко очень низкое, что ведет к низкому доверию со стороны покупателей и частым случаям возврата продукта.

Более низкие расходы на маркетинг

Сознательный бизнес обычно тратит меньше средств на рекламу и маркетинг, а те, что тратит, расходует принципиально иначе. Это связано с тем, что у этих компаний и так есть полчища удовлетворенных и восторженных клиентов – их страстных и преданных защитников. Многие сознательные компании тратят на маркетинг от 10 до 25% средних расходов по индустрии. Это значительнейшая экономия, поскольку цены на маркетинг растут быстрее, чем в других статьях расходов, так что теперь это один из главных источников затрат большинства компаний¹⁶. Например, Whole Foods Market тратит лишь около 20% от расходов отрасли на маркетинг. Из них около 90% расходуются на уровне отдельных магазинов, а не центрального офиса, притом большая часть идет на общественные дела. Сознательные компании пользуются лучшим в мире маркетингом, то есть бесплатным, и не только благодаря своим покупателям, но и благодаря сотрудникам, поставщикам, обществу и СМИ. Google и Starbucks – еще два примера компаний, которые относительно мало тратят на маркетинг, но благодаря своему сознательному подходу к бизнесу добились большого успеха и всеобщего восхищения.

Сознательные компании получают выгоду и от взрыва популярности социальных сетей: они действуют в соответствии со своими целями и используют соцсети, чтобы служить покупателям, а не чтобы пытаться их в чем-то убедить. Хотя эти компании могут тратить на работу в соцсетях больше, общие маркетинговые расходы будут ниже, потому что таким фирмам не нужна платная реклама, которая съедает большую часть маркетингового бюджета. Им нет необходимости устанавливать скидки на товары или идти на сомнительные сделки¹⁷.

Меньшая текучка и большая вовлеченность сотрудников в работу

Сознательный бизнес очень разборчив и старается приглашать на работу тех людей, чьи личные пристрастия хорошо согласуются с целями компании. Такой бизнес обычно работает со значительно меньшей текучкой, тем самым существенно экономя на приеме и обучении новых сотрудников. Например, текучка в компании The Container Store, которая постоянно присутствует во всех списках лучших работодателей, составляет менее 10% – и это в отрасли, где текучка за год превышает 100%. Сотрудники в таких компаниях лояльны, опытные, увлечены своим делом, полны энергии и креативности и необычайно продуктивны. Starbucks – еще один хороший пример на ту же

тому. Даже сотрудники, работающие на полставки, получают медицинскую страховку (компания тратит на страховку больше, чем на кофе) и тем самым выигрывают. Покупатели же выигрывают от того, что сотрудники больше интересуются своей работой и заботятся о них: баристы помнят их имена и детали их заказов¹⁸.

Снижение административных расходов

У сознательного бизнеса ниже административные расходы, потому что он постоянно работает над сокращением такого рода затрат, черпая идеи по этому поводу у сотрудников и поставщиков. Он также ищет возможности контролировать необходимые затраты, такие как медицинское страхование, при этом не экономя на нем, но придумывая различные способы создания выгоды для обеих сторон. Например, Whole Foods Market стала бороться с повышением стоимости медстрахования, выступив с инициативой по повышению уровня физической подготовки сотрудников, которая далеко превосходит подобные меры в типичной компании. Мы не только экономим, но и спасаем и преобразуем жизни.

Сознательные компании обычно работают с меньшими бюрократическими проволочками, их структуры управления более гибкие, чем в традиционном бизнесе. Они создают системы, в которых правильные люди занимаются правильным делом, пользуясь большой самостоятельностью. Большинство сотрудников действительно создают ценности для клиентов, а не «управляют» другими сотрудниками. Это в основном самоорганизующиеся, самомотивирующие и самоуправляемые компании. Высшее руководство в большинстве сознательных компаний получает достаточно скромную по сравнению с коллегами из других фирм зарплату. Мы уже говорили, что Whole Foods Market установила правило, которое запрещает платить кому бы то ни было зарплату, более чем в 19 раз превосходящую средний заработок всех работающих на полную ставку сотрудников, в то время как в большинстве публичных компаний это соотношение в последние годы достигает от 350 до 500. Единственный способ заработать больше для менеджеров сознательных компаний — повысить общую среднюю зарплату.

В результате установившегося между всеми заинтересованными лицами высокого доверия юридические расходы сознательных компаний значительно ниже обычных. Такой бизнес действительно понимает своих покупателей, производит великолепную продукцию (во многом благодаря тому, что работает с поставщиками мирового класса) и не прибегает к тактике усиленной рекламы, так что возврат товара находится на сравнительно низком уровне.

Лучший способ добиться успеха

С бизнесом, который эффективно использует синергию, возникающую благодаря взаимозависимости заинтересованных лиц, и поощряет выброс творческой энергии, которая обычно дремлет в большинстве из нас, очень сложно бороться на рынке.

Бизнес часто терпит неудачу, потому что не демонстрирует достаточного уровня инноваций, сотрудничества или взаимодействия. В этом случае неизбежно появится конкурент с более высоким уровнем командной работы, сотрудничества, взаимодействия и взаимозависимости, и постепенно менее эффективная организация окажется неспособной с ним бороться. Посмотрите на великие достижения Trader Joe's, Whole Foods Market, Wegmans, Publix и НЕВ: эти более сознательные продуктовые розничные сети растут и процветают, в то время как те розничные операторы, которые все еще придерживаются традиционного подхода к бизнесу, борются за свое существование.

Сознательный бизнес уже начинает овладевать существенной долей рынка во многих отраслях экономики, а не только в розничной торговле. Southwest Airlines некогда была небольшой и незначительной авиакомпанией, а теперь стала одной из самых доходных и дорогих компаний в США в своей отрасли. Сознательный капитализм в итоге победит, потому что он основан на высоком уровне инноваций, сотрудничества и взаимодействия. Со временем рынок отвергнет те компании, которые будут недостаточно сознательны.

Приложение Б

Сознательный капитализм и родственные ему идеи

Неудовлетворенность существующим положением дел в бизнесе и капитализме чувствовалась уже некоторое время. В 2011 году движение Оссур^{*} частично конвертировало эту энергию в протесты, вспыхнувшие в нескольких городах, но в итоге не вызвавшие значительных последствий, поскольку организаторы не предложили сколь-нибудь убедительной альтернативы. В последние годы многие теоретики бизнеса и некоторые руководители компаний заговорили об альтернативных или видоизмененных формах капитализма. В этом приложении мы опишем отношение сознательного капитализма к некоторым идеям, касающимся эволюции концепции капитализма.

Естественный капитализм

Естественный капитализм – важная концепция, выдвинутая в 1999 году экологами Полом Хокенем, а также Эмори и Хантером Ловинсами¹. Ее ключевое положение состоит в том, что традиционный промышленный капитализм более не может быть

^{*} Полное название – Occupy Wall Street («Захвати Уолл-стрит»), движение гражданского протеста в Нью-Йорке, начавшееся 17 сентября 2011 года. Цель участников акции – длительный захват Уолл-стрит с целью привлечения общественного внимания к «преступлениям финансовой элиты» и призыв к структурным изменениям в экономике. Протестующие требовали, в частности, увеличения количества рабочих мест, более равномерного распределения доходов, банковских реформ и сокращения влияния корпораций на политику.

жизнеспособным и становится вредным, поскольку не принимает в расчет некоторые важные вещи: природные ресурсы, живые системы, человеческий капитал. С фундаментальной точки зрения позиция естественного капитализма состоит в том, что бизнес должен по достоинству оценивать эти критические факторы, поскольку без них любые финансовые декларации – это иллюзия: ресурсы мира быстро истощаются, и природа будет не в состоянии их возобновить. Авторы подсчитали, что стоимость услуг, которые природа оказывает бизнесу, исчисляется 33 триллионами долларов в год, однако оказываются они «бесплатно». Они рекомендуют принять на вооружение новые технологии, увеличивающие ценность природных ресурсов, предотвращающие загрязнение систем производства и делающие все возможное, чтобы смягчить урон, наносимый природе экономической деятельностью людей (например, сажать деревья для нейтрализации выбросов углекислого газа). Авторы указывают, что бизнес должен учиться работать в гармонии с природой, а не противостоять ей, и демонстрируют, что такой подход может быть выгодным и жизнеспособным.

Natural Capitalism* стала влиятельной книгой, которая повысила сознательность многих лидеров бизнеса, особенно в вопросах взаимоотношений с природой. Самый известный пример тому – Рэй Андерсон, покойный руководитель Interface Carpet, который начал называть себя и своих коллег-менеджеров «расхитителями» природного капитала. Он запустил коренную трансформацию своего исключительно энергоемкого и требующего множества ресурсов бизнеса, что впоследствии привело к появлению инноваций и общему успеху на рынке.

Сознательный капитализм включает в себя те принципы естественного капитализма, которые касаются бережного отношения к природе. В него входит все, что мы знаем и продолжаем узнавать о гармоничном существовании в природе – не только о минимальном причинении вреда, но даже об исцелении экосистем благодаря бизнесу. Однако сознательный капитализм еще и развивает эту идею, пытаясь привести бизнес в гармонию и с человеческой натурой. Он понимает, что наши природные ресурсы по своей природе конечны, их надо защищать и охранять. Эта концепция также учитывает и то, что созидательный дух человечества и его внутренние ресурсы бесконечны, надо только знать, как их активировать и применять. Как мы уже говорили, самая мощная форма возобновляемой энергии на нашей планете – активное, живое и бодрое человеческое существо.

Таким образом, мы не видим никаких противоречий между сознательным и естественным капитализмом. Сознательный капитализм включает в себя ценные наблюдения об окружающей среде капитализма естественного и переводит их в более убедительную концепцию взгляда на весь бизнес и экономическую систему.

* Издана на русском языке: *Хокен П., Ловинс Э., Ловинс Х. Естественный капитализм. Грядущая промышленная революция.* М. : Наука, 2002.

Тройной итог

Джон Элкингтон, основатель британской консалтинговой компании Sustain-Ability, в 1994 году придумал так называемую концепцию тройного итога². Это триединство, по его словам, состояло из людей, планеты и дохода. Элкингтон призывал отслеживать финансовые, общественные и экологические показатели на определенных временных отрезках. Эндрю Савиц написал об этом подходе замечательную книгу – *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too*³ («Тройной итог: как лучшие современные компании достигают экономических, общественных и экологических успехов – и как этого можете добиться вы»). Идея прижилась, и сейчас многие компании готовят отчеты, в которых предоставляется детальная информация по тройному итогу. Эта практика определенно соответствует некоторым важнейшим принципам сознательного капитализма, особенно в области акцента на управлении бизнесом в пользу многих заинтересованных лиц. Мы рассматриваем движение тройного итога как союзника в наших попытках способствовать росту бизнеса и капитализма к сознательности.

В то время как движение за социальную ответственность бизнеса считает эту самую социальную и экологическую ответственность надстройками к основной идее модели максимизации доходов, движение тройного итога считает, что общество и окружающая среда должны быть равноправными с инвесторами и партнерами в бизнесе. Хотя движение тройного итога – бесспорное улучшение по сравнению с моделью социальной ответственности бизнеса, оно тоже слишком сосредоточено на социальной и экологической ответственности как на главных, помимо стремления к экономическому успеху, отраслях деятельности бизнеса. Это движение игнорирует другие принципы сознательного капитализма, которые мы считаем не в меньшей степени важными, например более широкий и комплексный взгляд на заинтересованных лиц. Более того, движению тройного итога не хватает стратегического взгляда на цели, лидерство, управление и культуру. Таким образом, сознательный капитализм – это более убедительное теоретическое основание бизнеса. Оно и включает подход движения тройного итога к заинтересованным лицам, и заходит существенно дальше, подсказывая, как помочь бизнесу продвинуться в своей эволюции.

