

# Чарльз Хэнди

Выбор журнала  Секрет фирмы

# Слон и блоха

Будущее  
крупных  
корпораций  
и мелкого  
бизнеса

Чарльз Хэнди разговаривает с широкой аудиторией на понятном и простом языке.

*Times Literary Supplement*

Стиль Хэнди очень индивидуальный, ироничный и доступный. Он затрагивает разнообразные и совершенно неожиданные темы. Самые простые вопросы обретают в его книге новые значения.

*Financial Times*

Об авторе:

Чарльз Хэнди, писатель и телеведущий, известный благодаря своей программе «Thought for the Day», выходящей на BBC. По всему миру продано более миллиона экземпляров его книг. За его плечами работа в нефтяной компании, опыт промышленного экономиста, профессора Лондонской школы бизнеса и председателя Королевского общества искусств. Живет со своей женой Элизабет, фотографом, в Лондоне, Норфолке и Тоскании.

for [infanata.org](http://infanata.org) only

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС  
Телефон: (095)105 7716  
[info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)  
Книжный интернет-магазин:  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)



CHARLES HANDY

---

**THE ELEPHANT  
AND THE FLEA**

---

Looking Backwards to the Future

HUTCHINSON  
London

**ЧАРЛЬЗ ХЭНДИ**

---

**СЛОН  
И БЛОХА**

---

**Будущее крупных корпораций  
и мелкого бизнеса**

Перевод с английского



Москва  
2004

ДК 331.103.242

ДК 65.290

Х99

Перевод Т. Гутниковой

Редактор П. Суворова

**Хэнди Ч.**

Х99      Слон и блоха: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / Чарльз Хэнди; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 204 с.

ISBN 5-9614-0054-9

Слон и блоха — странная метафора, но она как нельзя более точно отражает структуру бизнес-сообщества, которая формируется сейчас в мире. Чарльз Хэнди, авторитетнейший ученый с мировым именем и один из ведущих мыслителей в сфере бизнеса и экономики, в своей новой книге показывает тенденции развития бизнеса и общества. В современном мире, когда экономика стала переходить от производства к услугам, с огромными слонами прошлого (большими организациями) сосуществуют и успешно конкурируют индивидуумы или небольшие компании (блохи), которые вносят инновации в бизнес.

Каково будущее капитализма и как он изменится при условии, что ценность теперь облечена в знания и ноу-хау, а не в землю и вещи, которые можно увидеть и пересчитать? Как будут управляться новые, растущие корпорации и кому они будут подотчетны, если выручка многих из них больше, чем у большинства государств? Как общество приспособится к виртуальному миру, где территориальные границы стираются Интернетом? Каким станет мир работы в электронном веке, с новыми сочетаниями блох и слонов? На эти и другие вопросы можно найти ответы в новом бестселлере Ч. Хэнди.

Книга ориентирована на широкую аудиторию.

УДК 331.103.242

ББК 65.290

*Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Charles Handy, 2001  
First Published in the United Kingdom  
by Hutchinson. All rights reserved

© Альпина Бизнес Букс,  
оформление, 2004

BN 5-9614-0054-9 (рус.)

BN 0-09-179363-7 (англ.)

## «..... СОДЕРЖАНИЕ .....

### **Часть I ОСНОВЫ**

- 1 1981 год: начнем с середины ..... 9
- 2 Назад, к началу..... 22
- 3 Школы старого мира..... 36

### **Часть II ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ КАПИТАЛИЗМА**

- 4 Старые и новые слоны ..... 55
- 5 Новая и не совсем новая экономика..... 89
- 6 Разнообразие капитализма ..... 116

### **Часть III НЕЗАВИСИМАЯ ЖИЗНЬ**

- 7 Проблемы портфельной жизни ..... 149
- 8 Ломтики работы..... 161
- 9 Ломтики нашей жизни ..... 178
- 10 Заключительные соображения..... 191

.....ЧАСТЬ I.....

# ОСНОВЫ

# 1

---

## 1981 ГОД: НАЧНЕМ С СЕРЕДИНЫ

---

**25** июля 1981 года я проснулся рано. Это был мой сорок девятый день рождения. Не бог весть какая вежа, но на этот раз, пожалуй, размышлял я в полусне, действительно начинается моя новая жизнь. На днях я стану безработным — и по своей воле. Конечно, не настоящим безработным. Правильнее было бы сказать, что я собирался начать портфельную\* жизнь, так я гордо использовал термин, который сам придумал пару лет назад. Я ожидал, что все больше людей к концу века\*\* будут вести портфельный образ жизни.

В то время, в первые годы пребывания у власти Тэтчер, было безрассудством предсказывать, что к 2000 году привычной работой на полный день по так называемым «контрактам, заключенным на неопределенный срок» будет занято менее половины всего трудоспособного населения Британии. Остальные же или перестанут работать по найму, или будут трудиться неполный день, возможно, на временных работах, или вообще бросят работу. Чтобы заработать на жизнь, понадобится целый портфель разнообразной оплачиваемой работы или коллекция разных клиентов и потребителей. Так, полная, насыщенная жизнь станет сложным

---

\* Портфель (*англ. portfolio*) — здесь и далее автор использует термин «портфель» по отношению к образу жизни и работе по аналогии с портфелем активов, ценных бумаг. — *Прим. пер.*

\*\* XX века. — *Прим. пер.*

портфелем различных видов работы — оплачиваемая работа, работа «в подарок», учебная работа или учеба, а также — как для мужчин, так и для женщин — необходимая работа по дому, готовка, уборка, забота о семье. Неустойчивый баланс работа — жизнь станет смесью различных форм, слегка приправленной отдыхом и развлечениями.

Люди смеялись надо мной: и директора фирм, и политики, и ученые — все подняли меня на смех. Они передразнивали мое замечание о том, что к началу нового века войдет в моду термин «муж-домохозяйка». Доктрина Тэтчер о предпринимательстве и самодостаточности должна была стать основой растущей экономики с рабочими местами для всех желающих. Если же ничего не выйдет, тогда альтернатива социалистического государства постарается вернуть нас в счастливое состояние полной занятости, даже если бы это означало использование государства как работодателя на крайний случай. Это был спор о способах достижения согласованной цели. Не стоило говорить о том, что желаемая цель — общество полной занятости — может и не быть достигнута.

Сомневающимся я рассказывал о 48-летнем менеджере из рекламной фирмы, который жаловался мне на то, что для таких, как он, уже больше нет работы в мире рекламы, где царит дискриминация по возрасту. Пока мы с ним сидели в моем доме и разговаривали, электрик, занимавшийся проводкой, заглянул в комнату и сказал, что уходит и вернется не раньше, чем через неделю. «Извините, — сказал он, видя разочарование на моем лице. — У меня сейчас очень много работы».

«Таково будущее, — сказал я тогда своему собеседнику. — Есть масса работы, вроде той, что делает электрик, есть клиенты и потребители независимого работника, но все меньше и меньше работы, для которой нужно авансом продавать свое время, обычно на годы вперед, какой-нибудь организации».

Другие тоже слушали мои слова, но предпочитали их не слышать. В XX веке общество занятости дало много хорошего: большинству — надежный доход для семьи, удобный механизм сбора налогов, способ разделения общества по ячейкам, так что было ясно, кто где, и отдельные люди также знали, что с ними будет и чем они станут заниматься в будущем. Карьера в организации, даже если вы и меняли ее раз или два за всю жизнь, казалась главной связью, которая предохраняла общество от дегенерации и превращения в поле боя для эгоистов, где каждый за себя, а остальное достается дьяволу. Мне же виделся совершенно иной мир, который был непонятен большинству из нас, полный неуверенности и страха. «Нам такой мир не нужен», — говорили люди и надеялись,

что этого не произойдет. Я выражал им свое сочувствие. Мне и самому не очень нравился тот мир, возникновение которого я видел, но попытки оттолкнуть это видение были тщетны.

Я утешал себя мыслью философа Артура Шопенгауэра о том, что истина проходит три стадии. Сначала над ней насмеются, потом ей противятся, наконец ее принимают как само собой разумеющееся.

Как стало ясно позднее, к 2000 году доля трудоспособного населения Британии, работающего полный рабочий день по контрактам, заключенным на неопределенный срок, сократилась до 40%. Всемирная служба Би-Би-Си выпустила передачи на тему «Какое будущее ждет мужчин?», так как женщины уже, казалось, доминировали везде, кроме как в старых корпорациях и в тяжелых профессиях. Понятие полной занятости было переосмыслено и означало, что пособие по безработице получало менее 5% работоспособного и желающего работать населения. Было неважно, чем занимались или не занимались остальные. Уже к 1996 году 67% британских компаний состояли из одного человека — владельца, в 1994 году так называемые микропредприятия, нанимающие менее пяти человек, составляли 89% всех компаний. Проще говоря, только 11% компаний имели в своем штате более пяти сотрудников.

И вот в 1981 году я решил, что одних пророчеств недостаточно. Я должен был сам попрактиковаться в том, что проповедовал, понять, что значит покинуть убежище организации и добывать пропитание самостоятельно, стать «блохой» вне мира «слонов» — больших организаций, которые были столпами общества занятости в XX веке. Блохи — независимые деятели, одни из них владеют собственным малым бизнесом, другие работают сами по себе или в партнерстве.

Слоны и блохи — странная метафора, одинаково нелицеприятная и для тех, и для других. Она пришла мне в голову случайно, когда во время публичной лекции я думал, как объяснить, почему большим организациям необходимы неординарные личности или группы, предлагающие необходимые для выживания инновации. Я удивился тому, сколько людей подошли ко мне после лекции и заявили, что они относят себя к блохам, или пожаловались на тяжелую поступь слона, у которого они работали. Пожалуй, аналогия затронула их воображение, поэтому я и остановился на ней. Так она и служит своей цели, привлекая внимание, но не являясь рецептом решений. Это лишь широкое объяснение одного из водоразделов современного общества.

Все внимание обращено на слонов, в то время как большинство людей на самом деле играют роли блох или работают в блошиной организации. Так, в этнических ресторанах Британии в наши дни работает больше

людей, чем в сталелитейной, угольной, судостроительной и автомобильной отраслях вместе взятых. Когда экономика стала переходить от производства к услугам, огромным слонам прошлого пришли на смену блошинные организации. Это был новый мир.

Это был бы новый мир и для меня — тот самый, в котором я обменял надежность на свободу.

Мне довелось провести десять лет, работая на одного из крупнейших слонов — группу Royal Dutch Shell. Мой первый день на работе ознаменовался тем, что я получил описание своей пенсионной схемы в знак намерения Shell занять всю мою трудоспособную жизнь. Но я оставил их ради такого же надежного мира университета, где в то время «пребывание в должности» означало гарантированное право учить до пенсии, причем не имело значения, насколько радикальными или устаревшими были ваши взгляды. Оттуда я перешел на работу в Виндзорский замок: постоянство и преемственность были неотъемлемой частью атмосферы этого места.

Итак, в то утро, лежа в постели, я разглядывал нотные знаки, написанные на стенах моей комнаты хормейстером XVI века. Мы занимали часть дома XIII века — дворца Генриха III. Комнаты позднее стали хоровой школой при часовне Святого Георгия. Теперь это было мое временное пристанище, так как четыре года я был зрителем дома Святого Георгия — небольшого консультационного и образовательного центра при Виндзорском замке, где проводились дискуссии по этическим проблемам общества и велась подготовка духовных лиц к работе в высших органах церкви. В здешнем зале королеве Елизавете I когда-то представляли «Виндзорских кумушек», поставленных самим Шекспиром.

Когда мне вручали большой ключ, который открывал доступ в закрытую часть поместья, то попросили расписаться в большом, почтенном томе в кожаном переплете: «Пожалуйста, обязательно укажите год юлностью. А то здесь мы можем перепутать века». Каноникам часовни Святого Георгия до недавнего времени предоставлялись пожизненные фригольды\*, право сохранять за собой свой дом и положение не только до пенсии, но и до конца дней своих. Виндзорский замок стоит уже несколько веков и собирается оставаться там и впредь.

Неизменный, как скала, замок вполне подходил для изучения динамичного мира вокруг, но в 1981 году пришло время оставить его надежные стены и попытать счастья в других местах, прежде чем я начал

\* Фригольд — земельное владение, наследственное или пожизненное; могло быть рыцарским, крестьянским, городским, церковным. — *Прим. пер.*

превращаться в окаменелость, чтобы выжить там. У меня не было сбережений, зато были залог, жена и двое детей-подростков, и я нигде не проработал достаточно долго, чтобы набрать что-то, напоминающее достойную пенсию. Жизнь мне представлялась несколько неясной; все, что я умел, — это писать и рассказывать. «Может быть, я действую необдуманно, — думал я в то утро, — и бросаю эту работу слишком импульсивно, лишь бы только удовлетворить мазохистское желание на практике осуществить то, что я проповедовал; оставляю мир слонов и больших армий, чтобы присоединиться к блохам — одиноким воителям, которые, как я предсказывал, станут растущей популяцией будущего».

К тому моменту я был плохо подготовлен к независимому существованию, которое теперь маячило передо мной. На самом деле, вспоминая детство в доме приходского священника в ирландской провинции, образование в лучших (или худших?) традициях британской публичной школы и Оксбриджа\*, последующую работу в международной компании, которая, как казалось, была скопирована с некоего гибрида британской армии и государственной службы, я понимал, что полученный жизненный опыт не позволит мне справиться с новыми задачами. Даже школа бизнеса, которую я помог основать, была, как я теперь чувствовал, не должным образом создана для мира, который, по моим представлениям, открывался перед всеми нами.

Это было двадцать лет назад. Эта книга — частично мои собственные размышления о том, как изменился мир и как он может измениться в дальнейшем — дальше и быстрее, настолько быстро, что фактически то, что я называю прорывом сейчас, когда пишу эти строки, может оказаться заплесневелыми новостями, когда вы их читаете. Коммунизм уже оказался несостоятельной идеологией в 1981 году, но никто даже и не думал, что падет Берлинская стена и распадется Советская империя. В результате победил капитализм, который принес свои проблемы, дав деньгам более важную роль в нашей жизни, чем раньше, и изменив многие наши приоритеты.

В 1981 году слова «Интернет» и «Всемирная паутина» еще не входили в наш лексикон в Виндзорском замке — на самом деле мысли об Интернете еще даже и не мелькнули в голове Тима Бернерса-Ли, англичанина, который десять лет спустя подарил его миру\*\*, но они стали

\* Оксбридж — общее название университетов в Оксфорде и Кембридже. — *Прим. пер.*

\*\* Осенью 1990 года сотрудники CERN получили в пользование первый веб-сервер и веб-браузер, написанные Бернерсом-Ли. Летом 1991 года проект WWW влился в американский проект Internet. — *Прим. пер.*

лишь двумя из тех сил, которые изменили жизнь и слонов, и блох, да так, как нам не могло и присниться двадцать лет назад. При этом Бернерс-Ли говорит, что впереди еще много интересного. В свете этого опыта, возможно, несколько опасно и даже смешно пытаться заглядывать на двадцать лет вперед. Оглядываясь назад, думаю, что могу сказать, что эти события только ускорили возможные изменения в нашей жизни, о которых мы спорили в 1981 году.

Вспоминаю Кингмана Брюстера, в то время посла США при дворе Сент-Джеймса и недавно вышедшего в отставку с поста президента Йельского университета, который поднял в тот год на одной из лекций вопрос о том, кто будет попечителями нашего будущего. Это был высокопарный способ выяснить, не сделает ли нас озабоченность краткосрочными экономическими проблемами как общества, так и собственной жизни слепыми к более фундаментальным вопросам: значение успеха; общество, которые мы хотели бы передать своим внукам; наши обязанности что-то сделать ради этого. Горизонты сузились еще больше, а экономика стала еще более доминирующей, но вопросы все еще требуют ответов.

Я родился в бедной тогда Ирландии, где правили священники, где время казалось эластичным, а разговоры бесконечными. Теперь Ирландию называют кельтским тигром\*. Мой родной город Дублин жужжит, но я вижу, что это вечная автомобильная пробка, выхлопы которой наполняют воздух, что люди запуганы, а обед — это сэндвич на рабочем месте вместо неторопливой церемонии, как в старые времена. Ирландцы теперь не эмигрируют, а возвращаются домой: заоблачные цены на жилье заставляют их жить за городом и вносить свой ежедневный вклад в пробки. «Это не та Ирландия, которую мы помним! — жалуются они. — Нет времени поболтать. Растущий город задавил слишком много зеленых полей. Еще одно общество потребителей». Да, но у большинства людей есть деньги. Разве это плохо? Не знаю.

Вспоминаю своего старого профессора экономики, выходца из Центральной Европы, оказавшегося в Америке, который как-то сказал, что намного интереснее работать в стране с растущей экономикой, но он предпочитает жить в тех странах, где она стагнирует. «Всегда можно поймать такси, найти место в ресторане, театры лучше, разговоры более философские, есть время для жизни». Прогресс — это коварная вещь, что тогда, что сейчас, и не думаю, что какие-либо новые технологии решат эти проблемы.

---

\* По аналогии с Южной Кореей и странами Юго-Восточной Азии. — *Прим. пер.*

Проблемы могут стать еще сложнее. Каким-то образом вместо того, чтобы, как мы ожидали, получить больше времени для отдыха за счет внедрения новых технологий и повышения продуктивности, мы теперь более чем когда-либо поглощены работой. Работа уже не только дает средства к существованию, но и становится смыслом жизни для всех нас, трудоголиков. Может ли работа оправдать ожидания, или успешный капитализм в конце концов станет большим разочарованием?

Уже двадцать лет назад было очевидно, что большинство из нас ждет долгая жизнь, а карьеры делаются все быстрее и заканчиваются довольно рано. Впрочем, никто не ожидает, что американские президенты будут выходить в отставку в пятьдесят лет после двух президентских сроков или что кто-нибудь станет лидером британской партии консерваторов в тридцать. В Shell в 1956 году мне сказали, вручая книжечку о пенсии, что, если опираться на статистику прошлых лет, я, скорее всего, проживу на пенсии только полтора года, и, действительно, мой отец прожил только двадцать месяцев после выхода на пенсию.