Капитализм создания общих ценностей

Концепцию капитализма создания общих ценностей Майкл Портер и Марк Крамер выдвинули в 2011 году. Капитализм создания общих ценностей – это методы повышения конкурентоспособности компании и вместе с тем экономического и общего благополучия общества, в котором она функционирует⁴. Портер и Крамер считают, что компании должны расширить определение ценности и более тесно привязать создание ценностей для акционеров к ценностям для общества. На мировом уровне такие нужды общества, как жилье, энергия, гигиена и здравоохранение, остаются

неудовлетворенными для множества людей. Но большинство компаний по-прежнему сосредоточены на создании высокого спроса среди уже существующих покупателей. Принятое ранее узкое понимание ценностей для акционеров привело к росту расхождений между бизнесом и обществом.

Портер и Крамер считают, что компании могут создавать общие ценности тремя способами: придумывая новые продукты, подходящие покупателям и порождающие выгоду для общества; повышая эффективность и жизнеспособность цепочки добавления ценностей; стимулируя развитие локальных кластеров. Завершают они свои рассуждения следующими словами: «Не все доходы одинаковы. Доходы, служащие общественной цели, – высшая форма капитализма, которая создает добродетельный цикл для компании и процветания общества». От традиционного капитализма капитализм создания общих ценностей отличается тем, что делает больший акцент на создании ценностей для общества, отвлекаясь от максимизации благосостояния акционеров. Он прямо признает, что компании не могут больше процветать в условиях общества, борющегося за выживание.

Сознательный капитализм концентрируется на общечеловеческих, а не только на общеэкономических ценностях. Капитализм создания общих ценностей – это прагматический способ лучшего объединения интересов бизнеса и общества, но ему недостает тех неосязаемых, но жизненно важных эмоциональных и духовных мотиваторов, которые придают невероятную силу сознательному капитализму. Это скорее тактическое усиление, чем фундаментальное переосмысление пути, которое, на наш взгляд, как раз и необходимо сейчас. Более того, критерии успешности капитализма создания общих ценностей не вполне понятны, в то время как существуют многочисленные свидетельства того, что сознательный бизнес опережает в производительности традиционные компании.

Творческий капитализм

В широко известном выступлении на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 2008 году Билл Гейтс выдвинул идею, которую назвал творческим капитализмом⁵. Он предложил бизнесу выйти за пределы традиционных рыночных сил, чтобы служить большему числу людей с невысокими доходами. Компании должны работать с правительствами и некоммерческими организациями, чтобы удовлетворить потребности беднейших слоев населения; нужно инвестировать в инновации, направленные «на основание пирамиды»⁶. Творческий капитализм применяется к продуктам с высокими фиксированными, мало изменяющимися ценами – таким, как программное обеспечение и фармацевтические товары. Компании могут с помощью вариантного ценообразования сделать эти продукты доступными беднякам и все равно получить доход. Также эти компании добьются общественного признания и укрепят свою репутацию, что позволит им нанять и удержать у себя новых талантливых сотрудников.

С максимизации доходов творческий капитализм переносит акцент на максимизацию влияния. Она включает в себя, помимо прочего, перераспределение средств между более преуспевающими и менее преуспевающими покупателями.

Ограниченность творческого капитализма, как и движения за социальную ответственность бизнеса, состоит в том, что это всего лишь надстройки к существующей модели бизнеса. Они просто предполагают разработку более удачных стратегий выхода на низкобюджетные рынки. Концепция творческого капитализма может быть применима лишь к относительно небольшому количеству отраслей, ценовая структура которых позволяет радикально варьировать ценообразование. Большое внимание уделяется репутационному эффекту от предложения низких цен на продукты с мало варьируемой стоимостью небогатым покупателям. Сознательный же капитализм прежде всего думает об обществе и таким образом воплощает в себе основные идеи творческого капитализма, но заходит намного дальше в изменении сути бизнеса. Творчество в творческом капитализме на самом деле ограничено изобретением скользких стратегий ценообразования, в то время как для сознательного капитализма креативность и широкомасштабные инновации — основополагающие элементы.

В-корпорации

В последние несколько лет появилась новая корпоративная форма — В-корпорации, или благотворительные корпорации (benefit corporation). Они напрямую пытаются решить общественные и экологические проблемы и имеют сертификат некоммерческих организаций под названием B Lab, который удостоверяет, что они действительно могут нести ответственность за соответствие определенным общественным и экологическим стандартам. Примерно 450 небольших и средних компаний получили данный сертификат на момент написания этой книги. В семи штатах были приняты законы, удостоверяющие правовой статус благотворительных корпораций. По обоюдному соглашению сертифицированные компании получают скидки при сделках с другими сертифицированными компаниями⁷.

Хотя В-корпорации соответствуют принципам сознательного капитализма, мы не считаем их появление революционным шагом. И вот почему: корпорации в том виде, в каком они существуют сейчас, находятся под полным контролем инвесторов или владельцев. Это значит, что владельцы пропорциональным образом владеют корпорацией — в соответствии с количеством имеющихся у них акций. Владельцы бизнеса коллективно определяют основную политику компании и таким образом решают в совете директоров или через избранных представителей, кто будет управлять компанией. Это означает неограниченный контроль над компанией. Такой контроль имеет смысл, потому что из всех заинтересованных лиц бизнеса владельцы в наибольшей степени рискуют подвергнуться эксплуатации со стороны руководства или других заинтересованных лиц. Это противоречит тому, что думает на этот счет большинство.

Помните: владельцам платят в последнюю очередь — уже после того, как вклад в бизнес всех остальных заинтересованных лиц оплачен. И получают они только то, что осталось. Таким образом, абсолютно необходимо, чтобы за владельцами бизнеса закреплялось последнее слово в вопросах менеджмента и руководящих принципов компании.

В-корпорации нарушают важнейший принцип необходимости сохранения владельцами контроля над корпорацией. Менеджмент контролирует В-корпорации в гораздо большей степени, притом независимо от финансовых показателей, — достаточно решить поставленные перед собой общественные и экологические задачи. Система эта защищает менеджмент от владельцев, но кто защитит владельцев от менеджмента? Как предохранить их от эксплуатации руководством? Могут ли владельцы увольнять руководство и назначать новое? Если да, до В-корпорации ничем не отличаются от обычных компаний, а следовательно, и их нельзя считать необходимыми, разве что как тип «клуба единомышленников», принявших на себя общественную и экологическую ответственность. Если же владельцы не имеют контроля над руководством, то В-корпорации сами ограничивают себя очень небольшой экономической нишей компаний, владельцы которых готовы на более низкие финансовые результаты, если будут достигнуты другие цели, которые ставит руководство и которые при этом могут не совпадать с интересами владельцев.

Нет ничего дурного в том, что какая-нибудь компания ставит себе задачу стать В-корпорацией, если основатели хотят это сделать и могут найти инвесторов, которые добровольно согласятся на соответствие условиям В-корпорации и фактическую передачу юридических прав владельцев руководству компании. Благотворительные корпорации полностью соответствуют капитализму как тип добровольной организации, создающей ценности для своих заинтересованных лиц в иных пропорциях, чем принято в обычных корпорациях. Однако В-корпорации никак нельзя считать революционным изобретением: по всей вероятности, они будут занимать лишь относительно малую нишу в великой капиталистической вселенной.

В-корпорации потенциально менее конкурентоспособны, чем компании, контролируемые владельцами, а также некоммерческие организации. Для сбора капитала компании, контролируемые владельцами, будут иметь больше преимуществ, чем В-корпорации, потому что большинство инвесторов рассчитывают на высокие долгосрочные доходы. Хотя В-корпорации не обязательно выступают против высоких доходов на капитал, им еще предстоит убедить потенциальных инвесторов в том, что они на это действительно способны. Кроме того, в отличие от меценатов, вкладывающихся в некоммерческие организации, инвесторы в В-корпорации не получают налоговых вычетов. Это значит, что некоммерческие организации добьются конкурентного преимущества при получении денег от людей, чувствующих социальную и экологическую ответственность, но при этом не отказывающихся и от налоговых вычетов, сопровождающих благотворительность.

Благотворительные корпорации занимают свою нишу между обычными компаниями, контролируруемыми владельцами, и некоммерческими организациями. Ниша эта ценна и полезна. Мы надеемся, что со временем она только увеличится, но мейнстримом это движение не станет, в то время как сознательный капитализм, как мы полагаем, со временем будет основным способом функционирования компаний.

Приложение В

Заблуждения по поводу сознательного капитализма

Некоторые считают, что идея сознательного капитализма непрактична и отдает идеализмом, а мир бизнеса — жестокая, агрессивная, беспощадная школа пинков (тут мы, правда, смешали в кучу все метафоры и эпитеты). В таком мире хорошие парни всегда остаются последними. Для подобных людей сознательный капитализм — лишь мечта прекраснодушных идеалистов, живущих в башне из слоновой кости.

На самом же деле такое ведение бизнеса — не только путь к материальному благополучию и счастью всех заинтересованных лиц, но и ключ к долговременному успеху. Традиционный бизнес, который вынужден конкурировать с подлинно сознательными компаниями, быстро убеждается в том, насколько сильны, решительны и стойки эти предприятия. Спросите, например, кого-нибудь из руководства обанкротившейся ныне American Airlines, каково им пришлось в течение 40 лет борьбы на собственной территории с Southwest Airlines.

В этом приложении анализируются некоторые распространенные заблуждения и критические замечания в адрес сознательного капитализма и даются наши ответы на них.

*Сознательный капитализм — всего лишь лакировка действительности.
Бизнес — все равно только битва за доходы*

Циники настаивают, что сознательный капитализм — это пустая болтовня, а бизнес ставил, ставит и будет ставить своей целью получение как можно более высоких доходов. Все остальное его ни в малейшей мере не интересует.

Мы искренне верим, что доходы необходимы, чтобы компания эффективнее следовала своей цели. Получение доходов создает капитал, в котором наш мир нуждается для инноваций и прогресса: нет доходов — нет прогресса. Если вы зарабатываете только на то, чтобы покрыть расходы, ваше влияние будет минимальным. У Whole Foods Market сейчас гораздо больше возможностей изменить мир, чем 30, 20, 10 лет назад, потому что мы даем высокий доход, позволяющий нам расти и более успешно следовать своим высшим целям. Теперь мы имеем подход к миллионам, а не к нескольким тысячам, и делаем все, что можем, чтобы им помочь.

Проблема в том, что большинство корпораций гонятся за доходом так же, как люди гонятся за счастьем. Виктор Франкл, которого мы уже упоминали, говорил: «За счастьем нельзя гнаться — оно должно возникнуть само собой»¹. Те, кто слишком поглощен поисками счастья, обычно оказываются самовлюбленными нарциссами. Счастье — это побочный продукт осмысленности и целеустремленности жизни, служения другим, тяги к совершенству, личностного роста, дружбы, радости родительского долга, любви и великодушия. Точно так же доходы достигаются, когда перестают быть основной целью бизнеса. Это побочный продукт высших целей, создания отличных товаров и услуг, радости покупателей, удовлетворения сотрудников, служения обществу и природе. Компании, которые прежде всего заняты погоней за доходами, впоследствии обнаружат, как они ошибались.