Но к 1981 году перед большинством из нас маячили не восемнадцать месяцев, а восемнадцать лет — годы, которые не так-то просто заполнить круизами, гольфом и бесконечным сидением перед телевизором, да и никакая мыслимая государственная пенсия не даст нам возможности наслаждаться таким времяпрепровождением. Мы приняли термин «третий возраст»\*, чтобы придать этому периоду времени немного оптимизма. Но хорошее название не означает, что сегодня мы сколько-нибудь ближе к представлению о том, что будем делать с этими дополнительными двадцатью или более годами или как профинансируем их.

Двадцать лет назад было также ясно, что с увеличением размаха корпорациям придется уменьшать размеры своих составных частей. Придется им стать локальными, как они говорили, чтобы добиться эффективности в глобальном масштабе. Здесь слышится нечто приятное, но достижение их цели означало бы пересмотр того, как работают большие корпорации — эти самые слоны. Центр больше не мог диктовать, как прежде.

В начале моей карьеры в Shell я отвечал за маркетинг продукции в Сараваке на острове Борнео. В те годы это была страна рек и немногочисленных дорог. Бензин использовали не для автомобилей, а для подвесных лодочных моторов. Руководства по управлению бензоколонками и техническим вопросам, рекламные материалы и формы отчетности

---

\* Люди третьего возраста — люди пенсионного возраста. — *Прим. пер.*

составляли в Лондоне люди, которые не могли представить себе жизнь, а тем более бензоколонки, в стране рек. Мне приходилось готовить свои и надеяться, что никто не будет проверять. По крайней мере, это поощряло меня проявлять инициативу, а также впервые показало всю тщетность управления миром из Лондона.

Было также ясно и то, что усложняются и требуют все больших затрат любые попытки крупных организаций делать все самостоятельно. Снова центр понимал необходимость отказаться от некоторой доли оперативного контроля. Компании стали называть это аутсорсингом, или «похуданием», и радовались получаемому снижению затрат. Но моя идея заключалась совсем в другом. Я называл это Трилистником — организацией с тремя интегрированными листьями: центральный сердечник в окаймлении контрактов и вспомогательной рабочей силы. Эта концепция, как я полагал, позволяет внести необходимую гибкость в корпоративное целое. Трилистник, как я подчеркивал, все равно остается одним листом, поэтому Святой Патрик\* использовал это понятие для описания христианской доктрины Троицы — троебожия. Меня беспокоило, что, в спешке расчлняя организацию и пытаясь сберечь средства, менеджеры отбросили как ненужное чувство принадлежности к корпорации, которое культивировалось в старых компаниях, — думаю, им придется еще не раз об этом пожалеть. Это беспокоит меня и по сей день.

Сейчас мысль о том, что любая корпорация может сделать все что угодно сама, кажется дорогостоящей самоуверенностью. Партнерство и альянсы прочно заняли свое место: авиалинии заключают договоры о код-шеринге\*\*, автомобильные компании объединяют свои закупки в пулы — слоны заключают браки со слонами-конкурентами, чтобы укрепить свое влияние и исследовательские бюджеты. Это упрощается Интернетом и Всемирной паутиной. Все это очень интересно, если вы принадлежите этому миру, но новые изменения все чаще заставляют задуматься над старым вопросом: как управлять тем, над чем не имеешь полного контроля? Как доверять людям, которых не знаешь? Как быть частью того, что представляет собой просто пучок контрактов, а не многочисленное семейство со своим домом?

Каким станет мир работы в электронном веке, с новыми сочетаниями блох и слонов? Как мне кажется, блох становится все больше, а сло-

---

\* Святой Патрик — национальный святой, распространитель христианства в Ирландии. — *Прим. пер.*

\*\* Соглашения о код-шеринге позволяют двум авиакомпаниям одновременно оказывать услуги на одном рейсе под своими кодами. — *Прим. пер.*

нов — меньше, но они — все грандиознее. Каково будущее капитализма и как он изменится при условии, что ценность теперь облечена в знания и ноу-хау, а не в землю и вещи, которые можно увидеть и пересчитать? Как мы будем управлять новыми, растущими корпорациями и кому они будут подотчетны, если выручка многих из них больше, чем у большинства стран? Как общество приспособится к виртуальному миру, где территориальные границы стираются Интернетом? Как будут собираться налоги? Сохранится ли национальное государство, или общества, как корпорации, станут одновременно и больше, и меньше?

Так же, как и двадцать лет назад, те, кто хотел, могли разглядеть знаки грядущего, так и сейчас мы можем посмотреть на очертания нового капиталистического мира, даже если его дальнейшее развитие займет еще двадцать лет. Нам он может не нравиться, но глупо думать, что мы можем планировать свою жизнь или жизнь наших детей, не задумываясь о форме сцены, на которой мы сейчас стоим, а потом будут расхаживать и они.

Мой сын — актер. Он провел три долгих года в театральной школе и в буквальном смысле учился расхаживать на сцене и играть перед публикой. Вскоре после окончания школы ему стало ясно, что, хотя традиционная драматическая сцена была его первой любовью, ему придется довольно много работать в кино и на телевидении, если он не хочет жить впроголодь. Это требует от него иных умений, не сценических, однако в драматической школе не уделяли особого внимания тому, как их развить. До абсурда непрактично готовиться к жизни, какой она была или какой вам хотелось бы ее видеть, если в реальности она совершенно иная. Сомнительно, что надо обучать людей жизни, которую нельзя прожить так, как это было в прошлом, будь то в театральной школе или где-либо еще.

Мое собственное образование — тоже реликвия прошлого и до абсурда неприемлемо в жизни, которую я собирался вести в качестве блохи. В этой книге я несколько подробнее остановлюсь на том, что подразумевает такая жизнь. Я убежден, что для большинства из нас нет реальной альтернативы. Нам придется хотя бы часть жизни прожить как блохи, как независимые актеры. Действительно, поскольку богатство организаций будет заключаться в отдельных людях и в том, что у них в головах, даже слонов можно начать рассматривать как сообщества отдельных блох — здоровый переход от точки зрения на организацию как на коллекцию человеческих ресурсов, которой владеют акционеры.

В этой книге я много написал о себе. Отчасти это автобиография. Автобиографии иногда становятся хобби, потворством своим желаниям, тогда их лучше сохранить для внуков, которые прочтут их после смерти автора. Однако я не мог найти лучшего способа проиллюстрировать переход из мира большой организации в мир независимого человека, кроме как обратившись к собственному опыту. Переход от жизни жителя слона к роли независимой блохи придется совершить в ближайшие годы многим. Для некоторых это произойдет совсем скоро. Многие предпочтут прожить как блохи всю свою жизнь, ценя свободу, а не сомнительную надежность занятости. Надеюсь, что мой опыт такой жизни поможет им сделать мир приятнее, будущее — увлекательнее, а жизнь — достойнее.

Как, к примеру, сосуществуют блохи? В своем организационном мире я обычно каждый день уходил на работу и, если не уезжал в командировку, приходил домой поздно вечером. Моя жена Элизабет и я в течение дня жили разными жизнями. Наши общие интересы включали детей, родителей и свободное время, если такое находилось. Она всегда была самостоятельной и удивлялась, что я мог продавать свое драгоценное время организации. Как же мы устроили свою жизнь, когда дети выросли и я тоже перестал работать по найму и уже никуда не уходил по утрам? Исследование моделей браков в среде менеджеров, которое я провел за несколько лет до того, дало нам некоторые ключи к проблеме, но мы поняли, что нам придется изменить всю нашу жизнь, чтобы наиболее полно воспользоваться сложившейся ситуацией.

Как обучаются блохи? Я часто отмечал, что помню только одно о своих школьных днях: скрытую мысль о том, что все проблемы в мире уже решены, что все ответы можно найти у учителя или, еще вероятнее, в учебнике, поэтому моя задача заключалась лишь в том, чтобы перенести эти ответы в свою голову. Когда я поступил на работу в корпорацию, то думал примерно так же: ответ будут знать мои руководители или какой-нибудь консультант. Поэтому был в шоке, осознав, что искать решения мне придется самому и что о многих проблемах, особенно о тех, что, связаны со взаимоотношениями, ничего не сказано в учебниках. Сейчас во многих школах ситуация изменилась к лучшему, но не намного, и я думаю о том, что еще необходимо изменить. Обучение не заканчивается в школе. Мы должны радоваться этому, так как в более старшем возрасте учеба доставляет больше удовольствия.

Я больше узнал в картинных галереях, театрах, кино и концертных залах, чем из учебников. Путешествия тоже дали мне возможность по-

быть некоторое время в других культурах, дали другой взгляд на мир, заставили задуматься о вещах, которые настолько обыденны, что мы их практически не замечаем. Америка, Индия и Италия, три очень разные культуры, и каждая из них многому научила меня. «Жизнь — ради обеда», — говорят в Тоскане, но по-прежнему плодотворно работают и весело живут, сочетая отдых и работу так, как это не удастся в других культурах. Америка, земля свободных людей, научила меня тому, то будущее надо приветствовать, так как мы сами создаем его, а индийский штат Керала показал, как комбинация социализма и капитализма, при правильной компоновке элементов, может превратить нищету в процветание.

Однако важнее всего был урок, полученный от людей, которые в своей жизни создают что-то из ничего. В книге, которую Элизабет и я написали в 1997–1999 годах, мы назвали их алхимиками. Они доказали мне, что можно научиться чему угодно, если только действительно этого захотеть. Страсть — вот что двигало этими людьми, страсть к плодам своего труда или своему делу. Если вы действительно захотите, вы поймете, что вам нужно знать, и найдете источник знаний и умений. Или будете экспериментировать и не беспокоиться о неудачах. Алхимики никогда не говорят о неудачах или ошибках, только об опыте обучения. Страсть как секрет учения — возможно, несколько странное решение, но я уверен, что оно работает на всех уровнях и для всех возрастов. Печально, но слово «страсть» не часто услышишь в организациях-слонах или в школах, где оно может показаться неподходящим.

Свобода контроля за своим временем — одно из самых больших преимуществ независимой жизни. Привыкший к тому, что мой отпуск должен был приспосабливаться к требованиям организации и нуждам моих коллег, я с удовольствием стал вычеркивать дни из ежедневника, не советуясь ни с кем, кроме своей жены. Однако организация своего времени требует расстановки приоритетов, умения делать выбор и способности сказать «нет». А для этого, в свою очередь, вам нужно определить, что для вас означает «успех», вытащив на поверхность собственные ценности и представления о жизни и ее смысле. Это начинается как выбор между заданиями и заканчивается как квазирелигиозные искания.

Одно из благ жизни в большой организации — это то, что искания можно оставить в стороне. Вместе с работой приходят деньги, положение и ощущение своей значимости. Продавая свое время корпорации, подсознательно принимаешь ее определение успеха, по крайней мере на время работы там, а понятие успеха для многих из нас за последние

годы стало иным. Проблемы приходят потом, когда вы пытаетесь определиться без опоры на организацию. Когда мы жили и работали в Виндзорском замке, у нас было много друзей, нас часто приглашали на торжества и другие события. Эти приглашения таинственным образом прекратились после того, как мы покинули замок. Казалось, что для многих людей мы просто перестали существовать.

— Как же ты будешь называть себя, став независимым? — спросила меня одна наша знакомая. — Ты не можешь до бесконечности называть себя бывшим зрителем.

— Буду просто Чарльзом Хэнди, — ответил я.

— Это смело, — заметила она без особой уверенности, и мне действительно понадобилось некоторое время, чтобы начать гордиться тем фактом, что на конференциях и в других местах с моим именем не было связано никакой институциональной принадлежности. Я чувствовал себя голым. Моя жена не могла понять, в чем заключалась моя проблема. У нее никогда не было никакой должности, да она ей была и не нужна. Я часто думаю, что женщины взрослеют раньше мужчин, но, возможно, без защиты слонов мужчины тоже стали бы «вырастать» быстро.

У всех нас есть какие-нибудь умения. Но дело в том, чтобы превратить эти умения в услугу или товар, за которые люди будут хорошо платить: деньги могут и не быть смыслом жизни, но без них не обойтись. У актеров есть свои особые навыки, их жизнь представляет собой последовательность краткосрочных ангажементов с интерлюдиями, которые эвфемистически называют «покоем» (наш сын более практично называет это временем для исследований и саморазвития). Думаю, что у многих из нас жизнь будет очень похожей на эту.

Однако у актеров есть агенты, которые продвигают их, договариваются о контрактах и занимаются деловой стороной карьеры актеров, и те могут сосредоточиться на применении своих профессиональных навыков. Блохам тоже нужны агенты, хотя они могут называться по-другому: например, агентства по трудоустройству, временные управляющие и даже профсоюзы. Мне повезло, у меня есть издатели, которые заинтересованы в превращении меня в своего рода бренд, и у меня есть жена, которая работает моим агентом и управляющим партнером. В реальной жизни у большинства электриков, водопроводчиков и других независимых мастеров, к услугам которых мы время от времени прибегаем, есть партнер, который выступает в роли их бизнес-менеджера.

Далее я остановлюсь на всех этих проблемах. По правде говоря, эта книга — смесь воспоминаний и предрассудков, хотя я предпочел бы назвать их идеями и убеждениями. Это уроки моей жизни, так как я думаю, что действительно учишься только в жизни, обдумывая пережитое. Это, конечно, не значит, что все мои уроки верны, но все вместе они стали моим кредо, моим способом смотреть на другие миры, с которыми я соприкасался, моими надеждами, страхами, моей жизненной философией.

Тем не менее я сознаю, что, пытаясь извлечь уроки из собственной жизни, я рискую нарваться на замечания вроде «это тебе было просто» или «если бы всем нам так везло», или «все это очень хорошо для некоторых, но не для нас». Мне было нелегко, да и сейчас непросто, но, конечно, я действительно начинал, имея то, что иногда называют преимуществом привилегированного образования, и, что особенно важно, я женат на необыкновенной женщине, чья твердая убежденность в том, что мы можем сами строить свою жизнь, дала мне мужество стать блогером, хотя я мог бы перестать беспокоиться о своей карьере, рано выйти на пенсию и, без сомнения, рано умереть, прожив скучную жизнь. Однако большинство людей не позавидуют моей жизни — писательству и выступлениям. Она может показаться и одинокой, и пугающей. Поэтому не воспринимайте мой пример буквально, а отнеситесь к этой книге как к поощрению писать собственный сценарий для своей роли в том совершенно новом мире, который открывается перед нами.

# 2

---

## НАЗАД, К НАЧАЛУ

---

**Б**ыло бы приятно представлять себе будущее в виде пустого экрана, на котором мы могли бы проектировать свой мир. Действительность, как однажды сказал Эрнест Хэмингуэй, заключается в том, что семена нашей жизни надо искать в ее начале, если только мы хотим этого. Используя свою жизнь как конкретный пример для анализа, я должен начать с признания того, что, по словам Шекспира, прошлое — это пролог.

В гостиной нашего дома в деревне висит большая картина. Гости останавливаются перед ней, гадая, почему на картине я одет в костюм викторианского духовного лица? Но это не я, это мой прадед — архидиакон Дублина в конце XIX века. Наш сын смотрит на эту картину со страхом. Неужели и он неизбежно будет так выглядеть? Я стараюсь утешить его. Это предок по материнской линии, а не по отцовской. К тому же в семье моей жены все красивые, англичане по происхождению, и никто, в отличие от меня, не облысел.

Тем не менее этот портрет постоянно напоминает о том, что мы, по крайней мере отчасти, — продукт наших генов, и есть вещи, которые невозможно изменить. Мои предки-мужчины и по матери, и по отцу были в основном проповедниками. Мои двоюродные бабушки были учительницами. Проповедники и учителя — вывод прямо напрашивается.

Другие элементы жизненных начал тоже имеют значение, в том числе среда, где прошли первые годы. Я не всегда был с этим согласен,

по крайней мере надеялся, что те годы не имеют большого значения, так как в молодости я хотел убежать от своей среды. Она слишком ограничивала меня. Теперь я знаю, в чем дело. Начало всегда имеет значение. Мы можем бороться с ним, использовать его или просто смириться, но не можем игнорировать его или притвориться, что жизнь начинается позже, чем на самом деле. Наше прошлое неизбежно становится частью настоящего и будущего. Я довольно поздно понял, что должен быть верен себе, если хочу работать самостоятельно, стать блохой. Бесплезно притворяться кем-то или чем-то еще. Хорошо, но кто же я такой?

Когда стресс привел меня к психотерапевту, он не стал говорить о моих проблемах до тех пор, пока я не рассказал ему о своих началах. «Мое детство не имеет отношения к тому, о чем я хочу поговорить», — сказал я ему с раздражением. Я спешил: мне была нужна его помощь, чтобы разобраться в сомнениях по поводу жизни и новой работы, с которыми я боролся. Мне не нужно было рассказывать ему историю своего прошлого. Но, конечно же, мои детские годы были крайне важны, и он помог мне это понять.

Начну с истоков. Я вырос в приходе Святого Михаила в Саллинсе, графство Килдейр, на равнинах к западу от Дублина, где мой отец был священником двух маленьких сельских приходов. Он приехал туда, когда мне было два года, и прожил там сорок лет. Это был единственный мир, который я знал в детстве. Дом приходского священника был нашим домом и его офисом — местом, куда люди приходили для встречи с ним. Это была моя первая, пусть и случайная школа жизни.