Сознательный капитализм хорош только в хорошие времена

Многие считают, что забота, великодушие и чувство общей судьбы в трудные времена быстро улетучиваются. Легко хорошо относиться к людям, когда ты на подъеме. Вопрос в другом: как поведут себя эти компании, если дела пойдут плохо? Действительно сознательные компании при несчастьях мобилизуются и проявляют свои лучшие качества. Их основные ценности остаются неизменными, а гуманизм сохраняется. Меры, которые они предпринимают, чтобы пережить тяжелые времена, сплачивают компанию и укрепляют ее культуру.

Вот пример. Windsor Marketing Group — это небольшая компания из Коннектикута, которая производит внутримаркетинговые указатели для крупнейших розничных сетей в стране. Основатель и CEO компании Кевин Армата вспоминает, что в период последнего финансового кризиса их ждали трудные времена: «Наш бизнес пошел на убыль на 30%. Если бы нам пришлось уволить хотя бы 20% своих сотрудников (что делали все наши конкуренты), в итоге семь или восемь семей остались бы без крова. Возможны были бы шесть-семь разводов. Мы поняли, что компания все же имеет больше шансов преодолеть кризис, чем эти семьи, так что я решил никого не увольнять. Мы должны были пройти через это вместе»².

Когда начался кризис, компания как раз начала работу над новым крупным заводом. Вместо того чтобы приостановить ее, Армата предложил новаторское решение. Он спросил сотрудников (у которых было множество свободного времени, ведь дела шли туго), как у них со строительными навыками. Оказалось, что довольно многие в свое время работали каменщиками, плотниками, водопроводчиками и электриками, хотя бы недолго. И тогда компания предложила сотрудникам в свободное время работать самостоятельно на постройке нового завода.

В результате компания получила новенький завод площадью почти 15 тысяч квадратных метров, построенный по большей части усилиями своих сотрудников. К концу кризиса бизнес с лихвой вернул объемы и рос на 40% от квартала к кварталу.

Уровень вовлеченности в работу, преданности и благодарности со стороны сотрудников просто невероятен. Они построили для компании стены. Сейчас они готовы ради своей компании даже проходить сквозь эти стены³.

Сознательный капитализм — предмет роскоши; его могут позволить себе только компании, которые работают на успешных рынках

Сознательный капитализм — это не роскошь, доступная немногим. Есть множество компаний, которые предлагают покупателям товары и услуги по самой что ни на есть доступной цене, при этом соблюдая принципы сознательного капитализма. Примеры тому — Costco, Southwest Airlines, JetBlue, Amazon, Tata, Toyota, Trader Joe's и IKEA. Другие сознательные компании тяготеют скорее к верхнему ценовому спектру, но все равно предлагают серьезные ценности покупателям благодаря высочайшему качеству своих товаров, клиентского обслуживания и общего покупательского опыта. Среди примеров таких компаний — Whole Foods Market, The Container Store и Starbucks.

Сознательный капитализм работает для любого типа бизнеса, потому что достигает такой эффективности, что ни одна традиционная компания не может с этим сравниться. Сознательный бизнес дает больший объем продаж в соотношении с активами, в нем работают продуктивные и эффективные сотрудники, он тратит деньги только на то, что действительно имеет ценность для покупателей, не растрачивая ресурсы на то, что такой ценности не вырабатывает. Сознательный бизнес ведет дела по-хозяйски.

Уолл-стрит никогда не признает достоинств сознательного капитализма

Как уже говорилось, многие отдельные финансовые аналитики, возможно, действительно прохладно относятся к идее сознательного капитализма, но вообще-то финансовые рынки весьма высоко оценивают сознательные компании, отмечая их превосходную долгосрочную продуктивность. Легендарный инвестор Бен Грэм говорил: «В краткосрочной перспективе рынок — это машина для подсчета голосов, но в долгосрочной его можно скорее сравнить с весами». Фондовый рынок вознаграждает за любой экономический успех, а финансовые достижения он оценивает и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективах. Уолл-стрит безразличен причинам финансового успеха любого бизнеса, а также то, существует ли какой-то подлинный финансовый успех. Со временем, несомненно, появятся фонды взаимного кредитования и индексы фондовых рынков, основанные на принципах сознательного капитализма. Добившись финансового успеха, они будут вызывать к жизни все больше подражателей, и Уолл-стрит станет соответствующим образом оценивать их ценности и философию и в конце концов окажется способна с самого начала определить подобные компании.

К сожалению, многие менеджеры и CEO по большей части мотивированы краткосрочными соображениями и часто сознательно жертвуют при этом долгосрочным здоровьем компании. Например, в ходе одного исследования оказалось, что 80% CEO охотно сократили бы финансирование научно-исследовательского отдела, чтобы обеспечить выполнение квартального плана, даже если были бы уверены, что это отрицательно скажется на долгосрочных перспективах компании⁴.

Сознательной компанией нужно родиться. Нельзя ею стать, если вся предыдущая история к этому не располагала

Как уже говорилось в главе 17, традиционному бизнесу трудно стать сознательным, но это вовсе не невозможно. Один из примеров – трансформация HCL. Другой пример – Harley-Davidson, которая подверглась коренным преобразованиям после того, как в 1981 году AMF Company продала ее. Еще один пример – Interface Carpet. Когда основатель и CEO компании Рэй Андерсон получил своего рода божественное откровение по поводу того влияния, которое его бизнес оказывает на нашу планету, он начал движение в сторону сознательности. Да, это не так просто, но можно и нужно на это решиться, если вы хотите, чтобы ваш бизнес был конкурентоспособен, выжил и процветал еще долгое время. Это требует серьезных усилий сверху: нельзя превратить бизнес в сознательный без помощи сознательного руководства. Это требует и терпения: такие масштабные перемены происходят не за один год, обычно требуется внешняя помощь со стороны приглашенных консультантов. Кроме того, все заинтересованные лица должны сплотиться и продумать коллективную стратегию перехода к более сознательному будущему.

Даже если большинство существующих компаний не могут или не хотят успешно перейти к сознательному бизнесу, в долгосрочной перспективе это не будет иметь последствий: появится все больше сознательных предпринимателей, которые создадут сознательные компании. По результатам эти компании будут превосходить традиционные и со временем сменят их на рынке. Капитализм свободного предпринимательства невероятно динамичен, и его процесс «творческого разрушения» (при котором более эффективные подходы постоянно сменяют предыдущие) обеспечивает триумф той философии бизнеса, которая окажется наилучшей.

Когда уходит основатель, компании всегда возвращаются к традиционному существованию

Регресс после утраты сильного лидера – реальная опасность, и примеров того, как легко он может произойти, множество. Посмотрите, например, что произошло с Hewlett-Packard после того, как основатели отошли от дел и компания пригласила в качестве руководителя Карли Фиорину, со Starbucks после ухода Говарда Шульца, с The Home Depot после того, как Берни Маркус и Артур Бланк передали роль CEO пришедшему из General Electric Бобу Нарделли. Когда у руководства оказывается не тот человек,

который просто не понимает цели, ценности и культуру компании, он может быстро подорвать и даже разрушить все, что строилось десятилетиями. Чтобы этого не произошло, компания должна стараться сделать так, чтобы сознательный подход был в крови у всех ее сотрудников, пронизывал всю ее культуру. Культуру эту должны разделять все заинтересованные лица, особенно сотрудники. Советам директоров следует с осторожностью подходить к выбору нового руководителя. В идеале он должен быть воспитан в своем коллективе. Из сознательных компаний, где этот процесс поставлен особенно хорошо, можно назвать Tata, UPS и Southwest Airlines. Их культура и ценности выдержали уже не одну смену руководства.

Стать сознательным бизнесом — значит все полностью изменить, а это невозможно

Прежде всего надо напомнить, что сознательный бизнес — это все равно бизнес. Переход традиционного, ориентированного на доходы бизнеса к бизнесу сознательному, мотивированному целью, требует изменения перспективы — трудного, но не невозможного. Огромное преимущество такого изменения в том, что направление его выглядит естественным и осмысленным, особенно если удастся преодолеть укоренившийся циничный подход к бизнесу и любым изменениям.

Процесс перемен тогда начинается сам собой. Помните, что речь идет об освобождении героического духа бизнеса, который всегда присутствует, но по большей части спит во многих компаниях. Однако он никогда не умирает; искра заботы и творчества нам всегда присуща, и ее нельзя уничтожить.

Управляемо лишь то, что измеряемо, а здесь слишком много неосознанных величин

Возможность измерения очень важна, однако одна из главных ошибок современного менеджмента — убеждение, что все важные вещи подлежат измерению, а если что-то нельзя измерить, то это и не имеет значения. Это пример того, как аналитический интеллект можно довести до абсурда. Мы должны пытаться измерить все, что подлежит разумному измерению: это позволит тем, кто дает результаты, с уверенностью ответить, как им это удастся. Но некоторые важнейшие элементы культуры, например любовь и искренность, никак не подвластны измерениям.

Менеджеры не понимают, что такое оптимизация интересов ключевых сторон. Им нужна простая, ясная цель — например, максимизация акционерной стоимости

Так называемая бритва, или методологический принцип, Эйнштейна утверждает: «Все должно быть сделано как можно проще, но не проще необходимого». Да, некоторые с трудом понимают крупную систему бизнеса, состоящую из многих взаимозависимых

заинтересованных лиц. Как мы уже говорили, менеджеры должны обладать высоким уровнем системного интеллекта, чего, к сожалению, пока нельзя сказать о многих из них. Однако люди с синтетическим складом ума, которые способны видеть взаимосвязи в системе бизнеса, понимают, что бизнес не математическая задачка, которую нужно решить. Концентрация на каком-то одном аспекте обязательно приводит к тому, что другие важные элементы системы оказываются забытыми; возможно, им наносится фатальный урон. Бизнес – это сложный живой организм, и те, кому доверено руководить и управлять им, должны обладать соответствующими умениями и навыками, складом ума и сердца. Их целью должно быть здоровое развитие предприятия, приносящее как можно больше пользы для всех заинтересованных лиц, в том числе инвесторов. Лидеры бизнеса никогда не должны сознательно идти на то, чтобы навредить всему предприятию для краткосрочной выгоды одного заинтересованного лица. Этот путь грозит организации тяжелым заболеванием, которое, если вовремя не обратить на него внимания, приведет к смерти.



БЛАГОДАРНОСТИ

Писать эту книгу нам было трудно, но и радостно, и в этой работе мы черпали вдохновение и получали поддержку у многих замечательных людей. Мы благодарим Билла Джорджа за его содержательное предисловие к этой книге. Билл — один из самых сознательных лидеров, которые нам встречались, и его идеи и пример во многом вдохновили нас на свершения. Почти на каждой странице книги чувствуется и то, какое огромное влияние оказал на нас Эд Фримен со своей революционной книгой по теории заинтересованных лиц.

Мы хотели бы также поблагодарить Стейси Хейес за ее помощь в исследованиях и Джо Энн Скаузен за редакторскую правку. Мы получали бесценные отзывы о ранних версиях этой книги от Дуга Леви, Рэнда Стейджена, Эда Фримена, Алекса Грина, Джо Энн Скаузен, Марка Скаузена, Роя Спенса, Дуга Рауха, Майкла Стронга, Джея Огилви, Филипа Сэнсона, Шубро Сена и Гленды Флэнаган. Кроме того, мы хотели бы поблагодарить наших коллег из совета директоров Conscious Capitalism (www.ConsciousCapitalism.org) за поддержку и воодушевление. Это Дуг Раух, Кип Тинделл, Джефф Клейн, Филлис Блис, Шубро Сен, Рик Войрин, Роберта Лэнг, Сьюзен Нидерхоффер, Тимоти Генри, Видар Йоргенсен, Рафф Вайтон, Черил Рознер, Кэрри Фримен-Парсонс, Рэнд Стейджен, Дуг Леви и Майкл Стронг.