Я знал, что, когда в дверь звонят, мы всегда должны открыть — возможно, кому-то требуется помощь. Я понял, что у всех людей есть положительные черты, каждый заслуживает уважения, помощи, ни от кого нельзя отворачиваться или отстраняться. Это правильно, и я до сих пор верю в это, но, как предположил психотерапевт, это и стало причиной того, почему я не мог избавиться от некомпетентных сотрудников или хотя бы заставить их осознать свою некомпетентность. Мои инстинкты побуждали меня прислушаться к их жалобам, утешить или подбодрить их, хотя, как менеджер, я должен был не утешать их, а ставить перед ними задачи, помнить о требованиях своей организации и о клиентах так же, как и о нуждах человека, находящегося передо мной. Даже сегодня мне очень трудно сказать нет. «Если мы кому-то нужны, — я думал, — вправе ли мы отказать?» Поэтому теперь у нас в доме правило: на телефонные звонки всегда отвечает моя жена.

Мы должны говорить правду всегда, независимо от того, насколько это может быть неудобно, — вот еще один урок, полученный мной в детстве. Как мне говорили, Бог или его ангелы обнаружат обман, даже если удастся скрыть его от простых смертных. Обман никогда не проходит. Осознание этого пришло ко мне на трудном опыте. Мне было лет пять. Мы гостили на побережье в доме нашего дедушки-священника. Я стащил на кухне кусок пирога и, втайне радуясь, съел его у себя в комнате. Я надеялся, что они подумают на кошку, и сказал, что ничего не знаю. Но моя мать что-то заподозрила и потребовала объяснений. Я сознался. Она отчитала меня, заставила молиться о прощении, извиниться перед бабушкой за то, что солгал ей, и спать в тот вечер я пошел без ужина. Я плакал до тех пор, пока не уснул, уверенный в том, что моя жизнь кончена, и все из-за какого несчастного пирога. «Как странно, — думал я, как я сейчас вспоминаю, — что их расстроила не утрата пирога, а то, что я соврал». Это урок, который людям вроде Джона Профьюмо или Билла Клинтона\* еще предстоит усвоить. Лгать не стоит, сказал я себе. Ложь бьет по тебе бумерангом.

Я и по сей день остаюсь никуда негодным переговорщиком, плохо торгуюсь, не могу пройти через таможенную незамеченным с недекларированными товарами, не могу говорить, что дела идут в гору, если знаю, что все катится под откос, или поднимать людей на дело, которое, по моим опасениям, может провалиться. Хуже всего то, что я всегда полагаю, что другие люди, так же как и я сам, говорят мне только правду, даже если горький опыт подсказывает, что они часто лгут мне в лицо и при этом еще и смеются надо мной. Я думаю, что так обычно поступают преступники: твердят, что невиновны, пока не доказана их вина. Из меня вышел бы плохой присяжный. Уважение правды, как я понял, может быть большим недостатком. Как менеджер, я принимаю все обещания и дела как реальные и чувствую себя ужасно, когда оказывается, что меня провели. «Но вы же мне не верили, ведь правда?» — спросил в изумлении один застройщик, когда я обвинил его в том, что он не выполнил своих обещаний. Потрясенный моей наивностью, он грустно покачал головой, когда я заявил, что никогда не сомневался в его словах.

Трудно, когда такие очевидные добродетели, как уважение к каждому человеку, независимо от его слабостей, и к правде, чего бы это ни стои-

---

\* Джон Профьюмо — министр обороны Великобритании в начале 60-х годов. Как и президент США Билл Клинтон, он «прославился» как участник сексуального скандала. — *Прим. пер.*

до, оказываются недостатками. Мне потребовалось много лет, чтобы смириться с этими «последствиями» моего детства и понять, что если я не могу измениться (не особенно-то и хотелось меняться), то должен найти для себя такой образ жизни, где они не были бы недостатками. Так я и стал блохой, с меньшей ответственностью за организацию других людей, писателем, который был свободен говорить правду такой, какой он ее видел.

Существовало и другое в том детском мире, что мне нужно было вспомнить, если я хотел понять себя. Мои родители верили, что брак — это на всю жизнь, независимо от трудностей. Это теперь я понимаю причины, почему люди разводятся или не видят смысла в заключении брака. Викторианские браки длились в среднем только 15 лет — до тех пор, пока смерть не разлучала их, так, может быть, наши ожидания от взаимоотношений, которые длятся дольше взаимоотношений между нашими предшественниками, нереалистичны. Несчастливые браки могут быть хуже цивилизованного развода.

Тем не менее я не мог думать об этом. Развод не входил в программу моих родителей, не был он и в наших планах. Полагаю, что снятие этого вопроса с повестки дня навсегда меняет перспективы. Это значит, что, если наша жизнь меняется, мы должны начинать поиски не нового партнера, а новых форм партнерства друг с другом, что было очень важным моментом, когда я стал независимым работником. Однако я замечаю, что дети, чьи родители развелись, скорее всего, также завершают свои браки разводом, так как для них он был очевидным решением, с которым они столкнулись в начале своей жизни.

В семье моих родителей мы редко обнимались или целовались. Эмоции нужно было держать под контролем. Я никогда не видел, чтобы мои родители обнимали друг друга. Если отец был зол или расстроен, он уходил в свой кабинет, кипел или хандрил в одиночестве, пока ему не становилось полегче. Я делаю то же самое — как говорит моя жена, закупориваю чувства в бутылке. Возможно, тогда считалось эгоистичным навязывать свои эмоции окружающим — вдруг они этого не хотят. Да и сейчас при встрече мы с сестрами никогда не целуемся и даже не касаемся друг друга щеками. Должен признаться, я сожалею об этом аспекте моего детства и рад, что это одна из тех вещей, которые не передались нашим собственным детям.

Неслучайно и то, что сегодня наш дом — это и мой офис, таким же был и дом приходского священника — моего отца. Сюда приходят люди, здесь мы проводим встречи, здесь я, как и он, читаю и пишу, хотя

и не молюсь, по крайней мере не так, как в прежние времена. Каждое утро в 8.30 он проходил двести ярдов вверх по дороге, чтобы прочитать утренние молитвы в церкви в одиночестве. Собаки шли с ним, но в церковь не заходили. Это было его личное время в начале дня. Но это были еще не все молитвы. Затем наступало время для семейных молитв, обязательное для всех нас, в доме было не принято залеживаться в постели по утрам. Мы молились вокруг стола перед завтраком, встав на колени около своих стульев. Отец без умолку читал молитвы, собаки облизывали наши лица, тосты подгорали и звонил телефон. В годы моего безбожного агностического отрочества, когда у нас гостили мои друзья по школе или колледжу, я, бывало, говорил им, что завтрак начинается на 15 минут позже, чтобы они не попали на молитву, но потом обнаруживал, что им очень нравился этот пережиток — возврат к лучшим дням и опыту общих семейных молитв.

Эта традиция для меня уже давно в прошлом, но ее следы остались. Каждое утро перед завтраком я иду на прогулку, без собак, но с Элизабет. Дни без утренней прогулки начинаются как-то не так. Это форма медитации на прогулке, «настройка» перед началом работы. И я никогда не встаю позже 9 часов. Это было бы неправильно; мне кажется, будто я пропускаю что-то важное. Я люблю думать, что те, кто начинают день вместе, остаются вместе.

Это некоторые из оставшихся традиций. Другие фрагменты наших ранних лет могут, однако, вызвать обратную реакцию, намерение сделать что-то иначе, отбросить традицию. Мы жили небогато. Отец получал стипендию, а не жалованье. Разница заключалась в том, что жалованье отражает рыночную ценность работника, его умений и талантов, а стипендия — это средства, просто поддерживающие того, кто выполняет работу. Дом нам предоставил приход, а обстановка, освещение и отопление оплачивались из маленькой стипендии; она же давала нам еду и одежду. Став священником, лишних денег не заработаешь. Я не могу сказать, что мы нуждались, но я рос, зная, что деньги — ценность и их нужно тратить только на реальные, а не эфемерные вещи. Ужин в ресторане, театр или отпуск — это было редкое баловство для особых случаев.

Поэтому я мечтал о жизни, в которой деньги можно было бы тратить на эфемерное. Я до сих пор радуюсь возможности потратиться на ресторан, хороший отель или бутылку доброго вина — на то, что в лучшем случае оставляет приятные воспоминания. Мне нравится арендовать и нанимать, а не покупать, это дает больше средств на краткосрочные расходы. К счастью для нашего финансового благополучия, я женат на

женщине, которая по-другому реагировала на своего отца, который был довольно расточительным человеком. Моя жена считает, что деньги, потраченные на вещи, оставляющие лишь воспоминания, — это деньги, потраченные зря. С другой стороны, вложение средств она считает деньгами, отложенными на будущее. Наша жизнь — это зыбкий баланс между моим желанием тратить и ее стремлением к бережливости, и то и другое вызвано протестом против опыта детства.

Возможно, явное отсутствие денежных трат заставило меня сделать то, что до сих пор вызывает у меня удивление и стыд. Когда мне было семь или восемь лет, я начал подбирать, фактически красть, потерянные монетки, которые мне попадались в доме, мелочь, оставшуюся от покупок, или, к стыду моему, монеты, рассыпавшиеся из кошелька моей бабушки, когда она гостила у нас (уверен, она была слишком стара и слаба, чтобы это заметить). Я ничего не делал с этими монетками, просто складывал их в ящик своего комода. Я не собирался их тратить, насколько я помню, а просто смотрел на них. Может быть, это была легкая форма kleптомании или зарождающаяся любовь к деньгам ради денег, то, что я потом обнаружу повсеместно в Америке. В девять лет меня отправили в пансион, через несколько недель я получил письмо от матери. «Я нашла кучку монет в ящике, — писала она. — Я не знаю, откуда они там, поэтому я пожертвовала их миссии прокаженных». Мы больше никогда не говорили об этом.

Интересно, может быть, я бессознательно копировал своего отца. Он тоже «прятал», был аккуратным хранителем денег, и своих, и чужих. Он следовал совету Полония\* — в долг не бери и займы не давай. В 1946 году его дядя продал небольшую ферму около Лондондерри за разумную по тем временам сумму — 14 000 фунтов. Дядя был человек одинокий, он оставил деньги в доверительном управлении мне, а доход пожизненно шел ему, а затем — моему отцу. За два года до смерти отец собрался купить дом, где он мог бы жить после ухода из прихода. Он показал мне счета, гордый тем, что они по-прежнему отражали сумму 14 000 фунтов. Мне хотелось заметить, что он неправильно понял притчу о талантах\*\*, но это было бы бестактно. Он не был игроком.

Да и я не игрок. Я поступил в бизнес-школу, зная, что для того, чтобы стать богатым, нужно делать деньги с большей скоростью, чем вам

---

\* Персонаж трагедии В. Шекспира «Гамлет». — *Прим. пер.*

\*\* Библейская притча об использованных и неиспользованных (зарытых в землю) талантах. — *Прим. пер.*

это стóит. Займы — это вид ускорения. Однако инстинктивно я предпочитаю сначала накопить, а потом тратить, а не занимать и потом выплачивать долг, совсем как мой отец, который считал, что займы — это грех, лишь чуть менее ужасный, чем прелюбодеяние. Поэтому я признаю, что никогда не стал бы удачливым предпринимателем и не разбогател бы. Как я мог вообще думать о том, чтобы заниматься бизнесом?

Как я потом думал, это был еще один урок, который я получил от моего ящика с секретными монетами: спрятанные деньги, неиспользуемые и ничего не делающие, — это деньги, потраченные зря. Отдайте их, или их у вас каким-то образом заберут. Это урок, который получили великие филантропы Америки — Карнеги, Рокфеллер и др., — и они применяли его на практике ради блага своего общества. Я очень надеюсь, что в будущем частная филантропия в конце концов искупит некоторые крайности капитализма, позволив тем, кто собрал гораздо больше монет, чем им необходимо, поделиться ими до того, как их отнимут.

Мы ходили в церковь каждое воскресенье, по всем праздникам и на каждое рождественское песнопение. Это была необычная для ирландской деревни церковь, внутри отделанная мрамором, с арками в романском стиле и замысловатыми мозаиками, заимствованными из какой-то итальянской церкви, которая произвела впечатление на благотворителя, давшего денег на постройку нашей церкви сто лет назад. Мне очень нравилось здание, но я отвергал доктрину и догму, ради которой оно было возведено. Мысль о том, что Сын Божий следует за мной везде, стоит рядом со мной или надо мной, готовый помочь или покритиковать, казалась странной, пугающей. Теперь я знаю, что это просто пародия на христианство, но в то время чувства мои были иными. Подростком я поклялся, что, когда стану свободным человеком, никогда не буду ходить в церковь и жить в бедности. Но тридцать лет спустя я жил на зарплату священнослужителя и ходил в церковь не только по воскресеньям, а каждый день. Жизнь в определенном смысле повторяется. Остается только надеяться, что она идет при этом по спирали, направленной вверх.

Что же действительно осталось от моих посещений церкви в юности — это язык. В замечательной книге Джереми Паксмана «Англичане» есть интересная глава об англиканской церкви. Как он пишет, роспуск монастырей в 1536 году не только лишил Римскую католическую церковь ее абсолютной власти, но и стал чудовищным актом коллективного вандализма, когда уничтожались тысячи произведений искусства. При этом в Англии было покончено со средневековой традицией живо-

писи и скульптуры, которая сохранилась в других странах Европы. Ее место, однако, заняла новая литературная традиция, о которой возвести первая библия Уильяма Тиндейла\* на английском языке и молитвенник Кранмера\*\*. Официальная версия Библии появилась в 1611 году, а Молитвослов\*\*\* — в 1662 году. Паксман пишет, что эти два «языковых резервуара» привили англичанам любовь к слову.

Они сделали то же и для меня. Воскресенье за воскресеньем, молитва за молитвой звучные фразы и красивые кадансы проникали в мою память. Мой отец прекрасно читал их. Я по-прежнему берегу в памяти трепет утренних воскресных служб, которые он вел, хотя я чувствовал себя виноватым в том, что произношу слова, значение которых отрицаю. «Господь, предотврати нас в делах наших, — молился я, а сам думал, что «это типично для религии — просить Бога, чтобы он помешал всему, что мы хотим сделать», не зная тогда, что в 1662 году «предотвратить» означало «идти впереди».

Годы спустя, когда я показал матери кое-что из своих писаний, она с осуждением отозвалась о том, что я использовал жаргон: «Я думаю, что ты мог бы найти слова для описания чего бы то ни было где-нибудь в Молитвослове или в произведениях Шекспира». Впрочем, не только слова, но и ритм. Я стараюсь не забывать ее совет. Я понимаю, почему церковь хочет переписать свои литургии и осовременить переводы Библии, но я счастлив, что у меня сохранились более ранние версии. Они помогли мне стать кузнецом слов. О моей первой книге, учебнике, критик сказал, что в ней нет ничего, что не было бы сказано раньше, разница в том, что большая часть этого не была раньше прочитана. Неплохо.

Шекспир был еще одной библией, так же неправильно понимаемой мною в детские годы, но он же был и частью моей жизни, и источником словесной магии. Достаточно было хоть раз ощутить красоту этих строк, не важно, что они значили или кому предназначались. Я иногда проводил часть своих каникул среди двоюродных сестер и в компании незамужних тетюшек и бабушек. Ирландия, и особенно средний класс протестантского юга, была тогда полна незамужних женщин двух поколений;

---

\* Уильям Тиндейл — первый переводчик Библии на английский язык, опубликовал свой перевод в 1526 году. — *Прим. пер.*

\*\* Архиепископ Кранмер — один из деятелей реформации в Англии в XVI веке. — *Прим. пер.*

\*\*\* Молитвослов — имеется в виду английский молитвослов или Служебник (The Book of Common Prayer). — *Прим. пер.*

мужчины, которые могли бы стать их мужьями, погибли в двух мировых войнах. Одно время у меня было четырнадцать незамужних бабушек. Телевидения тогда не было, так что по вечерам мы вместе читали вслух пьесы Шекспира с купюрами бабушки Августы. Подозреваю, что мне это больше нравится сейчас, в ретроспективе, чем тогда, но слова находили резонанс в моей душе как тогда, так и сейчас.

Все эти тетушки! Я вырос среди женщин. Две младшие сестры, братьев у меня не было, никаких мальчиков по соседству. Отец был человеком спокойным, спортом не увлекался, кроме как немного рыбалки в августе во время отпуска. Я никогда не умел ходить под парусом, кататься на лыжах, играть в футбол, стрелять, охотиться или ловить рыбу. Этому лучше научиться в детстве. Еще проще научиться этим занятиям, если они составляют часть жизни вокруг. Лошадей в нашей части Ирландии было достаточно, некоторое время у меня был собственный пони, Мавурнин, но я плохо управлялся с ним, мне это не нравилось, я стыдился ловкости своих сестер и вскоре забросил это занятие. Позднее я научился кое-как играть в гольф и теннис и совсем плохо — в регби, но всегда жалел, что в мои детские годы был недостаточно физически активен.

Беда в том, что грехи и упущения отцов действительно переходят к детям, «даже в третьем и четвертом поколении». Поскольку я не занимался этим со своими детьми, они, в свою очередь, также упустили это. Наше детство — ответственность наших родителей, но родители часто не живут достаточно долго, чтобы понять, как их собственное детство повлияло на завершение их жизни, и иметь возможность рассказать об этом своим детям. Может быть, оно и к лучшему. В конце концов невозможно предсказать, как ваши дети отреагируют на то, что вы можете сделать для их детства. Чрезмерные старания по воспитанию детей могут только вызвать бунт. Тем не менее атмосфера, которую создаем мы, родители, ценности, по которым мы живем, приоритеты, которые мы расставляем, и составляют тот самый мир, который узнают наши маленькие дети. Дом — это первая наша школа, школа без жесткого расписания, без контроля, без экзаменов и без учителей. Неудивительно, что моя первая мысль, когда я присутствовал при рождении нашей дочери, была: «Что я беру на себя?» Слишком поздно!

Я много лет не возвращался мыслями в годы моего детства. Может быть, я пытался забыть его. Когда же я вернулся туда, работая над этой книгой, то начал задумываться, действительно ли события происходили так, как я их помню. Мы все мифологизируем наши личные

истории, но, как говорит волшебный рассказчик Габриэль Гарсия Маркес в предисловии к своей автобиографии, в жизни имеет значение не то, что происходит с тобой, а то, что ты помнишь и как ты это помнишь.

Какими бы ни были ранние годы моей жизни, я хотел оставить их позади. Мне нужно было стать богатым и держаться подальше от церквей. Возвращение к моим скрытым корням шокировало меня. В 1981 году телевидение Би-Би-Си пригласило меня участвовать в серии передач, которая шла воскресными вечерами под названием «Свет опыта». Они приглашали людей, прошедших через критические ситуации, рассказать об этом перед камерой, читая по видеосуфлеру сценарий, который они сами написали, перемежая это фотографиями из личных альбомов. Там была женщина, которая попала в тайландскую тюрьму за контрабанду наркотиков, женщина-барристер, которая вышла замуж за убийцу, которого она защищала в суде, другие люди, которые пережили кризисы или необычные события, изменившие их жизнь.

Я сказал Би-Би-Си, что мой опыт был другим. Он был обычным, даже универсальным. Это смерть моего отца. «Будет хорошо, — сказали они, — если вы готовы рассказать, почему случившееся было необычным для вас». Может быть, это было поспешным решением, но я согласился. Вот суть того, что я рассказал.

Мой отец был тихим человеком. Он целых сорок лет был священником прихода в графстве Килдейр на юге Ирландии и работал, пока ему не исполнилось семьдесят два года. Естественно, к тому времени он уже устал от жизни. Последние четырнадцать лет он также был и архидиаконом епархии. Через два года после выхода на пенсию он умер.

Я был в Париже на конференции, когда узнал, что отец при смерти. Я полетел в Дублин, но, когда приехал, отец уже был без сознания и умер на следующий день. Похороны, как и всегда в Ирландии, были назначены на второй день после смерти: тихое семейное мероприятие в сельской церкви, где он так долго служил.

Я любил своего отца, но он разочаровал меня. Он отверг большие городские приходы и предпочел им унылую жизнь в маленькой тихой заводи. Его жизнь, казалось, была чередой скучных дел и визитов, подчеркнутых неизменным ритмом воскресных дней — встреч со старой миссис Аткинсон и миссис Эдди, за которыми следовали обеды в нашем приходском доме. Я решил для себя, что моя жизнь будет не такой.

Когда умер мой отец, я был профессором новой Лондонской школы бизнеса, слонялся по конференциям, консультируя, обедая, ужиная, — почти что знаменитость. Я опубликовал книгу и множество статей. У нас с женой было двое детей, квартира в городе и коттедж в деревне. К тому же я был невероятно занят: мой ежедневник был переполнен записями. Успех!

С этими мыслями я следовал за катафалком по сельской дороге на похороны моего отца. «Тихий конец тихого человека», — думал я. Жаль, что он так до конца не понял, чем я занимался. Когда я стал профессором, моя мать спросила, не означает ли это, что я смогу больше времени проводить с детьми.

Но вдруг я заметил, что нашу процессию сопровождает полиция — местные полицейские по своей инициативе решили расчистить дорогу, последние несколько миль до церкви. Приятный комплимент протестантскому vicarю в сельской католической Ирландии, но все равно было трудно пробиться между рядами машин, которые пытались добраться до маленькой сельской церквушки. Дорога была запружена, переполнена. Откуда они узнали? Он умер только два дня назад, и было только одно сообщение в газете.

Хор тоже выглядел странно. Взрослые хористы, одетые в знакомые мне детские стихари. Некоторых я помнил с тех давних воскресений. Девочки и мальчики хора вновь собрались со всех уголков Ирландии и даже Англии. Они бросили все, чтобы приехать. Архиепископ, который лежал в больнице, опираясь на палочку, появился в церкви, чтобы сказать всем нам, каким особым человеком был отец, как нам его будет не хватать и что те многие люди, жизни которых он затронул, будут помнить его всегда.

Я стоял у его могилы, окруженный людьми, которым он помог жениться, чьих детей он крестил и венчал, и видел слезы в глазах сотен людей, которые приехали отовсюду, чтобы попрощаться с «тихим» человеком. Я отвернулся и задумался.

«Кто, — подумал я, — пришел бы на мои похороны со слезами на глазах? Что такое успех и кто добился успеха: я или мой отец? Для чего мы живем, каков смысл нашего существования в этом мире?» Эти вопросы не новы. Я изучал философию. Я знал теорию. Но я никогда раньше не применял их к себе. По крайней мере, не всерьез.

Я вернулся в Англию. В тот год лето было долгое и жаркое. Я решил изменить свою жизнь и свои приоритеты. Я подумал, что мог бы поступить в теологический колледж и принял бы сан, как и отец. К счастью, как я сейчас думаю, епископы, с которыми я общался, посоветовали мне не делать глупостей. Они сказали, что, если я хочу служить Богу, я сде-

лаю это лучше, будучи профессором в школе бизнеса, а не священнослужителем.

Они посоветовали мне подать заявку на должность смотрителя в доме Святого Георгия в Виндзорском замке. Этот маленький исследовательский центр для избранных был учрежден Принцем Филиппом и Робинот Вудсом, деканом Виндзора, и стал местом встреч для влиятельных людей в церковных и других кругах общества. Центр проводил консультации по таким темам, как правосудие, будущее труда, власти и ответственности в обществе, — встречи, на которых лидеры промышленности, вожди профсоюзов, директора школ, государственные служащие и политики общались и дискутировали с епископами и капелланами и между собой. Это место для спокойных размышлений занятых людей делового мира, созданное в сельской местности рядом с часовней Святого Георгия. На четыре года оно стало моим домом и моей работой.

Мои корни наконец нашли меня. Как сказал Т. С. Элиот\*, «я прибыл туда, откуда начинал, и увидел это место, будто в первый раз». Это и обо мне. Моя новая работа в Виндзоре была непростой. Как оказалось, у меня было очень много начальников, а я помнил, что один из моих прежних начальников как-то отметил мою неспособность работать под руководством других людей. Я не был сильным и напористым менеджером, который требовался на этом месте. Я был несчастен, вымотан, и первым делом это привело меня к психотерапевту. Только тогда я осознал: мне нужно, чтобы он объяснил, в чем мои проблемы, потому что я не мог толком понять, что я за человек. «Познай себя» — максима древних греков, начертанная на храме Аполлона в Дельфах. Теперь я знаю, что это трудно сделать, пока не поймешь, кем ты *не* являешься. Это требует времени, но в середине пятого десятка я уже почти что пришел к этому, вычеркнув несколько ролей и карьер из своего списка.

Элизабет, моя жена, знает меня лучше, чем я сам. «Пора тебе бросать организации», — сказала она после четырех лет, проведенных в Виндзорском замке.

— Но что я буду делать? — спросил я. — Как мы будем зарабатывать?

— Тебе нравится писать, правда? Твоя первая книга была удачной, почему бы тебе не стать писателем?

— На книгах не разбогатеешь, — пожаловался я.

---

\* Томас Стернз Элиот — английский писатель (1888–1965). — Прим. пер.

— Зачем тебе быть богатым? Мы и так проживем. Я могу работать, так же, как и ты, и у тебя получится, если нужно, иногда преподавать на курсах менеджмента.

— Это рискованно.

— Это жизнь. А я устала жить с измученным зомби.

Так началась моя независимая жизнь — жизнь блохи.

Следующие несколько лет я носил в кармане небольшую карточку. В ней было две колонки: «Приход» и «Расход», куда я вписывал свои предположения о доходах и расходах на год вперед. В начале года колонка «Расход» всегда казалась больше, но «Приход» обычно догонял ее к концу года. Мне следовало беспокоиться, но я не беспокоился. Испытываешь такое облегчение, когда не нужно оглядываться и ждать чьего-то одобрения, не нужно притворяться тем, кем ты не был, а впервые быть полноправным хозяином своей жизни, познать наконец самого себя и чувствовать себя удобно в собственной шкуре.

Одни приходят к этому быстрее, чем я. Другие — никогда, а может быть, они и не хотят этого.

Естественно, покинув мир организаций, я кое-что утратил. Больше не было уютного чувства принадлежности к чему-то большему, чем я сам, уверенности в том, что, даже если я болен или отсутствую, мир идет своим путем. Если вы независимы, все в ваших руках, но, если вы ничего не делаете, ничего и не произойдет. Это держит вас в напряжении, хотя иногда было бы приятно расслабиться и переложить груз на других. Мне не хватало поддерживающей инфраструктуры. В Shell она была огромной. Они даже заполняли за меня налоговые формы. В Виндзоре помощь была минимальной, но все равно кто-то занимался бухгалтерией, кто-то работал с бумагами и архивом, секретарь вела мой ежедневник и помогала облегчить мою жизнь. Теперь все это мне нужно было делать самому.

Больше всего мне не хватало моих коллег. Не то чтобы я во всем соглашался или очень любил их, но с ними я делил свои проблемы, их заботы о работе сливались с моими, они были сообществом, и их жизни были отчасти связаны с моей, с ними я сплетничал, обсуждал идеи, жаловался на мир, они были попутчиками на моем жизненном пути.

Нам всем нужно чувствовать свою принадлежность к чему-то. Обратная сторона свободы и независимости — одиночество. Как я боролся с этими дилеммами — тема другой главы. Однако, если положить все на весы счастья, сомнений нет — свобода всегда перевешивает.

Я пишу эту книгу, веря, что мир, в который мы вступаем, все больше становится миром индивидуумов, выбора и риска. Этот мир не всегда будет удобен, риски велики, но сейчас шансов построить свою жизнь, быть полностью самим собой больше, чем когда-либо. Жизнь стала длиннее. Мы можем прожить по крайней мере три жизни за один срок, и одна из них, я уверен, будет жизнью блохи. Я понял, что она — лучшая из тех жизней, что я прожил.

Но все это пришло позже. Сначала я ходил в школу и, как ожидалось, готовился к жизни в какой-нибудь организации. Так было принято в те времена.

# З

---

## ШКОЛЫ СТАРОГО МИРА

---

«Тот, кто сказал, что школьные дни — самое счастливое время нашей жизни, наверное, был мазохистом или страдал от расстройства памяти», — рассуждал я, покидая школу. Я горячо надеялся, что это неправда, иначе это означало бы, что меня ждет чрезвычайно печальная участь.

Я вышел из школы с убеждением, что мир несправедлив, стремится карать за любую провинность и весьма неприятен. Лучший способ выжить — узнать правила, пригнуться и постараться как можно лучше пройти испытания, которые готовят сильные мира сего. Не самый лучший способ подготовиться к независимой жизни, но об этом я не думал. Я собирался перейти в другое учреждение — университет, который, как я надеялся, даст мне верительные грамоты для последующих учреждений, где я мог бы попытаться соблюдать правила и проходить испытания до тех пор, пока пенсия или смерть не победят меня.

Такова была моя реакция на цепочку принудительных учреждений. Другие люди, другие личности, возможно, реагировали бы иначе. До шестнадцати лет моя жена прошла через одиннадцать разных школ, в основном никуда не годных. Она оставила школу с верой в то, что правила нужно подвергать сомнению, что те, кто выше, часто ошибаются и что нужно уметь защищать себя в этом мире, так как больше никто этого делать не будет. Ей с самого начала было суждено стать блохой.

Я вышел из школы, убежденный в одном: я не собираюсь стать учителем. Но, конечно же, именно это и случилось, пусть и не так, как я

мог это себе представить. Десять лет спустя я обучал менеджеров в Shell, и с тех пор моя жизнь так или иначе была связана с образованием. Я решил, что это должно делаться по-другому и лучше, чем это делалось в мое время. Мне не всегда все удавалось, но мой опыт опирался на взгляды, которые сложились у меня и которые, как я полагаю, все еще важны и существенны, хотя школы сильно изменились и отличаются от тех, что я знал.

В сельской Ирландии не было дошкольных игровых групп или детских садов. Вместо этого у меня были гувернантки: сначала Фиби, потом Джоан — или наоборот? Понятия не имею, как мои родители могли себе это позволить. Я могу только предположить, что эти девушки работали за еду, ночлег и деньги на карманные расходы, примерно как *au pairs*\* в наше время. О том времени у меня остались только теплые, неясные воспоминания. Не они ли научили меня читать, писать и считать? Думаю, что да, потому что я уже умел все это делать достаточно хорошо, когда в шесть лет пошел в свою первую настоящую школу — местную начальную, или «национальную», школу в полумиле от нашего дома.

В классе было ужасно холодно, это я хорошо помню, была только одна печка, которую топили углем, чтобы обогреть нас. От ознобшей — этого слова мои дети не знают — мои пальцы распухали, зудели и саднили. Это не поддерживало во мне любви к учению; школы часто были столь неуютны, что, казалось, они предназначались для умерщвления плоти, а не для получения знаний. Мы сидели на жестких деревянных скамьях и зубрили таблицу умножения, читали отрывки стихотворений и псалмов, которые заучивали дома, и как попугаи повторяли за учителем несколько фраз на обязательном ирландском языке. Какой был в этом смысл, зачем все это было нужно, я не знал. Казалось, что здесь каждый ребенок проходил некое чистилище, прежде чем достигал райского мира взрослых людей. Мне немного помогало то, что я неплохо справлялся со всеми этими премудростями. Значит, и лупили меня по ладоням твердой деревянной линейкой редко.

Там я узнал, что то, что учишь в страхе, редко остается в голове. Я хотел забыть уроки вместе с воспоминаниями о неприятном. Мы лучше и больше всего учимся, когда хотим учиться. Подозреваю, что книги про Гарри Поттера и сообщения на мобильных телефонах сделали гораздо больше, чтобы побудить детей к чтению, чем уроки грамоты.

---

\* *Au pair* (франц.) — иностранка — помощница по хозяйству или гувернантка, одновременно обучающаяся языку. — Прим. пер.

Если в классе было неприятно, то игры были еще хуже. До школы я рос в женском обществе. Кроме матери и гувернанток у меня были две младшие сестры, а в удаленной ирландской деревне я не общался с другими ребятами до тех пор, пока не пошел в школу. Необычно для начальной школы, но в нашей жили человек двадцать мальчишек, у которых не было своей местной школы. Они, конечно же, были своими, местной шайкой, а я — робким чужаком. Меня дразнили, а не запугивали, но боюсь, что я так и не научился давать отпор. Вместо этого я стремился завоевать популярность, отчаянно желая понравиться, стать одним из них. Подозреваю, что я недооценивал себя, без надобности и неискренне льстил старшим мальчикам, копировал их манеры и стремился стать частью их клуба, потому что именно это мне хотелось делать большую часть моей жизни.

Родился ли я таким, думаю я теперь, или это отметина, оставшаяся от школьных лет? И знал ли мистер Кроуфорд, добродушный, но довольно далекий от нас старший учитель, что происходившее на бетонной площадке для игр повлияло на меня и, возможно, на большинство из нас гораздо больше, чем уроки в классе? Школа для большинства из нас — первый опыт более широкого общества, чем семья, первая проба официальной власти, иерархий, как формальных, так и неформальных групп и компаний, общения с людьми, с которыми мы не связаны родственными узами, которые нас не знают и, возможно, не хотят с нами общаться. Это должен быть позитивный опыт, насколько мы можем создать его. Да, конечно, мы должны учиться читать, писать и считать в раннем возрасте, так как эти навыки — входные ворота в остальную жизнь, но не стоит открывать эти ворота, если не можешь справиться с человеческими системами, стоящими за ними. Будущие блохи, в особенности, должны покидать школу с полной уверенностью в себе. Со мной этого не случилось.

Я без грусти покидал это место в возрасте девяти лет, переходя в другое средневековое учреждение — подготовительную школу для мальчиков, которая была далеко от дома, где я должен был жить в пансионе и приезжать домой только по праздникам. Я помню, как, должно быть, и другие, кто учился в таких местах: уходящие родители, жена директора уводит меня наверх, в новый мир, а я пытаюсь скрыть свои слезы. Странно и одиноко было сначала, на самом деле тут было несколько лучше по сравнению с тем, что было раньше. По крайней мере, там были другие пришельцы, такие же, как и я, и в большом учреждении можно было создать собственную шайку.

Общая комната для персонала, казалось, была прибежищем для садистов-неудачников. Это была одна из немногих протестантских подготовительных школ для сокращающегося числа англо-ирландских джентри. Время было военное, и хотя Ирландия официально была нейтральной, большинство дееспособных англо-ирландцев вступили в британскую армию. К несчастью, я ходил в один из двух старших классов, когда директор решил всех нас наказать — по шесть ударов тростью пониже спины, — потому что один из мальчишек в младшем классе украл плитку шоколада. Директор заявил, что наша вина в том, что мы не подали младшим лучшего примера. Как я понял уже позднее, он был отчасти прав: те, кто находятся на верхушке организации, действительно устанавливают в ней культуру, но в то время мне казалось это ужасно несправедливым.

Побои были частью жизни в пансионе, как и холодные ванны, в очередь к которым мы становились каждое утро, голые, дрожащие под строгим взглядом директора. Они должны были укрепить нас, но я не могу не заподозрить иных мотивов. Без сомнения, в наше время это место было бы закрыто, но я, честно говоря, не могу сказать, что оно оказало на нас большое влияние. Мы принимали его как часть общества, в котором мы жили, и считали наш пансион копией мира за его пределами. Что, в определенном смысле, так и было. Плохо то, что это не помогло нам справиться с проблемами общества, а лишь перенести их. Держи рот на замке и не попадайся на глаза — вот два урока, которые я извлек оттуда.