Мы чувствуем себя в интеллектуальном долгу у многих предпринимателей, лидеров и теоретиков бизнеса, из которых мы в особенности хотели бы поблагодарить Питера Друкера, Питера Сенге, Роберта Соломона, Гэри Хэмела, К. К. Прахалада, Говарда Шульца, Хёрба Келлехера, Коллина Барретта, Ларри Пейджа, Сергея Брина, Ратана Тату, Джеффа Безоса, Стива Джобса, Билла

Гейтса, Чипа Конли, Рона Шайха, Салли Джуэлл, Терри Келли, Тима Брауна, Абрахама Маслоу, Кена Уилбера, Дона Бека, Клэр Грейвз, Стива Макинтоша, Дженни Уэйд, Линду Мейсон, Джорджа Зиммера, Кейси Шихена, Ричарда Барретта и Никоса Муркояниса. Мы также благодарны Бадю Соренсону, Дебашишу Чаттерджи, Дипаку Чопре, Майклу Гелбу, Фреду Кофману, Рику Фрэзеру, Скотту Майнерду, Питеру Дерби, Джеффу Черри, Джуди Нил, Рону Помпеи, Сэму Яу, сэру Кену Робинсону, Дэвиду и Тому Гарднерам, Марку Гафни, Говарду Бехару, Ричарду Лейдеру, Шринивасану Пиллаю, Алану Уэбберу и Юнсулу Квону за помощь и поддержку.

Мы благодарим нашего агента Рэйфа Сагалина и нашу прекрасную команду издательства HBRP: редактора Мелинду Мерино, Нину Ноччолино и Джен Уоринг. Работать с ними было одно удовольствие. Мы также благодарим Кейт Лоуэри и Марка Фортъера.

Джон Макки: я хочу поблагодарить своих коллег – менеджеров Whole Foods, которые с самого начала поддерживали идею этой книги: Уолтера Робба, Гленду Флэнаган, Эй-Си Галло, Джима Сада, Кена Мейера и Дэвида Лэннона. Спасибо таким людям, как Ивнинг Гэлвин и Фалеша Трэш, – они оказали огромную административную поддержку на многих стадиях работы с этой книгой. Я благодарен Гленде Флэнаган и Джессике Агниссенс из Whole Foods, которые основали Академию сознательного лидерства, где преподаются многие идеи сознательного капитализма (www.academyforconsciousleadership.com).

Радж Сисодиа: я хотел бы поблагодарить своего друга и соавтора Дэвида Вулфа за то влияние, которое он оказал на мою жизнь и работу. Также я выражаю признательность Джегу Шету за дружбу и советы в течение последних 20 лет. Благодарю своих чудесных дочерей Прийю и Майю, которые очень помогли с расшифровкой записей и редактурой книги, а в процессе работы стали преданными адептами сознательного капитализма. Я признателен своей жене Шайлини за то, что она с готовностью сносила мои постоянные отлучки из дома ради нужд движения за сознательный капитализм. Я благодарю также Глорию Ларсон, Майка Пейджа, Тони Буоно, Дэвида Перри, Чипа Уиггинса, Алана Хоффмана и Наду Наср из Университета Бенгли за поддержку и веру в меня. Оказывали помощь мне и поддерживали все движение многие другие люди: Абилио Динис, Алан Уэббер, Амит Чаттерджи, Эми Пауэлл, Ананд Махиндра, Андре Кауфман, Анил Найяр, Анил Сачдев, Энн Грэм, Антон Масгрейв, Ану Ага, Арсенио Родригес, Эшли Мандэй, Ашвини Малхотра, Бетси Сандерс, Дэвид Куперрайдер, Дебора Уоллес, Дипак Джайн, Бхарат Сингх, Эрни Кэдотт,

Ф. Э. Л. Кэлдрис, Гэри Хиршберг, Джордж Аранео, Глен Урбан, Хейли Рашинг, Харш Маривала, Хильди Тиген, Индраджит Гупта, Джей-Джей Ирани, Джеффри Сонненфельд, Джим Стенгел, Джон Стерман, Карамбир Сингх Канг, Кейт Уокер, Ки Юп Ли, Кетан Мехта, Кевин Армата, Киран Гулраджани, Марк Альбион, Маурицио Дзолло, Майкл Дженсен, Нэнси Кён, Нилима Бхат, Нитин Нохриа, Фил Клотье, Фил Котлер, Фил Мирвис, Полли Лабарр, Пунам Ахлувалиа, Прадип Кашьяп, Прасад Кайпа, Рамабадран Гопалакришнан, Рагав Бал, Ричард Уайтли, Ричи Гил, Розабет Мосс Кантер, Сандра Уоддок, Шерин Бхан, Шрикумар Рао, Судхакар Рам, Тед Маллох, Удай Котак, Виджай Бхат, Винит Найяр, Винита Салви и Винит Танеджа.



ОБ АВТОРАХ

Джон Макки, один из основателей и CEO Whole Foods Market, руководит этой розничной сетью органических продуктов непрерывно и превратил ее в компанию из списка Fortune 300 с рыночной капитализацией более 20 миллиардов. Более 80 тысяч сотрудников компании работают в почти 360 магазинах в Северной Америке и Великобритании. Whole Foods Market 15 лет подряд входит в составляемый журналом Fortune список 100 лучших работодателей.

Хотя Макки посвятил свою карьеру тому, чтобы помочь покупателям удовлетворить потребности в качественных натуральных и органических продуктах, он находит время на разработку более сознательного способа ведения бизнеса. Ему обязаны своим существованием фонд Whole Planet Foundation, призванный покончить с бедностью в развивающихся странах; программа Local Producer Loan Program, которая направлена на расширение бизнеса местными производителями продуктов питания; рейтинг Global Animal Partnership, оценивающий степень гуманности обращения с животными на фермах; инициатива Health Starts Here, пропагандирующая здоровье и правильный образ жизни.

Ernst & Young назвала Макки предпринимателем года в США, он был признан лучшим CEO в Америке по версии Institutional Investor, одним из лучших CEO мира по версии Barron; MarketWatch дала ему титул «CEO года», Fortune — «Бизнесмен года», а Esquire назвал одним из самых вдохновляющих CEO Америки.

Макки твердо верит в принципы свободного рынка и основал движение за сознательный капитализм (ConsciousCapitalism.org). Он ставит себе задачу

защищать и преобразовывать капитализм, поощряя такое ведение бизнеса, которое уходит корнями в этическую сознательность.

В 2006 году Макки урезал себе зарплату до одного доллара и продолжает ради интереса работать в Whole Foods Market, стараясь реализовать потенциал бизнеса и его высшую цель, получая удовольствие от руководства крупной компанией и отвечая тем потребностям, что живут в его сердце.

Радж Сисодиа – почетный профессор колледжа Франклина Олина в области всемирного бизнеса и исследователь в области сознательного капитализма по гранту Whole Foods Market в колледже Бэбсона в Уэллсли. Он также сооснователь и сопредседатель Conscious Capitalism. Имеет степень MBA Института менеджмента Баджаджа в Бомбее и докторскую степень Колумбийского университета по маркетингу. В 2003 году был упомянут в числе 50 ведущих теоретиков маркетинга и причислен к «галерее гуру» британским Международным институтом маркетинга. Университет Бентли наградил его премией за научные заслуги в 2007 году и за инновации в педагогическом процессе в 2008-м. Good Business International в 2010 году включил Раджа Сисодиа в число десяти выдающихся первопроходцев, а Trust Across America в 2010-м и 2011-м – в число 100 выдающихся мыслителей в области достойного поведения в бизнесе.

Сисодиа опубликовал семь книг и более 100 академических статей. Его работы появлялись в Wall Street Journal, New York Times, Fortune и Financial Times. Его книга The Rule of Three: How Competition Shapes Markets («Правило тройки: как конкуренция формирует рынки») вошла в шорт-лист премии за лучшую книгу по маркетингу, вручаемую Американской ассоциацией маркетинга. Книга Firms of Endearment в 2007 году была признана Amazon одной из лучших бизнес-книг года. Сисодиа выступает консультантом и тренером менеджмента во многих компаниях, в том числе AT&T, Deutsche Post, DHL, IBM, Kraft, LG, McDonald's, Nokia, POSCO, Rabobank, Siemens, Southern California Edison, Sprint, Volvo и Walmart. Он входит в совет директоров Mastek и в правление Conscious Capitalism.



ПРИМЕЧАНИЯ

Предисловие

- ¹ См.: Reason debate // reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-socialresponsi/singlepage.

Глава 1

- ¹ Francois Bourguignon and Christian Morrison, Inequality Among World Citizens: 1820–1992 // *American Economic Review* 92, no. 4 (2002): 731; Shaohua Chen and Martin Ravallion, The Developing World Is Poorer Than We Thought, but No Less Successful in the Fight Against Poverty // *Quarterly Journal of Economics* 125, no. 4 (2010): 1577–1625.
- ² Оценка в международных долларах 1990 года. Angus Maddison, *Statistics on World Population, GDP and Per Capita GDP, 1–2008 AD* // Groningen Growth & Development Centre Web page, March 2010 // www.ggdcenter.net/MADDISON/oriindex.htm.
- ³ Эти три статистических показателя взяты из Deirdre N. McCloskey, *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World* (Chicago: University of Chicago Press, 2010), 48–57.
- ⁴ South Korea GDP, Trading Economics Web page, n.d. // www.tradingeconomics.com/south-korea/gdp.
- ⁵ Matt Rosenberg, Current World Population // About.com, January 1, 2011 // geography.about.com/od/obtainpopulationdata/a/worldpopulation.htm.
- ⁶ Wikipedia, статья Life expectancy, просмотрена 5 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Life_expectancy; United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Population Prospects: The 2010 Revision, CD-ROM ed.* (New York: United Nations, 2011).

- ⁷ Food and Agriculture Organization of the United Nations, Hunger // Web portal, 2012 // www.fao.org/hunger/en/; Food and Agriculture Organization of the United Nations, The State of Food Insecurity in the World (Rome: FAO, 2010); Population Reference Bureau, 2010 World Population Data Sheet (Washington, D.C.: Population Reference Bureau, 2010).
- ⁸ UNESCO Institute for Statistics, Adult and Youth Literacy // UIS Fact Sheet (Succursale Centre-Ville, Montreal), no. 16, September 2011 // www.uis.unesco.org/FactSheets/Documents/FS16-2011-Literacy-EN.pdf.
- ⁹ Freedom House, Democracy's Century: A Survey of Global Political Change in the 20th Century // Freedom House, New York, 1999 // www.social-sciences-and-humanities.com/PDF/century_democracy.pdf; Arch Puddington, Freedom in the World 2011: The Authoritarian Challenge to Democracy // Freedom House, New York, 2011; статистика населения взята из: Population Reference Bureau, 2010 World Population Data Sheet.
- ¹⁰ James D. Gwartney, Joshua C. Hall, and Robert Lawson, 2010 Economic Freedom Dataset // Economic Freedom of the World: 2010 Annual Report (Fraser Institute, Vancouver, Canada, 2010). См. также Saamah Abdallah et al., The (Un)Happy Planet Index 2.0: Why Good Lives Don't Have to Cost the Earth (New Economics Foundation, London, 2009). Разумеется, эти данные показывают, что сверх определенного уровня материальной удовлетворенности увеличение дохода не коррелирует с повышением уровня счастья.
- ¹¹ McCloskey, Bourgeois Dignity.
- ¹² Candace A. Allen, The Entrepreneur as Hero, Economic Insights (Federal Reserve Bank of Dallas) 2, no. 1 (1997) // www.dallasfed.org/assets/documents/research/ei/ei9701.pdf.
- ¹³ Gallup Consulting, State of the American Workplace: 2008–2010 (Washington, D.C.: Gallup, 2010); процентные показатели за 2010 год получены в электронном письме от Аланы Фаррелл (регионального консультанта по маркетингу в Gallup Consulting) от 9 ноября 2011 года.
- ¹⁴ Электронное письмо Сары Андерсон (Институт политических исследований) авторам книги от 22 ноября 2011 года.
- ¹⁵ Jeffrey M. Jones, Americans Most Confident in Military, Least in Congress // Gallup Politics, June 23, 2011 // www.gallup.com/poll/148163/Americans-Confident-Military-Least-Congress.aspx.
- ¹⁶ Bill Frezza, Exactly What is Crony Capitalism, Anyway? // Real Clear Markets, December 12, 2011.
- ¹⁷ Сэнди Катлер, интервью авторам книги от 10 апреля 2012 года.
- ¹⁸ Марк Гафни, интервью авторам книги от 15 марта 2012 года.
- ¹⁹ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success (New Haven: Yale University Press, 2007).
- ²⁰ Марк Гафни, интервью авторам книги от 15 марта 2012 года.