Затем произошло нечто, что повлияло на мою последующую жизнь и карьеру. Мой приятель, которого тоже звали Чарльз, готовился сдать экзамен на стипендию в колледж Винчестера. Ему нужно было учить древнегреческий, а в школе преподавали только латынь. Для него нашли особого преподавателя, эксцентричного пожилого священника из Дублина. Чарльз предложил мне заниматься вместе с ним, за компанию. Я согласился, больше ради него, чем ради себя, особенно и не задумываясь — мне было только двенадцать лет. Мне очень нравились эти уроки. Наш чудак-священник учил нас древнегреческому, словно это был живой иностранный язык, поощряя говорить на нем вслух и думать, как греки, и на уроках вводил нас в мир мифов и истории этой цивилизации. То, что нравится, делаешь хорошо. Когда я, в свою очередь, должен был сдавать экзамен на стипендию, то, конечно же, выбрал латынь и древнегреческий. Экзамен я сдал.

Вот так случайно получилось, что я стал изучать классические дисциплины. В английской системе образования надо добиться наилучших результатов по двум-трем предметам, и я оставался классицистом вплоть до конца учебы в университете. В результате у меня не было знаний точных наук, я не мог развивать свой интерес к математике, потому что учебный план не допускал такой смеси дисциплин, и должен был к пятнадцати годам оставить и другие языки. Я часто думаю, что случилось бы со мной без того приглашения учить древнегреческий.

Позднее я обнаружил, что обучался на ежа, хотя на самом деле я — лис. [Вспомните слова древнегреческого поэта Архилоха, в знаменитом пересказе лорда Оксфорда для Исайи Берлина. «Лиса, — сказал Архилох, — знает много разных вещей, а еж — одну, но большую.»] Англичане настойчиво выращивают ежей, хотя миру нужен гибрид ежа и лисы, что позволяет эксперту быть гибким.

Я пришел к выводу, что нельзя определять свое будущее в возрасте пятнадцати или двенадцати лет, как это было со мной. Жизнь длинна. И нужно тянуть с выбором так долго, как это возможно. Система образования, которая судит о людях по выраженным способностям по одному предмету, а не по их потенциалу для будущего, — неразумна. Она обрекает молодых на то, чтобы они выбрали свое будущее, основываясь на знании предметов, которые им нравятся в подростковом возрасте. Во многом это решение зависит от того, какие учителя им достались или что допускает школьное расписание.

Последствия традиционной английской системы образования значительны, поскольку надо растить лисиц. Поэтому приемными комиссиями университетов должны быть разработаны меры для оценки потенциала человека. Последние курсы должны включать время для специализации, которая ранее делалась в последние годы учебы в школе. Университетским преподавателям нужно начинать обучение предметам с более низкого уровня, чем тот, к которому они привыкли. Источники возможного сопротивления переменам ясны. В то же время каждая континентальная европейская школа, как и школы в США, являются частью более открытой и широкой системы образования. То же и в Шотландии. Англии нужно сделать так же, или она рискует лишиться свою молодежь свободы действий. Почему, я думаю, университеты оказывают такое влияние на работу наших школ, когда даже сегодня только треть молодых людей идет туда учиться? Возможно, по той же причине многие алхимики, жизнь которых я и моя жена изучали, ра-

ботая над книгой, решили убежать от английской системы, как только им представилась такая возможность. Слишком мало места для эксперимента, слишком мало шансов продемонстрировать свой потенциал в смысле умений.

Случайно я обнаружил в этой подготовительной школе кое-что еще. Я родился в конце июля. Тогда школы, как и сейчас, делили учащихся по возрасту в начале учебного года, в сентябре. Те, кто родились в июле или августе, были или на шесть месяцев старше, или на шесть месяцев младше, чем ученики в среднем. Они, а чаще их родители, могли выбрать — толкать ли их вперед или удержать позади. В подростковом возрасте полгода могут иметь большое значение. В ретроспективе мне повезло, потому что я сдавал экзамены позднее, а не раньше: это в конечном итоге дало мне один лишний год учения. Неудивительно, что я неплохо успевал. Но к окончанию школы я был немного взрослее, чем все остальные, поэтому на полгода был назначен старшим.

Это была достаточно символическая роль. Я отвечал за порядок на переменах, не имея ни кнутов, ни пряников, чтобы утвердить этот порядок и ввести стандарты поведения в целом. Я должен был делать это силой своей личности, т.е. тем, чего, как я чувствовал, у меня не было. Не думаю, что у меня хорошо получалось, но я понял, что роль может создать человека и что люди готовы принять вас по вашей собственной оценке. По мере того как я становился более уверенным в себе, я с удивлением обнаружил, что класс из шестидесяти мальчиков действительно прекращал болтать, когда я их об этом просил, даже не повышая голоса. Это сотворило чудо для моей самооценки, и все потому, что я учился в школе на год дольше, чем было необходимо.

Я удивляюсь поэтому, почему так стремятся ускорить образование молодежи. Быть чуть старше, чем остальные, — не причина для стыда. На самом деле я сомневаюсь, что об этом вообще кто-либо знал. В то же время мои дополнительные месяцы дали мне дополнительную зрелость и дополнительное время для учебы. Я был на год старше многих, когда поступил в университет, но были и другие — отслужившие в армии, они были по крайней мере на год старше меня, хотя часто казались еще старше. Я уверен, что они получили от своего университетского образования больше, чем я. Элизабет пошла учиться в университет после сорока лет; нашей дочери было тридцать три года, когда она получила степень. Как и многие взрослые студенты, они начали учебу, когда были готовы к ней, а не потому, что это была часть гонки с препятствиями, принятой в обществе.

В более общем смысле теперь я сожалею о заикленности на возраст, которая так сильно влияет на образование. Британское правительство наших дней, со своей любовью к классификациям и разного рода стандартам, любит испытывать детей в возрасте семи, одиннадцати, четырнадцати и шестнадцати лет, вопреки тому факту, что все знают, что дети, как и взрослые, учатся с разной скоростью по различным предметам. Универсальные и стандартные тесты в этом возрасте неизбежно ведут к сравнениям всех и вся. Так как мы обычно сравниваем себя с теми, кто выше нас, а не с теми, кто ниже нас, результаты для большинства плачевные.

Зачем такая спешка? Мы же не требуем от жителей Великобритании, чтобы в определенном возрасте все сдали экзамен на водительские права. Если бы потом результаты публиковались в таблицах классификаций, было бы ясно, что половина не справилась. Дороги бы расчистились, но большая часть населения была бы обездвижена и фактически лишена гражданских прав. И это риск, которому нас подвергают возрастные тесты в школах.

Как ни странно, с музыкой дело обстоит иначе. Дети сдают экзамены по музыке, когда учитель убеждается, что они к ним готовы, независимо от возраста. Поэтому в результате экзамены обычно становятся поводом для торжества, и нет жалоб на снижение стандартов.

Моя традиционная британская частная школа была еще одним мучением. Образование, как я чувствовал, становилось жестокой игрой змей и лестниц. Как только вы достигали вершины одной горы, нужно было начинать от подножия другой. Помню, я думал, что не хочу, чтобы моя жизнь так шла и дальше. Моя новая школа была старой классической школой, которая перешла в частные руки и переняла худшие традиции своих больших братьев. Те, кто был в двух младших классах, назывались «douls» — по-гречески рабы, я это знал хорошо. У старших старост, или префектов, были свои рабы. Они также имели право «призвать раба». Когда бы им ни приходило в голову, в коридорах раздавался вопль: «Раб!», — и мы, несчастные, должны были все бросать и бежать. Прибегавший последним получал работу, порученную старосте, — обычно какое-нибудь совершенно занудное дело.

В школе была масса правил и ритуалов, многие из которых пришли из других веков и сохранение их уже не имело никакого смысла. Первые недели мы проводили, зазубривая их наизусть. Самое мягкое наказание состояло из «строк» — требовалось переписать сто или более строк из проклятой книги правил, но бывало, что в качестве наказания назначали

побой, когда старосты по очереди подбегали и хлестали наказуемого тростью пониже спины. Такое унижение было хуже боли. В те годы я многое узнал о безответственном применении власти. С другой стороны, были там и добрые, чувствительные молодые люди, которые сторонились такой практики, помогали конструктивно управлять «домами»\*, из которых состояла школа, и старались помогать младшим мальчикам.

Вряд ли разумно запереть четыреста подростков вместе на много месяцев. Начав свою жизнь в женском обществе, я был теперь погружен в мужской котел. Телевидения тогда еще не было, мы не слушали радио, не видели газет, поэтому были полностью поглощены своими проблемами. Некоторые из нас решили целый триместр писать дневники. Не так давно я случайно нашел свой и ужаснулся тому, насколько тривиальна была моя жизнь, как сильно меня заботила принадлежность к той или иной шайке. В глубине кипели запретные страсти. Секс был большим табу: секс или что-то в этом роде с кем-либо любого пола означал немедленное исключение. Мы не должны были вести личные разговоры с кем бы то ни было более чем на год старше или младше — просто на всякий случай. Невероятно, но карманы наших брюк были зашиты до тех пор, пока в шестнадцать лет мы не переходили в старшие классы. Неудивительно, что я чувствовал себя подавленным и запутавшимся.

Это было 50 лет назад, и теперь все изменилось до неузнаваемости, как и должно было случиться. Прежде всего, в школах ввели совместное обучение. Но идея дать некоторую ограниченную ответственность старшим ученикам имеет ценность, если есть разумные ограничения их власти. Это один из способов научить молодых людей чувству ответственности за других и сместить акцент со стремления к исключительно личным достижениям — определенного проявления эгоизма. Это одна из традиций частных школ, которая, по моему мнению, была незаслуженно забыта государством, возможно, из-за некоторых излишеств, которые я испытал и на себе.

Позднее мне было поручено провести исследование и сравнить работу различных школ. Я посетил много школ всех видов и размеров. Мой первый небрежный вопрос по прибытии в учительскую был о том, сколько людей там работает. В начальных школах говорили 10, в более крупных средних школах — 70 или 80.

---

\* Объединения нескольких классов, которые соревнуются между собой в учебе, спорте, поведении и пр. Лучший «дом» получает в конце учебного года приз. — *Прим. пер.*

— О боже! — сказал председатель местного совета по образованию, когда я рассказал ему об этом. — Они же не учли уборщиков.

— Нет, — ответил я, — они забыли про детей.

С организационной точки зрения учащиеся рассматривались не как члены организации, а скорее как ее продукт или, точнее, незавершенная работа. И это очень часто объясняло отношение к ним: передача от станка к станку, обточка, полировка тут и там, инспекция в конце, брак отвергался, но не перерабатывался, остальные публично получали сорт для дальнейшего использования кем-то еще. Так работала моя школа-пансион.

Мое знание латыни и греческого помогало мне в учебе, но никак не влияло на мою популярность. Спортивная ловкость — вот что было важно, а я никогда не добивался никаких успехов ни в регби, ни в крикете. Но мне опять повезло. Мой классный наставник, он же был и наставником нашего «дома», был прекрасным преподавателем классики, настоящий педагог, который видел свою задачу в том, чтобы не только открыть лучшее в нас, но и цивилизовать, вводя в мир прекрасного в музыке, литературе и поэзии. Однажды утром он пришел в класс, где мы ждали его, чтобы анализировать очередные сто строк из «Энеиды» Вергилия.

«Кто из вас сегодня утром в часовне узнал органную пьесу?» — спросил он. Никто из нас, конечно же, и не слушал.

«Это одно из лучших произведений Баха, — сказал он. — Пойдемте, пора вам понять, что вы упустили». Он отвел нас домой и остаток утра играл нам Баха и рассказывал о нем. В другой раз это был не Бах, а Уилфред Оуэн или Уильям Блейк, а как-то раз — дегустация как прелюдия к розливу по бутылкам привезенного из Франции вина. Его занятия были живыми, их обогащали неожиданные интерлюдии, которых не было в учебном плане, но я помню их до сих пор, хотя стихи Вергилия давно забыты.

Мы называли его Работоторговцем, потому что он нас мучил, но не со зла, а так как явно верил в нас и наши возможности. Это важнейший ингредиент жизни: получить «золотое зерно» в раннем возрасте от кого-то уважаемого тобой — комплимент или выражение уверенности в тебе, которое укрепляет веру в себя. Свое «зерно» я получил от Работоторговца. До сих пор думаю, что оно является самым лучшим подарком, который учитель может дать ученику в любом возрасте. Я всегда буду ему благодарен, хотя и подозреваю, что моя карьера в качестве менеджера в нефтяной компании, должно быть, казалась ему растратой его

усилий. Он был всем, чем может быть хороший учитель, и намеренно изменил мою жизнь, настаивая, чтобы я попытался получить стипендию в Оксфорде, а не Тринити-колледже в Дублине, где учился мой отец, а до него мой дед.

Я отправился на экзамен в Оксфорд, решив считать его репетицией, но, к счастью, получил главную стипендию Ориельского колледжа. Синица в небе надежнее, рассудил я, и принял стипендию, не осознавая, что, сделав это, я фактически покидаю Ирландию. Оксфорд превратил меня в англичанина. Работороговец оказался прав. Система Оксфорда, обучение один-на-один, написание еженедельных эссе и масса времени, которое мы могли использовать на наше усмотрение, очень подошли мне. Это было невероятно привилегированно, как я сейчас понимаю, и индивидуальное обучение для старшекурсников было слишком дорогим, чтобы сохраниться надолго, но я рад, что мне довелось им воспользоваться. В Оксфорде начинали с языка, потом переходили к изучению истории Древней Греции и Рима и зародившейся там философской традиции. Меня поощряли изучать идеи и гипотезы, проникать в их смысл и добираться до фактов, которые лежат в их основе. Наконец-то я начал думать самостоятельно.

Я по-прежнему чувствовал себя ненужным, способным только превращать английский в греческий, и наоборот, но время шло, и я стал понимать, что предмет изучения не имеет большого значения — я уже давным-давно все забыл. Что действительно было важно, так это процесс, необходимость работать самому, добиваясь изменений. Однажды, слишком увлекшись соблазнами жизни, я списал свое эссе с малоизвестной книги по греческой истории и прочитал его своему наставнику. Он промолчал. Потом в зловещей тишине подошел к книжному шкафу, достал свой экземпляр этой книги, нашел нужную страницу и продолжил читать с того места, где я остановился. Я покраснел от стыда. Что еще говорить? Оксфорд не был заинтересован в переписывании работ других людей, до тех пор и если только они не стали частью твоего мира.

Да, я прочитал свое эссе вслух. Так было принято. Тогда я списывал это на лень наставников, хотя думаю, что, возможно, требовалось больше умственной энергии на то, чтобы слушать, а не читать. Чтение вслух изменило мой стиль письма. Я никогда не умел писать длинные предложения, которые так хорошо получались у академиков. Их нельзя читать вслух. Это, как ничто другое, было отличной подготовкой к радиопередам. Позднее мне сказали, что итальянские дети сдают устные экзамены

по большинству предметов. Неудивительно, что итальянцы так красноречивы и любят телефоны больше, чем Интернет.

Нашим школам, я сейчас думаю, нужно расписание процесса так же, как и расписание занятий. Двадцать лет назад я был членом группы, которая начала кампанию под названием «Образование для способностей». Мы говорили в своем публичном манифесте, что хорошо сбалансированное образование, конечно, включает анализ и приобретение знаний. Но в него также должны входить развитие творческих навыков, умение начинать и завершать задачи и способность справляться с повседневной жизнью, а также выполнение всего этого в сотрудничестве с другими людьми.

В рамках нашей кампании я обратился к персоналу одной из престижных частных школ страны. В конце встречи директор поднялся, чтобы поблагодарить меня.

— Я чувствую, — сказал он, — что вы не одобрите большую часть того, что мы делаем на занятиях, но вы удивитесь, насколько точно мы следуем вашим идеалам вне классов, во всем, что делают наши ученики на игровых площадках, на занятиях в драматических и музыкальных кружках, в своих клубах, мастерских и общественной работе.

— Я уверен, что вы правы, — ответил я. — Проблема в том, что не все школы имеют время и условия для такого обучения вне занятий и расписания.

Если бы я руководил нашими школами, я бы поделил день на две части: одну — для занятий в классе, на приобретение знаний и навыков анализа, другую — внеклассную, для проектов и мероприятий, которые культивировали бы дополнительные навыки и опыт. Нам могли бы понадобиться разные группы учителей, но дополнительные навыки лучше всего преподавали бы члены местной общины, обучая профессии или выполняя какую-то работу в рамках текущих проектов.

Я успешно окончил Оксфорд, получив первую степень. Я торжествовал, мои родители были довольны, но правда заключалась в том, что никто не спрашивал меня о классе моей степени, до тех пор, пока я не подал заявление в другое академическое учреждение. Интересно, почему мы так беспокоимся обо всех наших степенях и рангах, если значение имеет только то, сдали мы экзамен или нет. Когда наш сын начал карьеру актера, он показал мне мини-биографию, которую сочинил для того, чтобы попасть в театральную программу. Мне она понравилась, но я поинтересовался, почему он совсем не упомянул о своем образовании и своих степенях, которыми, как я полагал, мог бы заслуженно гордиться.

«Папа, — сказал он довольно снисходительно, — в мире театра людей не интересует, где ты получил образование или какие сдал экзамены. Они хотят знать, как ты их применил». Все ясно.

Однако я встревожился, узнав, будучи аспирантом, что я — часть очень небольшого меньшинства в Британии моих дней. В те годы только 8% людей каждой возрастной группы получили высшее образование, и позднее это сказалось. Когда я заинтересовался системой образования менеджеров в 80-е годы, то обнаружил, что в 1980 году девять из десяти всех людей в возрасте старше 50 лет закончили школу в 15 лет и с тех пор не получили никакого формального образования. Это многое объясняет с точки зрения отсутствия в те годы провидческого руководства в верхушке британского бизнеса, так как большая часть из тех 10%, кто остался в школе, получили рабочую профессию или поступили на государственную службу, лишив бизнес блестящих или пытливых умов.

Французы хотят, чтобы 75% закончивших школу получили дальнейшее образование. К счастью, в Британии его тоже можно сделать более доступным. Заочное обучение, дистанционное обучение в Открытом университете\* и вечерние курсы должны стать нормой — так, чтобы люди могли зарабатывать и в то же время учиться. Тогда престижные университеты постепенно станут аспирантурами, поддерживаемыми исследовательскими грантами, и студенты смогут рассчитывать на то, что их степени компенсируют стоимость их учебы.

Что касается меня самого, я думал, что, оставив Оксфорд, я закончил свое образование и перешел в так называемую школу жизни. Теперь я сожалею, что не прошел двухлетнюю службу в вооруженных силах. Во всех отношениях это было бы не только интересно, но и научило бы меня всему, чего я не умел: общаться с людьми, решать проблемы и проявлять инициативу. Беда была в том, что, как гражданин Ирландии, я не мог оказаться в армии по принуждению, если бы только не остался работать в Британии, поэтому право принять решение предоставлялось мне.

В то время эта идея мне была не по вкусу. С одной стороны, война — это серьезное ремесло, один мой товарищ был тогда убит в Корее, а другой серьезно ранен, сражаясь в далекой стране за людей, о которых я ничего не знал. Однако, думаю, что это был просто еще один вид трусости, еще более непреодолимый. Я беспокоился, что не достиг

---

\* Открытый университет, основан в 1969 году как учебное заведение последипломного заочного образования для работающих взрослых. — *Прим. пер.*

бы офицерского чина, и это было бы позорно. Впрочем, нежелание пойти служить дорого мне стоило. Мой двоюродный дед, генерал, ветеран «Черной стражи»\*, надеялся увидеть меня в своем старом полку. Вполне справедливо, что, заклеив меня трусом, он незадолго до смерти исключил меня из своего завещания.

Думая теперь о том, что упустил, я поддерживаю идею какой-либо обязательной формы общественной службы после окончания школы для большинства людей. Благотворительные проекты Operation Raleigh\*\*, CSV\*\*\* и другие возможности провести год между школой и университетом в Британии или Корпус мира в США делают ценную работу, но, как всегда, люди, которые находятся там по своему выбору, меньше всего в этом нуждаются.

Вместо армии я был принят на работу в группу Royal Dutch Shell и немедленно отправлен на четырехмесячные курсы. Их называли тренингом, а не образованием, но это мало отличалось от того, что было раньше, только теперь платили мне, а не наоборот. На вводном курсе мы шли по страницам объемистого справочника по отрасли и компании, большая часть пройденного забывалась уже к концу дня, потому что были вещи поинтереснее. Потом последовали четыре недели в лаборатории — новый для меня опыт, где нам показывали в миниатюре, как происходит очистка нефти, как измеряют ее вязкость, или плотность, и тому подобные технические премудрости.

Больше информации, слишком много, но поскольку никто не знал и не сказал мне, каково мое место в этом мире или какой работой я буду заниматься, было трудно понять, какая часть всех этих данных окажется полезной или даже сверхважной. Информация без контекста — это просто данные, и она быстро забывается. За все это время единственное, что требовалось от нас, это зажечь бунзеновскую горелку и время от времени задавать вопросы.

Семь лет спустя я получил шанс как-то применить этот опыт. Не зная, куда девать меня после возвращения из Юго-Восточной Азии, меня назначили заместителем руководителя центра группового обучения, отвечавшего за курсы для менеджеров среднего звена. Это была

---

\* Черная стража (Black Watch) — гвардейский полк, ведет свое начало от шотландского полка, сформированного в XVIII в. — *Прим. пер.*

\*\* Operation Raleigh — международная молодежная благотворительная социально-экологическая программа. — *Прим. пер.*

\*\*\* CSV (Community Service Volunteers) — крупнейшая благотворительная организация в Великобритании. — *Прим. пер.*

не такая важная должность, как кажется, и все, что от меня требовалось, — организовывать для череды руководителей отделов приезд из штаб-квартиры, чтобы они рассказали о работе своих отделов. Большая часть информации пропадала впустую. Я решил, что всем было бы гораздо интереснее решать реальные проблемы, и выманил их из отделов штаб-квартиры. Это было еще до появления в Британии бизнес-школ, поэтому я не знал, что еще раз изобретаю «анализ конкретного случая».

Неудивительно, что каждый, включая шэфов, сходявших с небес, которые приходили послушать выводы групп, находили это гораздо более занимательным. И я тоже. На самом деле я попался. Я нашел свою страсть — обучение взрослых, используя ситуации из реальной жизни в качестве контекста. Тогда в Shell решили, что пора мне, как они сказали, опять «приступить к делу», и назначили меня управляющим компании в Либерии, а я решил, что пора уходить. Новой Лондонской бизнес-школе требовался кто-то для начала реализации их главной программы для менеджеров. Я был готов и полон желания работать, особенно когда узнал, что они хотели бы, чтобы сначала я провел год в Массачусетском технологическом институте в Кембридже, штат Массачусетс, и ознакомился с американскими методами обучения менеджеров.

Иногда я говорю, наполовину всерьез, что в школе Слоуна я научился одному: мне не нужно было ехать туда. При этом добавляю: «Но мне нужно было попасть туда, чтобы это понять». Я отправился в Америку с убеждением, что там, в их библиотеках, — хранилище знаний и мудрости, которые они скрывают от нас. Все, что мне было нужно сделать, — уловить кое-что из того, что они знали, и принести это в Европу. Я был в шоке, обнаружив, что почти все уже знал по опыту, просто не давал этому никаких модных названий. Как мольеровский Журден, я обнаружил, что, сам того не зная, пользовался менеджерской прозой. Конечно, были некоторые относительно новые технические штучки и идеи, но по большей части это был здравый смысл, поднятый на уровень академической теории. Но я не зря потратил время. Моя уверенность в себе выросла безмерно. Образование для занятых менеджеров, я понял, работает, если только связано с их опытом.

Я вернулся в Лондонскую школу бизнеса, которая открылась за год до этого, с поручением создать нашу собственную версию годичной очной программы для менеджеров в середине карьеры — программы школы Слоуна, которую я только что окончил в Америке. Это было поручение моей мечты, если бы не два факта: в новой школе было очень

мало преподавателей и не было студентов — если только мне не удастся убедить двадцать британских компаний отпустить на год одного из их самых обещающих менеджеров, с сохранением жалованья, да еще и заплатить за это. Тогда я узнал, посещая советы директоров, что однодневный семинар — это самый долгий период менеджерского образования, который кто-либо из этих людей когда-либо финансировал, не говоря уже о том, чтобы посетил его сам. Большинство из них считали меня сумасшедшим.

В конце концов записались 18 менеджеров. При нехватке обычного преподавательского состава я был волен заполнять их дни занятиями на свое усмотрение. Я водил их в театр. Пьесы, говорил я им, это случаи из жизни. Можно было многому научиться, обсуждая темы и дилеммы «Короля Лира», так же, как и любое исследование семейного бизнеса, и это гораздо интереснее, чем домашняя работа. Мой друг из Латинской Америки, преподававший тогда в Лондонской школе экономики, вел семинар, который мы называли Чтения о Власти и Ответственности, используя знаменитые романы и пьесы в качестве «сырья» для дискуссий.

Мне трудно забыть выражение на лицах этих амбициозных молодых руководителей, когда они в первый день вошли в класс и обнаружили, что для них приготовили два текста: один — Управленческий учет, второй — «Антигона» Софокла. Ценности, убеждения и эмоции, сердцевина пьесы Софокла, были так же важны, полагал я, как и вся цифирь для любого, кто играет ответственные руководящие роли. Это были темы, которые лучше всего изучать с помощью великой литературы. В этом причина того, что много веков спустя мы все еще тянемся за Софоклом и Шекспиром. Оставить их за пределами образования менеджеров — значит рискнуть проигнорировать человечность в сердце каждой организации, и я все еще верю, что это так.

Однако ничто не сравнится с реальной жизнью как контекстом обучения. Я ездил со своими менеджерами в страны коммунистического блока и в Америку для изучения тамошних организаций с целью сравнить и сопоставить их по контрасту. Это было лучшее, что я мог сделать, но я все больше убеждался в том, что нельзя принести реальность в класс, все, что можно сделать там, — научиться лучше анализировать и концептуализировать ее. Поскольку все преподаватели побывали в американских аспирантурах, мы приняли американскую традицию очного образования и проигнорировали британскую традицию профессионального обучения по таким предметам, как медицина, право и бухгал-

терский учет. В этих профессиях занятия в классах тесно связаны с практикой под контролем. Почему же менеджмент, такая практическая дисциплина, должна быть иной?

В своем отчете для Национального департамента по экономике и развитию в 1987 году я рекомендовал, чтобы образование менеджеров велось только частично в классах и всегда сопровождалось практикой на рабочем месте. Я был гораздо более доволен курсом, который помог составить и написать и с которого началось обучение в бизнес-школе Открытого университета, — курсом, который заставлял студентов все получаемые знания связывать с собственным опытом работы. Только «языки» бизнеса — такие предметы, как бухгалтерский учет и статистика, маркетинг и компьютеры, — могут в разумных пределах изучаться самостоятельно, утверждал я, предпочтительно в начале менеджерской карьеры. На очных курсах эффективно обучали людей быть аналитиками и консультантами, а не менеджерами. Однако к тому времени я уже оставил бизнес-школу.

Не так давно меня пригласили председательствовать на конференции «Образование в Северной Англии» — главной конференции высших должностных лиц, администраторов государственной системы образования. Я согласился, но с условием, что смогу воспользоваться этой возможностью для продвижения своих идей об образовании. Выступая на ее открытии, я отметил, что многие алхимики, деятельность которых я и моя жена изучали, озорничали в школе. «Может быть, — сказал я, — мы не должны бояться озорства в наших школах». Это было неточное слово, и аудитория его не восприняла. Они содрогнулись от мысли о расширяющемся море неуправляемого поведения в классах. Мой авторитет председателя был серьезно поколеблен.

Они, конечно же, были правы. Тот факт, что некоторые алхимики озорничали, не означает, что все озорные дети станут алхимиками. Я просто хотел стимулировать дискуссию. Я должен был сказать, что, хотя порядок и дисциплина очень важны в любом сообществе, в наших школах мы также должны поощрять любопытство, инициативу и эксперименты, не слишком беспокоясь, если какой-нибудь эксперимент не получится. Они, без сомнения, покивали бы — и забыли.

Я остаюсь при своем убеждении, что следует рассматривать наши школы как безопасные площадки для экспериментов, для раскрытия талантов — все имеют какие-нибудь способности, даже если это не видно на экзаменах, чтобы научиться брать на себя ответственность за свои

решения и отвечать за других людей, узнать, что и когда нужно делать, понять наши ценности и убеждения (представления о жизни и обществе). Для меня это гораздо более интересный учебный план, чем тот, который переполнен фактами.

Мы также должны дать им золотые зерна. Сэр Эрнест Холл, музыкант, бизнесмен и социальный предприниматель, говорит, что Пабло Касальс\* как-то написал:

Почему бы нам не учить наших детей в школе тому, что они есть? Мы должны сказать им: «Ты знаешь, кто ты такой? Ты чудо. Ты уникален. Во всем мире нет другого точно такого же ребенка. За миллионы лет не было точно такого же ребенка. Посмотри на свое тело. Что это за чудо — ноги, руки, умелые пальчики, то, как ты двигаешься. Ты можешь стать Шекспиром, Микеланджело, Бетховеном. У тебя есть способности ко всему. Ты — чудо!»

---

\* Пабло Касальс (1878–1973) — испанский музыкант, дирижер, композитор, общественный деятель. — *Прим. пер.*

..... ЧАСТЬ II .....

**ПРОШЛОЕ,  
НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ  
КАПИТАЛИЗМА**

# 4

## СТАРЫЕ И НОВЫЕ СЛОНЫ

**Я** был подготовлен для мира учреждений и корпораций и собирался вступить в него. Я был полон решимости никогда больше не жить в бедности и полагал, что работа в корпорации — один из способов добиться комфорта, по крайней мере финансового. Я был не одинок. Это была эпоха людей организации, когда бизнес предлагал многое из того, чего мы ждали от жизни, — надежность, перспективы роста и возможность получить интересную работу. Это была хорошая жизнь, но когда в мире исчезли границы, улучшились коммуникации и усилилась конкуренция, корпорациям пришлось радикально меняться.

Уже нет того мира бизнеса, в котором начинал я. Организации стали совсем другими и будут неизбежно меняться и дальше. В этой главе я вспоминаю о том, как обстояли дела в те годы, и обращаюсь к новым задачам, которые появятся перед слонами будущего.

Я подумал, что это сон, когда, открыв глаза, с койки своей каюты увидел стоящую надо мной прекрасную тайку в тонком белом чонсаме\*. «Я — Донна, — произнесло видение. — И я — Шелл. Я здесь встречать вас». Ну, если это — Шелл, мелькнула мысль, то жизнь пойдет еще лучше, чем можно было предположить. В 1956 году на борту океанского лайнера я прибыл в Сингапур, чтобы начать свою деловую

---

\* Чонсам — китайский женский халат; платье с разрезами по бокам и воротником-стойкой. — *Прим. пер.*

жизнь в качестве ученика руководителя отдела маркетинга в Shell Singapore, которая тогда работала в Малайе и Британском Борнео.

Донна была лишь первым примером ласковой заботы, которой Shell в то время окружала приезжих сотрудников. На первое время, пока я не освоился, она была назначена моим гидом и товарищем. На самом деле меня почти сразу же отправили в Куала-Лумпур, где мне и еще одному молодому холостяку компания предоставила квартиру. Это был еще один сюрприз, я понятия не имел, что такое малайская квартира, и тем более не ожидал, что она будет на последнем этаже красивого, окруженного садом старинного дома в колониальном стиле, с садовником и *amah* — горничной.

Я начал понимать, что Shell была тем, что социологи называют «тотальной организацией», — она охватывала всю вашу жизнь. В компании гордились своей командой по регби, которая играла с победителями ежегодных соревнований между штатами. Я, как только что прибывший, один из 150 иностранных сотрудников компании, один из их первых учеников — вчерашних выпускников (читай: ничего не смыслящий в бизнесе и без жизненного опыта), был просто никем незамеченным новичком. Но только до тех пор, пока не забил победный гол на местных футбольных состязаниях. На следующее утро сам генеральный менеджер поприветствовал меня в вестибюле офиса. «Рад, что вы с нами, Хэнди», — сказал он. Меня приняли.

Но никто по-прежнему не знал, чем меня занять. Однако потом мне повезло. Управляющий в Куала-Лумпуре оказался «разрушителем основ»; как я потом понял, его считали «не вполне здравым». Он полагал, что лучше всего я приобщусь к бизнесу и менеджменту, став его тенью — на два месяца. «Сиди в уголке, помалкивай, слушай и учись. Когда поедешь со мной по делам, тоже молчи. Время от времени мы будем обсуждать твои впечатления от увиденного и услышанного».

Это было удивительное вступление в жизнь с одним из слонов прошлого. Вскоре я понял, что это — часть старой традиции. Мне постоянно напоминали, что Shell здесь уже с начала века. Дом генерального менеджера в Сингапуре почти ни в чем не уступал грандиозному дому генерал-губернатора (Сингапур тогда еще был владением короны). Я мог не иметь при себе денег. Достаточно было подписаться и указать ниже «Shell» — все уже знали, куда отправить счет и что он будет оплачен. Существовали определенные стандарты, которым нужно было соответствовать. Считалось, что Shell — лучше любой средней компании: точная, надежная, эффективная. «Вы можете быть уверены

в Shell»\*, возвещала реклама, и этот слоган был адресован не только клиентам, но и нам, сотрудникам. Я был не просто бизнесменом, казалось, я был представителем великой организации. Это было приятное чувство.

Но не все было так спокойно. Однажды вечером я познакомился с управляющим каучуковой плантации. В разговоре выяснилось, что он был недоволен сервисом нашего единственного конкурента, и его легко можно было переубедить перейти к Shell. Я сообщил об этом своему наставнику, и тот был явно смущен. «Мы можем сделать его своим клиентом, — сказал он, — только если уступим конкуренту эквивалентный контракт. Мы по-прежнему работаем по принципу крупных нефтяных компаний «как есть», поэтому рыночные доли в некоторых регионах поддерживаются в неизменном состоянии». Довольно сомнительным аргументом в пользу того, что мне казалось незаконным, была стабильность, которая позволяла всем облегчить долгосрочное планирование и сохранить низкие издержки.

Через неделю я забеспокоился об этих самых низких издержках, когда мой начальник попросил меня рассчитать цены на наши смазочные масла на следующий год. Я выразил сомнение по поводу своей пригодности для такого задания. «О, не беспокойся, — сказал он с улыбкой. — Все, что нужно сделать, это получить в бухгалтерии распределение прямых затрат для каждого сорта и добавить кое-какие проценты — прибыль. Возьмешь в отделе продаж. Это просто арифметика».

— Но это означает, — заколебался я, еще не зная, что сказать, — что чем выше наши издержки, тем больше прибыли мы получим. Это нечестно.

— Это бизнес, — ответил он. — Ты научишься.

Неудивительно, что они могли так хорошо заботиться обо мне и одновременно удовлетворять своих акционеров. Неудивительно, что у Shell было все — свои водители, поставщики провизии, был даже свой кинематографический отдел. Таким образом можно было поддерживать наши стандарты. И если они будут обходиться нам дороже, это только увеличит нашу прибыль.

Адам Смит как-то заметил, что, когда два или три деловых человека собираются вместе, у них возникает соблазн заговора, но меня все же смущало, что приличные в других отношениях люди могут обманывать себя мыслью о том, что можно водить общество за нос ради, как я это

---

\* «You can be sure of Shell» — рекламный слоган компании. — *Прим. пер.*

понимал, легкой жизни или, как они предпочли бы назвать это, ради блага акционеров. В Малайе в 50-е годы это было легко и прибыльно, до тех пор, пока рынок не вырос и не появились новые конкуренты, которые ничего не знали о понятии «как есть». Тогда появился аутсорсинг, издержки снизились, маржа сократилась.