Глава 2

- ¹ Jonathan Plucker, ed., *The Flynn Effect*, in *Human Intelligence: Historical Influences, Current Controversies* // Teaching Resources, Indiana University, 2002 // www.indiana.edu/~intell/flynneffect.shtml.
- ² Tim Berners-Lee, Homepage, n.d. // www.w3.org/People/Berners-Lee/.
- ³ От этого, конечно, страдает точность. В интернете любой человек может опубликовать что угодно, и этому все бесспорно поверят.
- ⁴ Mary Lennighan, *Number of Phones Exceeds Population of World* // Total Telecom, May 2011 // www.totaltele.com/view.aspx?ID=464922.
- ⁵ David B. Wolfe, *The Psychological Center of Gravity* // American Demographics, April 1998.
- ⁶ Дэвид Вулф определял психологический центр массы как медианный возраст взрослых плюс-минус пять лет. См. там же.
- ⁷ GfK Mediamark Research & Intelligence, *Median Age, Household Income and Individual Employment Income* // GfK MRI Spring Technical Guide // www.gfkmri.com/mri/tech-guide/spr2011/med_age_hhi_iei_sp11.pdf.
- ⁸ В США женщины получили избирательное право в 1920 году. Поразительно, но в большинстве швейцарских кантонов у них не было избирательного права до 1971 года, в 2010 же году большинство кабинета министров Швейцарии уже составляли женщины.
- ⁹ Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking, 2011). Эти примеры показывают, что с ростом сознательности наши этические стандарты и методы эволюционируют до высших уровней. Исследования Лоуренса Колберга и Кэрол Гиллиган свидетельствуют, что наша этика проходит со временем несколько уровней, или стадий: от подчинения во избежание наказания на первом уровне до всеобщей справедливости и любви на высшем. См. Lawrence Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development* (New York: Harper & Row, 1981); Lawrence Kohlberg, *The Psychology of Moral Development* (New York: Harper & Row, 1984); Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1993).
- ¹⁰ Авраам Линкольн, ежегодное обращение к Конгрессу, 1 декабря 1862 года.
- ¹¹ В последние десять лет Институт Гэллага определил, что общий уровень вовлеченности сотрудников колеблется от 26 до 30%, при этом от 15 до 20% сотрудников активно не интересуются работой. Институт определяет вовлеченных сотрудников как людей, эмоционально приверженных своему рабочему месту и мотивированных на производительность, а активно не интересующиеся сотрудники – это те, кто отрицательно относятся к своему рабочему месту и склонны передавать это отношение остальным. На этом фоне наше исследование, согласно которому во многих сознательных компаниях уровень вовлеченности сотрудников составляет 95% и даже

- больше, выглядит контрастом. Gallup Consulting, State of the American Workplace: 2008–2010 (Washington, D.C.: Gallup, 2010).
- ¹² Кип Тинделл, телефонный разговор с авторами, май 2009 года.
- ¹³ Билл Джордж, телефонный разговор с авторами, 13 марта 2012 года.
- ¹⁴ Фраза «Сознательный бизнес делает то, что правильно, потому что считает это правильным» навеяна фильмом Клинта Иствуда «Письма с Ивудзимы» (Warner Brothers, 2006).
- ¹⁵ David Grayson and Adrian Hodges, Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business (Greenleaf Publishing, Sheffield, U.K.: 2004).
- ¹⁶ Эта метафора предложена Дебашисом Чаттерджи, директором Индийского института менеджмента, Кожикодде.

Часть I

- ¹ Слова Джеффа Безоса приводятся в книге: John A. Byrne, World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew It (New York: Portfolio/Penguin, 2011).

Глава 3

- ¹ Билл Джордж, телефонный разговор с авторами, 15 марта 2012 года.
- ² Roy Spence and Haley Rushing, It's Not What You Sell, It's What You Stand For: Why Every Extraordinary Business is Driven by Purpose (New York: Portfolio, 2009).
- ³ Richard R. Ellsworth, Leading with Purpose: The New Corporate Realities (Stanford: Stanford Business Books, 2002).
- ⁴ Слова Джерри Порраса приводятся в книге: Lan Liu, Conversations on Leadership: Wisdom from Global Management Gurus (New York: Wiley, 2010).
- ⁵ John A. Byrne, World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew It (New York: Portfolio/Penguin, 2011).
- ⁶ Jennifer Reingold, Can P&G Make Money in Places Where People Earn \$2 a Day? // Fortune, January 17, 2011, 86–91.
- ⁷ www.guardian.co.uk/sustainable-business/unilever-ceo-paul-polmaninterview.
- ⁸ За это наблюдение мы благодарим Дуга Леви, CEO компании MEplusYOU.
- ⁹ Viktor E. Frankl, Man's Search for Meaning (Boston: Beacon Press, 1959; впервые опубликовано в Австрии в 1946 году под названием Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager).
- ¹⁰ Там же.
- ¹¹ Mat Gelman et al., Viktor Emil Frankl, 1905–1997, American Journal of Psychiatry 157, no. 4 (2000): 625 // ajp.psychiatryonline.org/article.aspx?articleid=174067.

- ¹² [Viktor E. Frankl] Life and Work, Viktor Frankl Institut, Vienna, просмотрено 20 июня 2012 года // www.viktorfrankl.org/e/lifeandwork.html.
- ¹³ Там же.
- ¹⁴ Studs Terkel, Working: People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do (New York: New Press, 1997).
- ¹⁵ Джордж Бернард Шоу. Посвящение Артуру Бингэму Уокли. Человек и сверхчеловек: комедия и философия (оригинальная публикация в 1923 году).
- ¹⁶ Gallup Consulting, State of the American Workplace: 2008–2010 (Washington, D.C.: Gallup, 2010).
- ¹⁷ Paul Hawken, Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming (New York: Viking, 2007).
- ¹⁸ Spence and Rushing, It's Not What You Sell.
- ¹⁹ Финансовые стимулы могут иметь и обратный эффект: оказывается, что они уменьшают внутреннюю мотивацию, так как убеждают, что все делается ради денег.
- ²⁰ Dan Schawbel, Biz Stone on His Biggest Challenges, Influences and the Future of Social Media, Forbes, June 14, 2012 // www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/06/14/biz-stone-on-his-biggest-challenges-influences-and-the-future-of-social-media/.

Глава 4

- ¹ Marc Gunther, Waste Management's New Direction // Fortune, December 6, 2010, 103–108. См. также сайт Waste Management: www.wm.com.
- ² Associated Press, Analyst Downgrades Waste Management, September 14, 2009.
- ³ Этот раздел многим обязан книге Nikos Mourkogiannis, Purpose: The Starting Point of Great Companies (New York: Palgrave Macmillan, 2006).
- ⁴ Muhammad Yunus, Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty (New York: Public Affairs, 1999).
- ⁵ Для дальнейшего чтения рекомендуем следующие книги: Т. Colin Campbell, The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet, Weight Loss and Long-Term Health (Dallas: BenBella Books, 2005); Caldwell Esselstyn, Prevent and Reverse Heart Disease: The Revolutionary, Scientifically Proven, Nutrition-Based Cure (New York: Avery, 2007); Joel Fuhrman, Eat to Live: The Revolutionary Formula for Fast and Sustained Weight Loss (Boston: Little, Brown and Co., 2003); Joel Fuhrman, Super Immunity: The Essential Nutrition Guide for Boosting Our Body's Defenses to Live Longer, Stronger, and Disease Free (New York: HarperOne, 2011); John McDougall and Mary McDougall, The Starch Solution: Eat the Foods You Love, Regain Your Health, and Lose the Weight for Good! (New York: Rodale, 2012); Neal Barnard, Dr. Neal Barnard's Program for Reversing Diabetes: The Scientifically Proven System for Reversing Diabetes Without Drugs (New York: Rodale, 2007).
- ⁶ Салли Джуэлл, телефонный разговор с авторами, 22 марта 2012 года.

Часть II

- ¹ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (New Haven: Yale University Press, 2007).
- ² Кейси Шихен, телефонный разговор с авторами, 22 марта 2012 года.

Глава 5

- ¹ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper Collins, 1973).
- ² Дуг Паух, телефонное интервью с Ки Юп Ли для внутреннего журнала POSCO.
- ³ John A. Byrne, *World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew It* (New York: Portfolio/Penguin, 2011).
- ⁴ За это наблюдение мы благодарим Дуга Леви, CEO компании MEplusYOU.
- ⁵ Byrne, *World Changers*.
- ⁶ Этот эволюционный принцип навеян словами Черной Королевы из сказки Льюиса Кэрролла Алиса в Зазеркалье (глава 2). Он утверждает, что виду необходимо постоянно адаптироваться, чтобы поддерживать свое существование в постоянно эволюционирующей системе; см. F. Heylighen, *The Red Queen Principle // Principia Cybernetica*, December 2, 1993 // pespmc1.vub.ac.be/REDQUEEN.html.
- ⁷ Дуг Паух в телефонном разговоре 12 июля 2012 года.
- ⁸ Michael P. Zeisser, *A Closing View: Marketing in a Post-TIVO World // McKinsey Quarterly Special Edition: Technology*, 2002; душевые расходы рассчитаны на основе данных о населении США середины 2011 года: *Population Reference Bureau, 2011 World Population Data Sheet* (Washington, D.C.: Population Reference Bureau, 2011).
- ⁹ Melinda Davis, *The New Culture of Desire: The Pleasure Imperative Transforming Your Business and Your Life* (New York: Free Press, 2002).
- ¹⁰ Кип Тинделл, телефонное интервью с Ки Юп Ли для внутреннего журнала POSCO.
- ¹¹ Glen Urban, *Don't Just Relate, Advocate! A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power* (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2005).
- ¹² За эти наблюдения мы благодарим Дуга Леви, CEO компании MEplusYOU.

Глава 6

- ¹ Исследования, опубликованные в таких журналах, как *American Journal of Hypertension* и *British Medical Journal*, демонстрируют, что утром в понедельник на 20 и более процентов повышается кровяное давление и риск инфаркта. См. *Monday Morning Bad for Your Health // CNN.com International, February 3, 2005 // edition.cnn.com/2005/BUSINESS/02/03/monday.pressure/index.html*. Исследования также показывают, что пик выработки кортизола, гормона стресса, приходится на утро, примерно на время выхода на работу. См. *Amazing Facts About Heart Health and Heart Disease*,

- July 2, 2009 // www.webmd.com/heart/features/amazingfacts-about-heart-health-and-heart-disease_?page=2.
- ² Jim Clifton, *The Coming Jobs War* (New York: Gallup Press, 2011).
- ³ Thomas Petzinger Jr., *Hard Landing: The Epic Contest for Power and Profits That Plunged the Airlines into Chaos* (New York: Three Rivers Press, 1996).
- ⁴ Amy Wrzesniewski et al., *Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work* // *Journal of Research in Personality* 31, no. 1 (March 1997): 21–33.
- ⁵ Уолтер Робб, электронное письмо авторам, 9 апреля 2012 года.
- ⁶ Gary Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).
- ⁷ Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Penguin, 2011).
- ⁸ Кип Тинделл, телефонное интервью с Ки Юп Ли для внутреннего журнала POSCO.
- ⁹ Jeffrey A. Krames, *The Jack Welch Lexicon of Leadership* (New York: McGraw Hill, 2002).
- ¹⁰ Соотношение 400 к 1 или 500 к 1 основано в основном на огромных опционах акций и передаче самих акций высшему руководству; некоторые такие гранты могут сводиться к нулю, если опционы оказываются ничего не стоящими. Хотя порой руководители действительно срывают джек-пот благодаря огромному увеличению биржевой стоимости, денежная компенсация редко достигает таких масштабов. Проблемы опционов мы коснемся в главе 7.
- ¹¹ Это не значит, что мы требуем от правительства принятия законов по ограничению компенсации высших менеджеров. Политика компенсаций должна быть добровольной, чтобы иметь смысл.
- ¹² *Economic Report of the President Transmitted to the Congress February 2011, Together with the Annual Report of the Council of Economic Advisers* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2011), приложение В, таблицы В.16 и В.30 // origin.www.gpoaccess.gov/eop/tables11.html.
- ¹³ Дуг Раух, телефонное интервью с Ки Юп Ли для внутреннего журнала POSCO.

Глава 7

- ¹ Лучшая известная нам книга о причинах финансового кризиса – это Gretchen Morgenson and Joshua Rosner, *Reckless Endangerment: How Outsized Ambition, Greed, and Corruption Led to Economic Armageddon* (New York: Times Books, 2011).
- ² Уоррен Баффет, письмо акционерам из Беркшира // www.berkshirehathaway.com/letters/2010ltr.pdf.
- ³ John A. Byrne, *World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew It* (New York: Portfolio/Penguin, 2011).
- ⁴ David Hunkar (pseudonym), *Duration of Stock Holding Periods Continue to Fall* // *Top-ForeignStocks.com* blog, September 6, 2010 // topforeignstocks.com/2010/09/06/duration-of-stock-holding-period-continues-to-fall-globally/.

- ⁵ Стратегия выхода имеет смысл, если один инвестор в определенный момент передает инвестиции другому инвестору и это элемент продуманного плана. Венचурное финансирование, характерное для рискованных инвестиций на ранней стадии проекта, заканчивается, когда компания достигает известной степени развития.
- ⁶ Том и Дэвид Гарднеры, телефонный разговор с авторами, 23 марта 2012 года.
- ⁷ Билл Джордж, телефонный разговор с авторами, 13 марта 2012 года.
- ⁸ Customer Centric: Going Beyond the Mission Statement // Karma Blog, February 16, 2011 // www.karmacrm.com/blog/general/customer-centric-going-beyond-the-mission-statement.html.
- ⁹ Академические исследования совпадают с нашими идеями. Один анализ показал, что большие опционы акций, выделяемые CEO, приводят к негативной акционерной стоимости для акционеров из-за оппортунизма менеджеров. См. Jean M. Canil and Bruce A. Rosser, CEO Stock Options: Evidence That Large Grants Are Bad News for Shareholders, доклад на конференции FMA European Conference, Barcelona, June 1, 2007 // 69.175.2.130/~finman/Barcelona/Papers/CEO_barcelona.pdf. Еще одно исследование демонстрирует, что CEO с крупными опционами склонны к излишнему риску, который может отрицательно сказаться на акционерах. См. Gerard Sanders and Donald Hambrick, Swinging for the Fences: The Effects of CEO Stock Options on Company Risk-Taking and Performance // *Academy of Management Journal* (October–November 2007).
- ¹⁰ Ray C. Anderson, *Confessions of a Radical Industrialist* (New York: St. Martin's Press, 2009).
- ¹¹ Jeffrey M. Jones, Americans Most Confident in Military, Least in Congress, Gallup Politics, June 23, 2011 // www.gallup.com/poll/148163/Americans-Confident-Military-Least-Congress.aspx.
- ¹² Движение В-корпораций (они же благотворительные корпорации) во многом основано на этом убеждении. Оно направлено на создание нового типа объединений, которое дало бы компаниям возможность непосредственно ставить целью создание общественных благ и учитывать интересы всех ключевых сторон, помимо создания доходов для акционеров. От компаний требуется сообщать о своем общественном и экологическом поведении в соответствии с независимыми стандартами. В девяти штатах США на 13 июля 2012 года были приняты законы о благотворительных корпорациях, еще шесть штатов соответствующие законопроекты пока рассматривают.

Глава 8

- ¹ C. K. Prahalad and Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May–June 1990. См. также C. K. Prahalad and Gary Hamel, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

- ² Mohanbir Sawhney, презентация на конференции Does Marketing Need Reform? // Bentley University, Boston, 2004.
- ³ CNNMoney, World's Most Admired Companies: Metals Industry // CNNMoney, March 21, 2011 // money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/industries/36.html; Steelads.com, Top 25 Largest Steel Producers in the World According to the World Steel Organization, 2011 // www.steelads.com/info/largeststeel/TOP30_Worlds_Largest_Steel_Companies.html.
- ⁴ Рассказ о POSCO в этой книге основан на отчете об исследовании POSCO Research Institute and Firms of Endearment Institute Korea, Seoul, июль 2011 года.
- ⁵ Терри Келли, телефонный разговор с авторами, 23 марта 2012 года.
- ⁶ Салли Джуэлл, телефонный разговор с авторами, 23 марта 2012 года.
- ⁷ John A. Byrne, World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew It (New York: Portfolio/Penguin, 2011).

Глава 9

- ¹ Milton Friedman, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits // New York Times Magazine, September 13, 1970. Интересная дискуссия о социальной ответственности бизнеса развернулась в Milton Friedman, John Mackey, and T. J. Rodgers, Rethinking the Social Responsibility of Business // Reason, October 2005 // reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsi.
- ² За этот пример мы благодарим Джо Энн Скаузен, помощника продюсера FreedomFest.
- ³ Больше информации на сайте Whole Planet Foundation: www.wholeplanetfoundation.org.
- ⁴ Marianne McGee, IBM Launches Corporate 'Peace Corps' Program for Employees // InformationWeek, March 26, 2008 // www.informationweek.com/news/206905657.
- ⁵ Chris Edwards, U.S. Corporate Tax Rate the Highest // Cato @ Liberty Blog, December 15, 2010 // www.cato-at-liberty.org/u-s-corporate-tax-rate-the-highest/.
- ⁶ Это включает в себя налоги на доход, налоги за зарплату, собственность, аренду и так далее. Налоги на зарплату, которые удерживаются с сотрудников Whole Foods, считаются расходами на зарплату.
- ⁷ Tata, Values and Purpose, Tata Web page // www.tata.com/aboutus/articles/inside.aspx?artid=CKdRrD5ZDV4=§id=SD7sjPUVBkw=, accessed June 22, 2012.
- ⁸ Там же.
- ⁹ Karambir Singh Kang, презентация на IV Международной конференции по сознательному капитализму в Университете Бентли, Уолтем, Массачусетс, 23 мая 2012 года.
- ¹⁰ Ann Graham, Too Good to Fail, Strategy & Business 58 (Spring 2010) // m.strategy-business.com/article/10106?gko=74e5d.

Глава 10

- ¹ Кейси Шихен, телефонный разговор с авторами, 22 марта 2012 года.
- ² Angus Maddison, *The World Economy: A Millennial Perspective* (Paris: Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development, 2001).
- ³ Там же; Population Reference Bureau, 2011 World Population Data Sheet (Washington, D.C.: Population Reference Bureau, 2011).
- ⁴ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, Population Estimates and Projections Section, Population // esa.un.org/wpp/unpp/panel_population.htm, просмотрено 22 июня 2012 года.
- ⁵ Там же.
- ⁶ Henning Steinfeld et al., *Livestock's Long Shadow* (Rome: Food and Agricultural Organization of the United Nations, 2006).
- ⁷ Water Footprint, Introduction: Some Facts and Figures, Water Footprint, Enschede, Netherlands // www.waterfootprint.org, просмотрено 22 июня 2012 года.
- ⁸ U.S. Senate Committee on Agriculture, Nutrition, and Forestry, *Animal Waste Pollution in America: An Emerging National Problem*, 104th Congr., December 1997.
- ⁹ Steinfeld et al., *Livestock's Long Shadow*.
- ¹⁰ См. Т. Colin Campbell, *The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet, Weight Loss and Long-Term Health* (Dallas: BenBella Books, 2005); Caldwell Esselstyn, *Prevent and Reverse Heart Disease: The Revolutionary, Scientifically Proven, Nutrition-Based Cure* (New York: Avery, 2007); Joel Fuhrman, *Eat to Live: The Revolutionary Formula for Fast and Sustained Weight Loss* (Boston: Little, Brown and Co., 2003); Neal Barnard, *Dr. Neal Barnard's Program for Reversing Diabetes: The Scientifically Proven System for Reversing Diabetes Without Drugs* (New York: Rodale, 2007); John McDougall and Mary McDougall, *The Starch Solution: Eat the Foods You Love, Regain Your Health, and Lose the Weight for Good!* (New York: Rodale, 2012).
- ¹¹ См. animalrights.about.com/od/animalrights101/tp/How-Many-Animals-Are-Killed.htm.
- ¹² Kenneth T. Frank et al., Trophic Cascades in a Formerly Cod-Dominated Ecosystem, *Science* 308, no. 5728 (2005): 1,621–1,623.
- ¹³ Jonathan Everett and Shahid Thaika; 3P: Pollution Prevention Pays, исследование Университета Бенгли, Уолтем, Массачусетс // solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Sustainability/Global/Environment/3P/.
- ¹⁴ Geoff Colvin, The UPS Green Team, *Fortune*, December 27, 2010, 44–51.
- ¹⁵ Информация о POSCO основана на отчете об исследовании POSCO Research Institute and Firms of Endearment Institute Korea, Seoul, от 31 мая 2011 года.
- ¹⁶ Edward Humes, *Force of Nature: The Unlikely Story of Walmart's Green Revolution* (New York: Harper Business, 2011).

- ¹⁷ Michael Strong, *Be the Solution: How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems* (New York: Wiley, 2009).
- ¹⁸ Richard A. Kerr, Acid Rain Control: Success on the Cheap, *Science* 282, no. 5391 (November 1998): 1,024.
- ¹⁹ Индекс ведущих экономических индикаторов 2003 года, опубликованный Американским институтом предпринимательства; Steve Raynor, *The International Challenge of Climate Change*, November 24, 2004, 12.
- ²⁰ Jack Hollander, *The Real Environmental Crisis: Why Poverty, Not Affluence, Is the Environment's Number One Enemy* (Berkeley: University of California, 2004).