С того утра в офисе в Куала-Лумпуре я стал с подозрением относиться ко всем потенциальным монополиям или олигополиям. Я видел, как соблазнительно оказаться в такой ситуации, где вы вольны устанавливать цены выше издержек, независимо от того, насколько они велики. На действительно открытом рынке вы должны удерживать издержки ниже уровня цен, устанавливаемых конкурентами. Все, кто управляет бизнесом, должны сами к этому стремиться и быть свободными от конкуренции, но только уникальные и исключительные товары по праву заслуживают свободных цен, которые по вкусу их изготовителям, и даже в этом случае — только на то время, пока не догонит конкуренция. Изучая экономику самым лучшим способом — на опыте, я понял: испытанное мной было сутью марксистского анализа: капиталистическая конкуренция ведет к концентрации капитала. Но тогда я еще не читал Маркса. С того утра я стал ярким сторонником открытой конкуренции и открытых рынков как лучших гарантов справедливости во всех сферах.

Я побывал в Венгрии во времена коммунистического режима, когда государство управляло там всем.

— Зачем, — спросил я, — такой маленькой стране два завода по производству удобрений, ведь экономия за счет масштабов производства наверняка означала бы снижение издержек на единицу продукции, если бы был только один завод?

— Потому, — сказали они, — что тогда кто-нибудь в правительстве должен был устанавливать идеальную себестоимость. Когда же их два, то есть с чем сравнивать.

Два завода контролировали друг друга. Даже при коммунизме в конкуренции видели определенную пользу.

Я часто думаю: жаль, что правительства, которые намереваются приватизировать государственные монополии, часто не обращают внимания на этот венгерский урок. Государственные монополии, превращенные в частные, никому не приносят пользы, кроме своих новых владельцев. Приватизация британских железных дорог в 90-е годы, в сущности, создала серию монополий, предоставив регулятору следить за соблюдением интересов пассажиров, у которых не было других альтернатив. Железнодорожные компании могли устанавливать цены выше своих издержек,

обосновывая их перед регулятором. Не самый лучший способ управлять железной дорогой.

Когда позднее я перебрался ближе к общественному сектору, в университет, то понял, что монополии не ограничиваются коммерцией. Там также доминирует идея об издержках-плюс в качестве основы ценообразования или планирования. Организации социального сектора, по сути, монополистические, не имеют какого-либо контроля за издержками, кроме как со стороны государственных инспекторов, или регуляторов, которые, независимо от своих умственных способностей, не могут быть достаточно свободны в своих решениях, чтобы проверять, отражают ли цифры, которые они видят, эффективное использование средств. Если платит правительство, существует мало стимулов для экспериментов по снижению затрат. Это только урезает доход и не приносит преимуществ. Никто в правительстве не поблагодарит президента университета или администратора больницы за снижение издержек; бюджет этих учреждений просто будет соответственно сокращен.

И потребителям, и корпорациям на благо, что конкуренцию нельзя удержать. Конкуренция проникает даже в общественный сектор, с помощью правительства или без нее. Присутствие частного сектора в образовании, здравоохранении и органах местного управления позволит все большему числу людей покупать лучшие услуги, и общественный сектор будет вынужден реагировать, если он не хочет ограничиваться ролью слуги для бедных. Вновь созданные компании, несмотря на иные размеры и размах, уже больше не могут поддерживать цены так, как это делалось в моей нефтяной компании много лет назад. Невозможно создавать большие корпорации и управлять ими старыми, «удобными» способами.

«Удобными», потому что они давали нам, сотрудникам, неслыханную сегодня степень предсказуемости. Мы могли планировать будущее. В то время было в моде долгосрочное планирование. Как в сельском хозяйстве, можно было планировать на год вперед, хотя, как и у фермеров, всегда случались маленькие чрезвычайные обстоятельства вроде плохой погоды, которая всегда так некстати. Позднее я стал называть такие компании организациями Аполлона.

Аполлон, как я писал в своей первой книге об организациях, — бог-покровитель больших организаций, бог логики и порядка, гармонии, а также — по иронии — покровитель овец. В то время мне доставляло удовольствие описывать корпоративные культуры и разные стили менеджмента с помощью образов древнегреческих богов. По крайней мере

хоть здесь я мог использовать свое классическое образование, но саму идею мне поддал Роджер Харрисон\*, когда мы сидели как-то летом в лесах штата Мэн и обсуждали его классификацию организаций.

Я всегда буду благодарен ему за эту идею, потому что греческие боги открыли мне путь к новой карьере, стали удобным способом описания организаций и различий между ними в зависимости от обстоятельств. То, что они должны были быть разными, понятно, но когда я начал учиться в школе Слоуна Массачусетского технологического института, то надеялся, что существует какая-то единая теория менеджмента, всеобъемлющий свод законов для принятия решений и организационной работы, который делал менеджмент дисциплиной для изучения и последующего применения. Я был неизбежно обречен на разочарование, но думал: «Как же можно обойтись без такой науки?»

«Может быть, подобрать хорошую аналогию, — размышлял я, — метафоры, которые помогут понять и действовать?» Такой метафорой стали греческие боги, я написал об этом книгу «Боги менеджмента»\*\*. Всего четыре бога, для меня этого было достаточно: Зевс — представляющий харизматического руководителя; Аполлон — бог логики и порядка; Афина — воительница, символизирующая работу в команде, и, наконец, Дионис — для меня он был выражением творца-индивидуалиста. У каждого бога свои сильные стороны. В организации всегда есть все четверо. Важно, в какой пропорции.

Двадцать лет назад был очень популярен Аполлон. Организационная схема — набор коробочек, одна над другой — его логотип, упрощенчество — его методология. Возьмите работу организации, разбейте ее на составные части, расставьте их в логическом и иерархическом порядке, и тогда, если вы правильно поняли логику и все вокруг делают то, что от них требуется, эффект будет максимальным. Это чистой воды бюрократия в лучшем смысле этого слова.

Идеальные организации, как полагают последователи Аполлона, должны строиться как железнодорожные расписания: один поезд за другим. По расписанию поезда идут по установленному маршруту и графику, без каких-либо отклонений и сбоев в движении. Конечно, будут авралы, и тогда команды под руководством Афины проложат

\* Роджер Харрисон — известный консультант в области организационного развития, автор книг. Предложил идею «четырех идеологий» в культуре организации: власть, роль, задача и личность. — *Прим. пер.*

\*\* The Gods of Management: The Changing Work of Organisations, Charles Handy. Oxford University Press, 1995. — *Прим. пер.*

новые пути и придумают новые локомотивы. Для руководства на вершине организационной схемы понадобятся Зевсы и даже несколько ловких Дионисов — творцов, забившихся в щелки, но сила организации — в аполлоновой дисциплине, правилах и системах планирования и контроля.

Организации Аполлона хорошо работают в стабильных и предсказуемых условиях. Можно спланировать работу, составить бюджет, проконтролировать, потому что будущее — не прогноз на основе прошлого. Карьера — на десятилетия, если не на всю жизнь. Можно спланировать обучение и обмен опытом и подготовить людей к запрограммированным ролям в иерархии. Они развивают свои таланты и часто проявляют большую лояльность и корпоративную гордость. В мое время Shell была именно такой компанией: я часто сравнивал ее с британской армией. Там даже были своего рода полки: мой полк был расквартирован в Юго-Восточной Азии, и я понимал, что появившиеся знакомства и связи еще не раз дадут урожай, если я останусь в Shell.

Двадцать лет назад японские организации были блестящим воплощением принципов Аполлона. Они обещали сотрудникам занятость до конца их дней, но за это требовали послушания, уважения к старшим и согласия с принципом «организация знает все». Ими восхищались, но работать там было не очень весело. Если только вы не Аполлон по натуре. Я не был Аполлоном, а Shell — была. Вот в чем загвоздка. Уже в первые месяцы я почувствовал, что попал не туда.

С энтузиазмом, готовый учиться всему, я взялся изучать транспортировку одного из наших основных продуктов — керосина, который по всей стране использовали для освещения, и пришел к выводу, что мы могли бы сэкономить немалые средства, если бы построили большие хранилища во внутренних районах страны и отправляли туда керосин в больших цистернах по железной дороге, а не по шоссе на небольших грузовиках. Я подготовил отчет, вложил его в красивую папку, добавил страничку с резюме своей работы и с самодовольным выражением лица отправился в кабинет директора.

— Думаю, вам это покажется интересным, — заявил я. — Это проект новой системы транспортировки керосина.

Он даже не взглянул на папку:

— Как давно вы у нас работаете, Хэнди?

— Полгода, сэр.

— А сколько, по-вашему, мы тут ведем бизнес?

— Э-э... Пятьдесят лет?

— Если точно, пятьдесят пять. И вы действительно думаете, что ваши шесть месяцев позволят улучшить наш пятидесятилетний опыт? Идите. Сделайте что-нибудь полезное.

Так я и сделал. Я ушел с головой в общественную и личную жизнь, на работе не высовывался и оставил мысли о подаче идей верховным властителям. Я был Дионисом, застрявшим в мире Аполлона. Понимаю, что это карикатура на Shell, но такой я ее видел тогда, глядя снизу вверх. Shell не отличалась от организаций, где работали мои друзья. Мы часто рассуждали: странно, что эти гиганты свободного рынка были по сути централизованными, тоталитарными государствами — антитеза всему тому, что с политической точки зрения вызывало отвращение у них самих.

Так было сорок лет назад. Теперь, как и все слоны в наше время, Shell очень изменилась. Пришлось меняться, чтобы выжить. Многим это не удалось. Занятно почитать список ведущих компаний мира *Fortune 500*\* сорокалетней давности. Многих компаний сейчас уже не найдешь в этом списке. Их больше нет — разорились или были проданы. Примета будущего — *Vodafone*\*\* , которой в 1981 году не было на свете, а в 2001 году она стала самой дорогой компанией Европы, стоившей половину Shell.

Организациям Аполлона трудно жить в бурном мире. Это недавно испытали на себе японские компании. Не то чтобы они противятся переменам, но им нравится, чтобы перемены были постепенными, а не радикальными. Им нравится использовать опыт прошлого, а не игнорировать его. Аполлон говорит о плановых переменах и об управлении ими, другим эти концепции могут показаться противоречивыми. Им нравятся люди, которые выросли в организации, чтобы управлять ею, они ищут преемственности, которая поможет пережить беспокойные времена.

Из этого ничего не выйдет. Трудно думать о том, что происходит за стенами коробки, если сидишь внутри. Пьеса Чехова «Вишневый сад» была написана сто лет назад, но ее мораль по-прежнему актуальна. Это история обедневшей семьи, стоящей перед экономической катастрофой. Ее единственное богатство, кроме фамильного дома, — большой вишневый сад, не имеющий никакой коммерческой ценности. Друг-бизнесмен советует застроить сад коттеджами для дачников и так сохранить

\* Ежегодно публикуется американским журналом *Fortune* начиная с 1955 года. — Прим. пер.

\*\* Крупнейший европейский оператор мобильной связи. — Прим. пер.

свой старый дом. Они даже не слушают его, настолько эта идея чужда им и их прошлому. В конце концов он, пришелец, покупает дом — и семью изгоняют. Чехов называет пьесу комедией, но гораздо точнее было бы назвать ее трагедией нашего времени.

В 2000 году я думал, знакома ли эта пьеса менеджерам Marks and Spencer. В том году мы видели, как M&S, когда-то образец розничной добродетели, сбилась с пути. Перетасовка топ-менеджмента не принесла пользы. У руля поставили пришельца, голландца\*. Однако, подозреваю, что их вишневый сад, все эти акры розничного пространства, в конце концов будут приобретены другим пришельцем и превращены во что-нибудь еще. Еще одна аполлонова организация окажется неспособной думать и действовать вне своей собственной коробки. В новой ситуации Аполлон должен занимать определенное место, но оно уже никогда не будет доминирующим.

Организации сегодняшнего дня — очень разные. Это уже ясно, но, несмотря на все огорчения, в Shell времен моей молодости имелось много хорошего. Было бы жаль, если идея корпорации как прочного сообщества, дома-работы для многих, исчезнет.

## СЛОНЫ СЕГОДНЯ

В течение сорока лет я наблюдал, как организационные схемы меняют свои очертания — от пирамиды коробочек к чему-то больше напоминающему маршрутные карты в журналах авиакомпаний — сетке соединенных хабами и узлами разноцветных линий, представляющих маршруты авиакомпаний-партнеров. Я слышал, как меняется язык — от команд к контрактам и переговорам. Организации теперь рассматриваются не как машины с людьми-детальями, а как сообщества индивидумов с разными устремлениями. Талант теперь носит индивидуальный ярлык — имя. Потребители — это люди, носящие имена, а не анонимные части рыночного сегмента. В таком мире Аполлон больше не может править.

Думаю, что, как и большинству людей, мне пришлось как минимум один раз красить свой дом. Я несколько лет выращивал овощи. Я был

---

\* Имеется в виду Люк Ванделвелде, уроженец Бельгии, назначенный на пост председателя совета директоров Marks and Spencer в феврале 2000 года и сумевший вывести компанию из кризиса. — *Прим. пер.*



— Что произойдет через пять лет? — спросил я того директора, который предложил формулу рабочей силы.

— То же самое, — ответил он, — только теперь уже через четыре года.

Прав ли он был?

Возможно. Старые аполлоновы компании с опозданием обнаружили, что не нужно все делать самим, если другие могут сделать это за вас, причем лучше и дешевле, так как это их специальность.

Некоторые традиционные отрасли работали так испокон веку. Например, строительные фирмы постоянно нанимали рабочих из среды специалистов-ремесленников. Издательства всегда были виртуальной отраслью: кроме автора, всю остальную работу можно было передать субподрядчику, и по большей части так оно и происходит по сей день. Иногда я говорю, наполовину шутя, наполовину всерьез, что моя жена и я представляем собой многонациональный бизнес, производя, по последним подсчетам, в 15 и продавая в 30 странах, не имея ни одного постоянного сотрудника и базируясь в коттедже в Восточной Англии. Конечно, мы не смогли бы так работать без помощи наших «производственных партнеров», наших издателей и их «производственных партнеров» — далее по цепочке. То, что мы совместно производим и чем владеем, — это только интеллектуальная собственность, выраженная в словах и фотографиях.

«Производственные партнеры» — эвфемистический термин, используемый компанией Nike для сети недорогих изготовителей ее продукции в Юго-Восточной Азии. Nike — хорошо известный пример крупной виртуальной компании. «Nike продает концепции», — говорит Джереми Рифкин\*, американский социальный критик, описывая явление аутсорсинга в Соединенных Штатах. Хотя Nike — крупнейший производитель спортивной обуви, у них нет ни заводов, ни оборудования, ни станков, ни недвижимости, имеющих какое-либо значение. У Nike есть информационная система, которая связывает все это вместе.

Compaq также не является изготовителем своих компьютеров. Ingram, компания из Калифорнии, о которой слышали немногие, делает для них компьютеры, так же, как и для IBM, и любой другой фирмы. Ingram также доставляет продукцию конечному потребителю,

---

\* Джереми Рифкин — экономист, президент Фонда изучения экономических тенденций, автор книг о воздействии науки и технологии на общество, экономику и окружающую среду. — *Прим. пер.*

выставляет ему счет и осуществляет поддержку — и все под логотипом Compaq. Compaq проектирует компьютеры, создает информационную систему, которая позволяет изготовителю собирать каждый компьютер после получения заказа, и продвигает их через рекламных агентов. Как и мы с женой, Compaq надежно оберегает свою интеллектуальную собственность, но с радостью передает все остальное субподрядчикам.

Конечно, действительно неплохая идея — заставить потребителей работать на вас, становясь, если можно так сказать, вашими партнерами по шоппингу и делая это бесплатно. Я работал в отделе маркетинга в Shell, когда впервые была высказана идея о бензоколонках самообслуживания. «Какое безумие, — думали все мы. — Неужели кому-то захочется вылезать из машины и, держа грязный шланг, наполнять бак? Нам придется предложить большие скидки, чтобы убедить потребителей». Вовсе нет: они были рады возможности самостоятельного контроля, и им не нужно было ждать в очереди, пока их обслужат. Не понадобилось никаких скидок.

От бензоколонок до Интернета в концептуальном смысле шаг небольшой. Теперь компании просят своих потребителей размещать заказы на своих интернет-сайтах. По оценкам General Electric, обработка заказа, принятого по телефону, стоит 5 долл., но если заказ получен через Интернет — то всего 20 центов. Спасибо, потребитель, но скидки не жди. Британская авиакомпания EasyJet предоставляет скидки для тех, кто выбирает бронирование через Интернет, но сообщает, что в ближайшем будущем бронировать можно будет только так. Никто не жалуется.

Кажется, что не существует предела тому, что можно разрешить делать другим. Возникают новые возможности для необычных партнерств. Консалтинговые фирмы уже не просто дают консультации, они предлагают и услуги по управлению. EDS предлагает управлять электронным бизнесом своих клиентов. Они сделают это бесплатно, только за долю получаемой выручки. Каждому свое, скажете вы, и каждый получает выгоду. Получает ли? Кто теперь несет ответственность? Новая распределенная организация, работающая с подрядчиками, практически невидима — замечательное оправдание для того, чтобы свалить все на других, если кто-нибудь начнет жаловаться.

Франчайзинг, возможно, наиболее заметная форма распределенной организации, стал самым важным видом бизнес-организации со времени появления современной корпорации, как считает Рифкин. Франчайзинг,

утверждает он, это более 35% всех розничных магазинов в США. Все, что только вы можете придумать, можно отдать компаниям-франчайзи — парикмахерские салоны, школы вождения, обучение, спортивные лагеря; список бесконечен. Быстро развивается мир близнецов: клоны размножаются в городах, городишках и торговых центрах. Боюсь, это не в моем вкусе. Однако это один из способов экспоненциального роста организаций без найма дополнительной рабочей силы и без дополнительных инвестиций. Это также означает, что каждый год во всех странах открываются тысячи новых маленьких коммерческих предприятий. Франчайзинг может стать школой для блох, первым шагом в предпринимательстве.