Глава 11

- ¹ Sam Walton, *Made in America* (New York: Bantam, 1993).
- ² Wikipedia, статья *Labor unions in the United States*, просмотрена 8 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Labor_unions_in_the_United_States; Morgan Reynolds, *A History of Labor Unions from Colonial Times to 2009* // *Mises Daily* (Ludwig von Mises Institute), July 17, 2009 // mises.org/daily/3553#part12.
- ³ Там же.
- ⁴ Steven Greenhut, *Plunder: How Public Employee Unions Are Raiding Treasuries, Controlling Our Lives and Bankrupting the Nation* (Santa Ana, Calif.: Forum Press, 2009).
- ⁵ Цитируется обмен мнениями, состоявшийся на частном ужине в Далласе 6 октября 2011 года.
- ⁶ За эту идею мы благодарим Эда Фримена.
- ⁷ James Gattuso, *Congress Should Rein in the Regulators* // *Washington Times*, December 8, 2010 // www.washingtontimes.com/news/2010/dec/8/gattusocongress-should-rein-in-the-regulators; Nicole V. Crain and W. Mark Crain, *The Impact of Regulatory Costs on Small Firms*, *Small Business Research Summary* (SBA Office of Advocacy) 371 (September 2010) // archive.sba.gov/advo/research/rs371.pdf.
- ⁸ Crain and Crain, *Regulatory Costs*.
- ⁹ Это явление получило название регуляторного захвата. Wikipedia свидетельствует, что в США это происходит со следующими агентствами и регулируемыми ими отраслями: Бюро по управлению энергией океана, регулированию и наблюдению; Комиссия по срочной биржевой торговле; Агентство по защите окружающей среды; Федеральное авиационное управление; Федеральная комиссия по вопросам регулирования связи; Федеральный резервный банк Нью-Йорка; Управление по контролю за продуктами и лекарствами; Комиссия по торговле между штатами; Комиссия по ядерной регламентации; Управление контроля денежного обращения; Комиссия по ценным бумагам и биржам. Подробнее см. Wikipedia, статья *Regulatory capture*, просмотрена 9 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Regulatory_capture.

Глава 12

- ¹ Билл Джордж, телефонный разговор с авторами, 13 марта 2012 года.
- ² См. книги Кена Уилбера, опубликованные бостонским издательством Shambhala in Boston: *A Theory of Everything* (2001); *A Brief History of Everything* (2001); *Sex, Ecology, Spirituality* (2001); *Integral Spirituality* (2006); *Integral Psychology* (2000). См. также Don Edward Beck and Christopher C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (Boston: Blackwell, 1996); Jenny Wade, *Changes in Mind: A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness* (New York: SUNY Press, 1996).
- ³ Эксперименты, проведенные в 1960-х годах, показали, что люди склонны оставаться при тех убеждениях, которые уже имеют. Исследование демонстрирует, что при проверке идей мы обычно сосредотачиваемся на одной возможности, игнорируя альтернативы, что предопределяет исход. Предвзятость подтверждения связана со склонностью принимать желаемое за действительное и неспособностью обрабатывать существенные объемы информации. Это приводит к тому, что люди чрезмерно укрепляются в своих убеждениях даже перед лицом доказательств обратного. Это может привести к дурным решениям в бизнесе, науке, военном деле, политике и других сферах. Подробнее см.: Jason Zweig, *How to Ignore the Yes-Man in Your Head* // *Wall Street Journal*, November 19, 2009.
- ⁴ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (New Haven: Yale University Press, 2007).
- ⁵ Whole Foods Market, *Declaration of Interdependence*, просмотрено 20 июня 2012 года // www.wholefoodsmarket.com/company/declaration.php.
- ⁶ Этот подход был предложен Марвином Вейсбордом. См. Marvin Weisbord and Sandra Janoff, *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*, 3rd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010).

Часть III

- ¹ Сайт Pivot: www.pivotleadership.com/.
- ² Камаль Сарма, презентация по сознательному лидерству на открытии Conscious Capitalism Australia, Сидней, 30 апреля 2012 года.
- ³ Stephanie Holland and She-conomy, *Marketing to Women Quick Facts*, She-conomy, n.d., просмотрено 20 июня 2012 года // www.she-conomy.com/report/marketing-towomen-quick-facts.
- ⁴ Дебашис Чаттерджи, цитируется по: Lan Liu, *Conversations on Leadership: Wisdom from Global Management Gurus* (New York: John Wiley & Sons, 2010).
- ⁵ Джон Коттер, цитируется по: Lan Liu, *Conversations on Leadership: Wisdom from Global Management Gurus* (New York: Wiley, 2010).

Глава 13

- ¹ Билл Джордж, цитируется по: Liu, *Conversations on Leadership: Wisdom from Global Management Gurus* (New York: Wiley, 2010).
- ² См.: Robert Kegan, *The Evolving Self* (Boston: Harvard University Press, 1982); Robert Kegan, *In Over Our Heads* (Boston: Harvard University Press, 1998); Wikipedia, статья Howard Gardner, просмотрена 12 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner; см. также Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (New York: Basic Books, 1993).
- ³ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam, 1995). Гоулман написал и еще одну прекрасную книгу – *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (New York: Bantam, 2006). Мы не выделяем общественный интеллект в отдельную от эмоционального, духовного и системного категорию, поскольку считаем, что лучше рассматривать его как характеристику внутри всех этих категорий.
- ⁴ Danah Zohar and Ian Marshall, *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004), 3.
- ⁵ John A. Byrne, *World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew It* (New York: Portfolio/Penguin, 2011), 52.
- ⁶ Впервые эта идея встретила нас у Дебашиса Чаттерджи.
- ⁷ Liu, *Conversations on Leadership*.
- ⁸ Zohar and Marshall, *Spiritual Capital*, 55.
- ⁹ Wikipedia, статья Buckminster Fuller, просмотрена 18 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Buckminster_Fuller.
- ¹⁰ Лучшей, на наш взгляд, книгой о лидерстве как служении остается та, в которой было впервые введено это понятие: Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977).
- ¹¹ Robert C. Solomon, *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success* (New York: Oxford University Press, 1999), 40–43.
- ¹² Martin Luther King Jr., *Where Do We Go from Here?* Речь на 11-м ежегодном собрании христианских лидеров Юга, Атланта, 16 августа 1967 года // mlk-kpp01.stanford.edu/index.php/encyclopedia/documentsentry/where_do_we_go_from_here_delivered_at_the_11th_annual_sclc_convention/.
- ¹³ Говард Гарднер, цитируется по: Liu, *Conversations on Leadership*.
- ¹⁴ Дебашис Чаттерджи, цитируется по: Liu, *Conversations on Leadership*.
- ¹⁵ Там же.
- ¹⁶ Джозеф Бадаракко, цитируется по: Liu, *Conversations on Leadership*.
- ¹⁷ См. Т. Colin Campbell, *The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet, Weight Loss and Long-Term Health* (Dallas: BenBella Books, 2005); а также Caldwell Esselstyn, *Prevent and Reverse Heart*

Disease: The Revolutionary, Scientifically Proven, Nutrition-Based Cure (New York: Avery, 2007).

¹⁸ Там же.

¹⁹ Fred Kofman, *Conscious Business: How to Build Value Through Values* (Boulder, Colo.: Sounds True, 2006).

Глава 14

¹ Frank Herbert, *Dune* (Philadelphia: Chilton Books, 1965).

² Существуют сотни полезных книг по самосовершенствованию. Вот некоторые самые ценные из них, по нашему мнению: Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning*; Joseph Campbell with Bill Moyers, *The Power of Myth*; Deepak Chopra, *The Seven Spiritual Laws of Success*; Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*; Gerald Jampolsky, *Love Is Letting Go of Fear*; Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow*; Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*; James Hillman, *The Soul's Code*; M. Scott Peck, *The Road Less Traveled*; Anthony Robbins, *Awaken the Giant Within*; Martin Seligman, *Learned Optimism*; Samuel Smiles, *Self-Help*; James Allen, *As a Man Thinketh*; Roberto Assagioli, *Psychosynthesis*; Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*; Carl Rogers, *On Becoming a Person*; George S. Clason, *The Richest Man in Babylon*; Alice Schroeder, *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life*; Benjamin Franklin, *The Autobiography of Benjamin Franklin*; David Gershon and Gail Straub, *Empowerment*; the Foundation for Inner Peace, *A Course in Miracles*; Dan Millman, *Way of the Peaceful Warrior*; Eckhart Tolle, *The Power of Now*. Хороший сайт, где содержатся рецензии на сотни книг по самосовершенствованию: www.entheos.com/philosophersnotes/books.

³ Помимо книги Дэниела Гоулмана мы рекомендуем ряд книг Роберта Соломона об эмоциях, особенно *The Passions* (Hackett, 1993) и *True to Our Feelings* (New York: Oxford University Press, 2001).

⁴ Рекомендуем следующие книги о природе любви: Gerald Jampolsky, *Love Is Letting Go of Fear* (Berkeley: Celestial Arts, 2010); Stephen G. Post, *Unlimited Love: Altruism, Compassion, and Service* (Philadelphia: Templeton Foundation Press, 2003); Pitirim Sorokin, *The Ways and Power of Love: Types, Factors, and Techniques of Moral Transformation* (Philadelphia: Templeton Foundation Press, 2002).

⁵ Jean M. Twenge and W. Keith Campbell, *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement* (New York: Free Press, 2009).

⁶ Jean Piaget and Barbel Inhelder, *The Psychology of the Child* (New York: Basic Books, 1972).

⁷ См. следующие книги Абрахама Маслоу: *Motivation and Personality* (New York: Harper Collins, 1987); *Toward a Psychology of Being* (New York: Wiley, 1968); *The Farther Reaches of Human Nature* (New York: Penguin/Arkana, 1993).

- ⁸ Don Edward Beck and Christopher C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (Boston: Blackwell, 1996); Ken Wilber, *A Theory of Everything* (Boston, Shambhala, 2001); Steve McIntosh, *Integral Consciousness and the Future of Evolution* (St. Paul, Minn.: Paragon House, 2007).
- ⁹ См.: Lawrence Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development* (New York: Harper & Row, 1981); Lawrence Kohlberg, *The Psychology of Moral Development* (New York: Harper & Row, 1984). См. также Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Boston: Harvard University Press, 1993).
- ¹⁰ Jane Loevinger and Ruth Wessler, *Measuring Ego Development*, vol. 1 (San Francisco: Jossey-Bass, 1970).
- ¹¹ Это буддистское упражнение подробно описано в книге: Roger Walsh, *Essential Spirituality* (New York: Wiley, 2000), 202–203.
- ¹² Холотропное дыхание — практика, которая при помощи дыхания и других элементов дает доступ к нетипичным состояниям с целью самопознания (Wikipedia, статья *Holotropic Breathwork*, просмотрена 2 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Holotropic_Breathwork). См. также Stanislav Grof and Christina Grof, *Holotropic Breathwork: A New Approach to Self-Exploration and Therapy* (Albany: State University of New York Press, 2010).
- ¹³ Мы рекомендуем следующие книги: T. Colin Campbell, *The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet, Weight Loss and Long-Term Health* (Dallas: BenBella Books, 2005); Caldwell Esselstyn, *Prevent and Reverse Heart Disease: The Revolutionary, Scientifically Proven, Nutrition-Based Cure* (New York: Avery, 2007); Joel Fuhrman, *Eat to Live and Super Immunity: The Revolutionary Formula for Fast and Sustained Weight Loss* (Boston: Little, Brown and Co., 2003); John McDougall, *The Starch Solution: Eat the Foods You Love, Regain Your Health, and Lose the Weight for Good!* (New York: Rodale, 2012).
- ¹⁴ Owen Bond, *Caffeine Withdrawal and Insomnia* // Livestrong.com, April 22, 2011 // www.livestrong.com/article/426152-caffeine-withdrawal-insomnia/.
- ¹⁵ Stephen S. Cherniske, *Caffeine Blues* (New York: Warner Books, 1998).
- ¹⁶ См. John Abramson, *Overdosed America* (New York: Harper, 2004).
- ¹⁷ Книг о внутренней медитации довольно много. Неплохо начать с Joseph Goldstein and Jack Kornfield, *Seeking the Heart of Wisdom: The Path of Insight Meditation* (Shambhala, 2001).
- ¹⁸ Питер Кестенбаум, цитируется по: Polly LaBarre, *Do We Have the Will to Lead?* Fast Company, February 2000, 222.
- ¹⁹ McIntosh, *Integral Consciousness*, 146.

Глава 15

- ¹ Джеймс Хескетт, презентация на IV Международной конференции по сознательному капитализму, Университет Бенгли, Уолтем, Массачусетс, 22 мая 2012 года.
- ² Уолтер Робб, электронное письмо авторам.
- ³ Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1996).
- ⁴ Дуг Леви, CEO компании MEplusYOU, электронное письмо авторам.
- ⁵ Jeffrey Pfeffer, *What Were They Thinking? Unconventional Wisdom About Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
- ⁶ Марк Гафни в разговоре с авторами, Биг-Сур, Калифорния, 13 марта 2012 года.
- ⁷ Jane Dutton, *Creating a Caring Economics: Theory, Research, and Practice*, презентация на Ежегодном собрании академии менеджмента, 6 августа 2010 года.
- ⁸ См. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008). Состояние потока определяется как ментальное состояние, в котором действующий человек полностью сохраняет энергию и концентрацию, поглощен своей деятельностью и стремится к успеху в ней (Wikipedia, статья Flow [psychology], просмотрена 14 июня 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Flow_%28psychology%29).
- ⁹ Howard Behar, *Ten Principles of Personal Leadership*, в книге: *It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks* (New York: Portfolio, 2007); список из десяти принципов доступен по адресу www.howardbehar.com/principle.shtml.
- ¹⁰ Wayne Dyer, *The Power of Intention: Learning to Co-Create Your World Your Way* (Carlsbad, Calif.: Hay House, 2005).

Глава 16

- ¹ Брайан Робертсон, телефонный разговор с авторами, 19 июня 2012 года.
- ² Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Penguin, 2011).
- ³ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw Hill, 1960), 33–57.
- ⁴ В книге John Kao, *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity* (New York: Harper Business, 1997) этот аргумент очень хорошо обоснован.
- ⁵ F. A. Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, *American Economic Review* 35, no. 4. (September 1945): 519–530. См. также: F. A. Hayek, *The Constitution of Liberty* (Chicago: University of Chicago Press, 1978) и F. A. Hayek, *Law, Legislation and Liberty* (Chicago: University of Chicago Press, 1978).
- ⁶ По иронии судьбы, эта хорошо известная фраза – неверная цитата из Мао Цзэдуна: «Пусть расцветают сто цветов», лозунг, относящийся к лету 1957 года, когда китайским интеллектуалам было официально разрешено критиковать государственную

политическую систему. Мао сказал: «Пусть расцветают сто цветов, пусть соревнуются сто учений, ибо так можно достичь прогресса в науке и в искусстве и победы социалистической культуры в нашей стране». Однако это оказалось лишь уловкой, направленной на выявление критически настроенных к режиму диссидентов; многие из тех, кто выразил несогласие со взглядами самого Мао, были казнены. См.: The Phrase Finder, статья Let a thousand flowers bloom, просмотрена 20 июня 2012 года // www.phrases.org.uk/meanings/226950.html.

⁷ Терри Келли, телефонный разговор с авторами, 23 марта 2012 года.

⁸ Howard Behar, *It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks* (New York: Portfolio, 2007); цитата доступна на сайте www.howardbehar.com/principle.shtml.

⁹ В последнее время компания стала выпускать более подробное руководство с конкретными правилами и законодательными нормами, отражающими все более развивающуюся в США культуру оборонительного поведения и сутяжничества.

¹⁰ Билл Джордж, телефонный разговор с авторами, 13 марта 2012 года.

¹¹ Джефф Манчестер, презентация на запуске Conscious Capitalism Australia, Сидней, 1 мая 2012 года; см. сайт Intrepid Travel, домашняя страница, просмотрена 20 июля 2012 года // www.intrepidtravel.com/.

¹² Gary Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).

Глава 17

¹ «Начало» – популярный научно-фантастический фильм режиссера Кристофера Нолана. Основная идея фильма – проникновение в подсознание других людей.

² См. www.bizstone.com/.

³ Dan Schawbel, *Biz Stone on His Biggest Challenges, Influences and the Future of Social Media* // *Forbes*, June 14, 2012 // www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/06/14/bizstone-on-his-biggest-challenges-influences-and-the-future-of-social-media/.

⁴ Мы не имеем в виду, что, провозглашая таким образом свои принципы, проповедуем какую-то евангельскую истину. Наше понимание ключевых характеристик сознательного бизнеса со временем, опытом и дальнейшими исследованиями будет развиваться и станет еще богаче. Но в свете того, что нам уже известно, мы можем с уверенностью сказать, что исповедовать эти принципы необходимо.

⁵ Мы разработали собственную методологию для такого аудита. Ознакомиться с ней можно через авторизованные консалтинговые компании.

⁶ Моделью этого процесса стал метод Future Search, разработанный Марвином Вейсбордом (см. его книгу *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action* [San Francisco: Berrett-Koehler, 2010]). Whole Foods Market и многие другие организации успешно используют данную

методологию при создании осмысленных планов на будущее, которые отражали бы приоритеты и увлечения всех заинтересованных лиц. Мы описываем этот процесс в главе 12.

Глава 18

- ¹ Neil Howe, William Strauss, and R. J. Matson, *Millennials Rising: The Next Great Generation* (New York: Vintage, 2000).
- ² Jeanne Meister and Karie Willyerd, *Mentoring Millennials* // *Harvard Business Review*, May 2010, 68–72.
- ³ www.ushistory.org/paine/commonsense/sense1.htm.
- ⁴ Марк Гафни, телефонный разговор с авторами, 13 марта 2012 года.
- ⁵ Линн Твист – автор книги *The Soul of Money: Transforming Your Relationship with Money and Life* (New York: Norton, 2003) и основатель организации *Soul of Money Institute*.

Приложение А

- ¹ Rajendra Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2007).
- ² Восемнадцать компаний включают Amazon, BMW, CarMax, Caterpillar, Commerce Bank, Costco, eBay, Google, Harley-Davidson, Honda, JetBlue, Johnson & Johnson, Southwest Airlines, Starbucks, Timberland, Toyota, UPS и Whole Foods Market.
- ³ CNN Money, *100 Best Companies to Work For: 2012* // CNN Money, February 6, 2012 // money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/full_list/.
- ⁴ Glassdoor, *Best Places to Work: Employees' Choice Awards*, Glassdoor, 2012 // www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm.
- ⁵ Gallup Consulting, *Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?* // www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx.
- ⁶ Jennifer L. Mitchell and Ethisphere, *Ethisphere and the World's Most Ethical Companies Ring NYSE Opening Bell* // Ethisphere, September 30, 2011 // ethisphere.com/ethisphere-and-the-worlds-most-ethical-companies-ring-nyse-opening-bell/.
- ⁷ John Kotter and James Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
- ⁸ Mary Sully de Luque et al., *Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance*, *Administrative Science Quarterly* 53 (2008): 626–654.
- ⁹ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).

- ¹⁰ United Nations, Tobacco Could Kill a Billion People This Century, UN Health Official Warns // UN News Centre, April 29, 2011 // [www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=38240&Cr=tobacco&Cr1](http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=38240&Cr=tobacco&Cr1;); Wikipedia, статья Health effects of tobacco, просмотрена 6 июля 2012 года // en.wikipedia.org/wiki/Health_effects_of_tobacco.
- ¹¹ Gregory David Roberts, Shantaram (New York: St. Martin's Press, 2004), 610.
- ¹² Jeanne Bliss, Wegmans Food Markets Excels by Throwing Away the Rule Book, Think Customers: The ItoI Blog, July 14, 2011 // www.itoimedia.com/weblog/2011/07/customer_bliss_jeanne_bliss_we.html.
- ¹³ RetailSails, Retail Quick Facts: 10 Things About Costco You Probably Don't Know, April 27, 2011 // retailsails.com/2011/04/27/retail-quick-facts-10-things-about-costco-you-probably-dont-know/.
- ¹⁴ Michael Roberto, Jordan's Furniture: Shoppertainment, Professor Michael Roberto's Blog: Musings About Leadership, Decision Making, and Competitive Strategy, October 27, 2009 // michael-roberto.blogspot.com/2009/10/jordans-furniture-shoppertainment.html.
- ¹⁵ Дуг Раух, телефонный разговор с авторами, 22 марта 2012 года.
- ¹⁶ Подробности тенденций расходов в маркетинге за последние 50 лет можно узнать в работе Jagdish N. Sheth and Rajendra S. Sisodia, Feeling the Heat: Making Marketing More Productive, part I, Marketing Management 4, no. 2 (fall 1995): 8–23.
- ¹⁷ Мы благодарим Дуга Леви, CEO компании MEplusYOU, за высказанное мнение по этому вопросу.
- ¹⁸ Благодарим за этот пример Дуга Леви.

Приложение Б

- ¹ Paul Hawken, Amory B. Lovins, and L. Hunter Lovins, Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution (New York: Back Bay Books, 2008).
- ² John Elkington, Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (Gabriola Island, B.C., and Stony Creek, Conn.: New Society Publishers, 1998).
- ³ Andrew W. Savitz, The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too (San Francisco: Jossey-Bass, 2006).
- ⁴ Michael E. Porter and Mark R. Kramer, Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth // Harvard Business Review, January–February 2011, 2–17.
- ⁵ Bill Gates, Making Capitalism More Creative, Time, July 31, 2008 // www.time.com/time/business/article/0,8599,1828069,00.html.
- ⁶ Покойный К. К. Прахалад популяризировал эту идею в книге The Fortune at the Bottom of the Pyramid (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2004).
- ⁷ B Lab, B Corps Redefine Success in Business, годовой отчет за 2012 год, www.bcorporation.net/.

Приложение В

- ¹ Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning* (Boston: Beacon Press, 1959; первая публикация в Австрии в 1946 году под названием *Ein Psycholog erlebt das Konzentrationslager*).
- ² Кевин Армата, презентация в группе Раджа Сисодиа по сознательному капитализму, Университет Бенгли, Уолтем, Массачусетс, осень 2010 года.
- ³ David Whitford, *Can Compassionate Capitalists Really Win?* Interview with Raj Sisodia // *Fortune*, March 30, 2011 // management.fortune.cnn.com/2011/03/30/can-compassionate-capitalists-really-win/.
- ⁴ Ian Davis, *How to Escape the Short-Term Trap* // *McKinsey Quarterly*, April 2005 // www.mckinseyquarterly.com/Corporate_Finance/Performance/How_to_escape_the_short-term_trap_1611

Максимально полезные КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «Манн, Иванов и Фербер»

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

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

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlozite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Макки Джон

Сисодиа Радж

Сознательный капитализм

Компании, которые приносят пользу клиентам,
сотрудникам и обществу

Издано при поддержке



Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Медведева*

Литературный редактор *Юлия Слуцкина*

Арт-директор *Алексей Богомоллов*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Юлия Рахманина*

Корректоры *Антон Снятковский, Юлия Молокова*