Стать виртуальным так или иначе — новая мода в менеджменте. Убрать физические активы из своего баланса и перевести их на чей-нибудь еще. Также и с сотрудниками — пусть их зарплатой занимается кто-то другой. Разместите свои требования на интернет-аукционе, если хотите наверняка получить самую низкую цену. Распустите компанию, оставьте себе команду дизайнеров и информационную систему, и больше ничего. Кроме растущей проблемы управления новой цепочкой деятельности и «партнеров» — то, что никогда не включается в издержки, так как мы не никогда не осознаем, насколько это новая и трудная задача. Управление превращается, по большей части, в длительные переговоры по урегулированию разных программ. Опасность заключается в том, что, перекладывая работу на экспертов, вы становитесь пустой организацией, которая не представляет собой ничего, кроме коллекции контрактов — именем без индивидуальности. Те, кто владеет немногим, чаще всего о нем не заботится. Хорошие идеи, когда заходят слишком далеко, становятся обязательствами.

Конечно, в реальности организации не могут смотреть на себя с таким юридическим пристрастием. Нравится им это или нет, они суть сообщества индивидуумов со своими собственными именами, потребностями и даже индивидуальными контрактами. Эти индивидуумы — не «человеческие ресурсы» или, хуже, «рабочая сила». Когда я вернулся из Юго-Восточной Азии на работу в главный офис Shell в Лондоне, я обнаружил, что вся корреспонденция исходила не от моего имени, а от имени моего отдела, MKR/34. В этом доме Аполлона было неважно, кто «населяет» MKR/34, по крайней мере, пока там кто-то работал. Моя фамилия, как я заметил, была напечатана на кусочке пластика, вставленного в окошко под выпуклым названием отдела на двери моего кабинета. На языке модной теории я был явно лишь «временным



с человеком лично, чтобы знать, можете ли вы на него положиться, даже в той степени, которую предполагают порой загадочные электронные послания.

Я был потрясен актуальностью одного суфистского изречения, которое мне недавно попало на глаза: если ты понимаешь одного, ты думаешь, что понимаешь двух, потому что один и один — два, но нужно также понимать «и». Новые распределенные организации теперь начинают понимать, как много подразумевается под этим маленьким соединительным союзом «и».

Теперь потребитель также имеет имя и свои индивидуальные потребности и характеристики. В имени — деньги. Похоже, что мы все чаще будем платить за то, чтобы нас воспринимали как уникального индивидуума. Автомобили теперь персонализируются, изготавливаются на заказ и по мерке. На интернет-сайте можно посмотреть, как собирают вашу машину. Когда я остановился в отеле «Ритц Карлтон», мне вручили сверток с надписью: «К возвращению г-на Хэнди». В свертке была сумка для туалетных принадлежностей, которую я забыл в отеле полгода назад. Я мог бы обойтись без нее, она была уже старенькая и потертая, но продуманная забота произвела на меня впечатление, хотя я и понимал, что все это — работа компьютера. Интернет-магазин Amazon.com и многие его имитаторы обрушивают на вас предложения, подобранные по вашему индивидуальному вкусу, который определяется по вашим предыдущим покупкам.

Персонализация всего — это не просто дань моде. Если подумать о нас как об индивидуумах, каждый из нас представляет собой возможность накопления средств в течение восьмидесяти лет. Компании хотят получить свою долю. Новый маркетинговый слоган — ценность жизненного цикла клиента. Если компания сможет привязать нас к себе, она получит преимущественный доступ к этому потоку денежных средств. Узнать ваше имя — это только начало. Банки давно уже дают недорогие кредиты молодым выпускникам университетов в надежде на то, что те останутся клиентами банка и тогда, когда разбогатеют. Авиакомпании привлекают вас баллами часто летающих пассажиров. Каждая компания стремится создать лояльность к своему бренду — это привязывает вас к ним. Все чаще вам будут предлагать получить что-нибудь бесплатное, например компьютерную программу, в обмен на имя, адрес и информацию о роде занятий. Вы даете им доступ к своему жизненному циклу, и это, как они надеются, должно перерасти в длительные взаимоотношения.

Технологии дали силу новой волне партнерства, но этот всплеск все равно рано или поздно произошел бы. Темпы инноваций, давление более открытых рынков и изощренная конкуренция заставляют корпорации «худеть» и становиться более гибкими. Идеи и знания также приобретают большую важность, чем когда-либо, но они находятся в головах индивидуумов, а не машин. В результате происходят персонализация корпорации и выдвигание на передний план индивидуума. Это означает, что новые слоны будут совершенно отличаться от Shell, которую я когда-то знал, и управлять ими будет труднее.

Старое всегда должно уступать место новому. Я с некоторой ностальгией вспоминаю свои дни в Shell. Нет, я явно не подходил им. Но эта организация была гораздо менее политизированная, как я обнаружил, чем научные круги, которые, в свою очередь, были лучше мира религии, в который я попал позднее. Хотя сначала я был рад думать, что Shell позаботится о моей жизни, потом меня стала раздражать их уверенность в том, что они знают, что для меня лучше, но их намерения были добрыми. Старые слоны принадлежали прошлому, но это был во многих отношениях более добрый и мягкий век. Подозреваю, что многие, кто знал их, будут скучать по ним.

## СЛОНЫ БУДУЩЕГО

Старомодные слоны, вероятно, ушли навсегда, но большие организации все еще необходимы, фактически они стали мощнее и крупнее, чем когда-либо. Многие из нас все также будут связаны с ними тем или иным образом, будут работать с ними или на них, торговать с ними, управлять ими или будут ими управляемы. Будущее слонов неизбежно коснется всех нас.

Однако им придется полностью изменить свои, хорошо известные всем привычки. Трудные времена ждут гигантов коммерции, если они не изменятся, не начнут воспринимать тех, кто работает на них, столь серьезно, как и тех, кто их финансирует, и помнить, что законы рынка не отменяют ни справедливости, ни этики.

Перед новыми слонами стоят четыре главных вопроса:

1. Как вырасти, но остаться маленькими и «личными»?
2. Как сочетать творчество и эффективность?
3. Как добиться процветания и остаться социально приемлемыми?
4. Как вознаградить владельцев и идей, и компаний?

## Вопрос первый

В сентябре 2000 года Кофи Аннан, генеральный секретарь ООН, обращаясь к собравшимся лидерам большинства государств мира на заключительной встрече саммита тысячелетия в Нью-Йорке, сделал вывод о том, что XX век показал, что «централизованно спланированные системы не работают». Никто не протестовал. Никто не прокомментировал. Это было очевидной истиной. Мир учится медленно, но в конце концов все-таки обучается или, точнее, отучается от своих старых догм. Так же и организации. Однако это отучение, хотя и является неплохим стартом, не скажет вам, что делать взамен.

Большая проблема, которая будет стоять перед новыми слонами в течение десятилетий, — управление длинной цепочкой партнеров всех мастей — «маршрутной картой», а не пирамидой коробочек. К тому же «самолеты» на этих маршрутах пилотируют не роботы, а индивидуумы, каждый со своими желаниями и стремлениями. Представьте себе примерный масштаб проблемы, с которой столкнутся менеджеры слонов, пытаясь осмыслить все это. В результате, как говорят консультанты, организация станет уже не просто матрицей, а сетью, сложной сетью. Я предпочитаю называть ее федерацией. Это ответ на первый вопрос — о необходимости быть большими и маленькими одновременно.

Федерализм — известный способ комбинации людских сообществ с огромными конгломератами, которые необходимы, как нам постоянно говорят, для управления миром, как одной деревней, одним рынком, одной экологической системой, одной политической силой. Я все более убеждаюсь в том, что федерация как организационная форма неизбежна для сочетания нашей потребности в маленькой организации или сообществе, с которыми мы идентифицируем самих себя, с теми, кто обладает достаточной пробивной силой для завоевания мира. Поэтому важно, чтобы все понимали, что это такое и как оно работает. Я — бескомпромиссный посол федерализма, в правительстве ли, бизнесе или таких областях, как здравоохранение, образование и общественный сектор.

К сожалению, федерализм — это политическая система, которую плохо понимают в Британии и даже в Америке, его наиболее прогрессивной последовательнице и родине «Записок федералиста»\*, тех самых эссе

---

\* Сборник 85 политических эссе, содержащих политическую программу в защиту принципов Конституции США 1787 года. Представляют собой классическое описание системы федеральной власти. — *Прим. пер.*

80-х годов XVIII века, столь красноречиво излагающих его принципы. Однако это форма правления, которая приживается в бизнес-организации, стремящейся оседлать мир и при этом остаться достаточно маленькой, чтобы реагировать и в местном масштабе. Куда поведет бизнес под влиянием необходимости остаться конкурентоспособным, туда пойдут и народы. Соединенное Королевство в один прекрасный день станет Британской Федерацией. Германия и Испания уже стали федеральными странами. Италия и Франция последуют их примеру. Европа в конце концов станет конфедерацией — более свободной формой федерации, в которую войдут около 75 эко-регионов, некоторые останутся связанными между собой как федеральные национальные государства. Лет через десять? Может быть и позже, но это случится.

Федерализм не приведет к централизму, как, похоже, опасаются британцы. Как раз наоборот. Это был выбор американских колоний, которые не хотели никаких напоминаний о монархии, и новые доминионы Канады и Австралии. Федерализм устроен таким образом, что ни один орган не может диктовать остальным.

На деле федерализм и централистичен, и децентралистичен одновременно: в центре остаются функции и решения, которые лучше всего выполнять там, но все остальное делают отдельные части федерации. Штука заключается в том, чтобы понять, что есть что. Интересно, что центр может быть распределенным, позволяя некоторым частям выполнять функции центра от имени целого. Директор по персоналу компании АВВ в Италии был одно время ответственным за развитие управления всем этим огромным, глобальным предприятием. В Европейском Союзе, пусть он и недостаточно федералистичен, отдельные страны являются местом размещения общеевропейских учреждений; так появляется распределенный центр.

Федерализм позволяет отдельным частям сотрудничать без потери собственной самобытности. Идея о том, что суверенитет нерушим и не может быть разделен между частями, — фальшивая пропаганда. Техас — это штат и одновременно часть Америки, у Баварии есть своя самобытность и свой парламент, но это и часть Германии, и часть Европы. Никто в моей родной Ирландии не стал чувствовать себя менее ирландцем после того, как страна стала неотъемлемой частью новой Европы. Поэтому федерализм есть идеальное устройство для связи партнеров всех форм, размеров и форм собственности в единое целое.

Однако федерация, скорее всего, останется нерушимой, только если ее части взаимозависимы так, что они не могут действовать самостоя-

тельно так же эффективно, как в рамках большой организации. Собрание отдельных компаний, конгломерат, не является федерацией, и оно может быть распущено так же легко, как и было собрано. ИТТ и Hanson были собраниями, в которых правил монарх. Когда монарх ушел, собрание разрушилось. Мы еще посмотрим, не случится ли то же самое в General Electric, когда ее монарх, великий Джек Уэлч, собиратель громадных компаний, покинет GE. Калифорния, шестая по величине экономика мира, могла бы прекрасно выстоять самостоятельно, но ей пришлось бы создать свои вооруженные силы и дипломатическую службу, поэтому удобнее оставаться частью Соединенных Штатов.

Я как-то сформулировал пять традиционных принципов федерализма и интерпретировал их для организаций в американском журнале *Harvard Business Review* — довольно нахальный поступок для иностранца. Федерализм не будет работать без должного уважения к этим принципам, поэтому важно прояснить их.

Первый из них — субсидиарность\* — безобразное, но очень важное слово. Субсидиарность требует, чтобы власть была ближе, насколько это возможно, к месту действия. Она подразумевает, что аморально со стороны тех, кто выше или в центре, красть решения, по праву принадлежащие другим. Менеджеры, включая меня самого, слишком часто нарушают этот принцип, демотивируя и лишая власти тех, кто находится вокруг. Это принцип, лежащий в основе прав штатов.

Существуют также принцип двойного гражданства, заключающийся в том, что вы можете принадлежать и к одному, и к другому сообществу и чувствовать себя частью обоих; принцип разделения властей таким образом, что ни одна группа не может быть и законодателем, и исполнителем, и судьей одновременно; и принципы основного закона и общей валюты, которые удерживают все целое вместе.

Федерализм — это испытанный и проверенный политический инструмент. Мы знаем, как он работает и в чем заключаются его недостатки. Заставить его работать в бизнес-организации — значит признать тот факт, что организация является сообществом и что старый язык инжиниринга уже больше неприемлем. Сообщества должны быть ведóмы, на них нужно действовать убеждением, а не командами. Члены сообществ требуют голоса в решении проблем их будущего и хотят, чтобы им доверяли, им необходимо дать возможности для роста.

---

\* Принцип, согласно которому решение проблем должно осуществляться в первую очередь на местном уровне. — *Прим. пер.*

Эта модель пригодна не только для бизнес-организаций. После того как оставил Shell и закончил учебу в Массачусетском технологическом институте, я, к своему удивлению, оказался в федеральном учреждении и смог испытать этот феномен на себе. Лондонский университет является федеральным учреждением, в его состав входят около тридцати составных частей, включая и такие известные, как Лондонская школа экономики и Имперский колледж, а также Лондонская бизнес-школа, где я работал. В бизнес-школе мы имели большую степень свободы, но, чтобы воспользоваться маркой университета, нам нужно было несколько поступиться своими правами. За университетом сохранялись такие привилегии, как, например, право вето на выбор студентов, если наши студенты не соответствовали общим стандартам. В то время, будучи директором программы, я относился к этому как к необоснованному вмешательству, но это было до того, как я стал понимать федерализм. Понимание рождает терпимость.

Британская национальная служба здравоохранения — это организация, медленно движущаяся к федерализму, с квазиавтономными больничными трестами и врачебными практиками. Торгуя своими услугами, они слишком тесно удерживаются вместе системой правил и своего рода общей валютой. Система работает неважно, в основном из-за непризнания участниками того факта, что они являются частью федерации, политической формой с набором принципов.

Национальные благотворительные организации неизбежно становятся федерациями. Система центрального командования и управления не срабатывает, когда большая часть участников — добровольцы, желающие иметь свой голос. «Я не смогла работать с системой филиалов, избирающих своих региональных представителей, которые, в свою очередь, избирают национальный орган, указывающий остальным, что они должны делать, — рассказывала руководительница одной успешной благотворительной организации. — Люди на местах лучше знают, что нужно сделать в их регионе. Моя работа в центре заключается в том, чтобы помочь им, а не в том, чтобы вмешиваться или пытаться сделать что-то за них». Вот что говорит невольный федералист. Нам нужно стараться больше походить на таких, как она.

## Вопрос второй

Ответом на второй вопрос — о необходимости сочетания творчества и эффективности — является некоторое обязательное, правильно управляемое количество алхимии. Вряд ли нужно здесь останавливаться на

том, что инновации и предпринимательство в такое бурное время необходимы для выживания любой организации. Изучив двадцать одну пришедшую в упадок цивилизацию, историк Арнольд Тойнби пришел к выводу о том, что их падение стало результатом «концентрированного владения» и «негибкости в меняющихся условиях». Я смотрю на растущие конгломераты слоновых корпораций и беспокоюсь — сможет ли мелюзга, блохи, принести достаточно гибкости и инноваций в эти системы, чтобы предотвратить их провалы?

Моя жена — фотограф-портретист. В 1997 году мы решили поработать над общим проектом. Она собиралась устроить встречи с творческими личностями и пофотографировать, а я хотел попробовать понять мотивацию и предпосылки активности людей, создающих организации — в бизнесе, искусстве и обществе. Мы решили назвать их «алхимиками», т.е. людьми, которые создают что-то из ничего или превращают базовые металлы в золото. Это слово звучит не так дерзко и напористо, как «предприниматель», в нем есть что-то от идеализма, который мы видим в этих людях, чем бы они ни занимались. В результате вышла книга «Новые алхимики»\*, в нее вошли интригующие, «составные» фотографии, показывающие различные стороны жизни одного и того же человека в одном портрете. По словам Элизабет, в личности каждого человека всегда более одного аспекта. Я составил краткие словесные портреты для каждого, а также рассказал о их жизни и целях.

Глядя на двадцать семь портретов, я понял, что эти алхимики были как раз теми самыми блохами, которые нужны слонам для того, чтобы танцевать. Слишком многие из тех, кто работает в слонах, — это люди с лотком «Входящие документы»; таким, по правде говоря, был и я сам. Им достаточно заниматься работой, которую им поручают, и не предпринимать ничего нового. Алхимики, как я с восхищением отметил, не просто реагируют на события, они хотят формировать их, вносить разнообразие. Алхимиков отличают три свойства.

Прежде всего, они — люди страстные. Слово «страсть» звучало в каждом интервью — страсть к своему делу: новому ли бизнесу, созданию театра или возрождению пришедшего в упадок сообщества. Эта страсть, убежденность в важности того, что они делают, основа второго свойства — способности прыгнуть за пределы рационального и логического

---

\* The New Alchemists, Charles Handy, Elizabeth Handy. Hutchinson, 1999. Пример «составной» фотографии можно увидеть на сайте [lizhandy.com](http://lizhandy.com). — Прим. пер.

и держаться своей мечты, если необходимо, то и вопреки обстоятельствам. У них также была «отрицающая» способность, которую поэт Китс как-то описал в письме своим братьям: «...когда человек способен пребывать в неясности, тайнах и сомнениях без какого-либо раздражающего поиска фактов или причин». Для Китса это свойство было ключом к творчеству. Требуется определенного рода упрямство, возможно, даже наглость, чтобы быть верным мечте вопреки фактам. Все это было у алхимиков.

Однако ценность отрицающей способности была бы невелика без третьего свойства алхимиков — «третьего глаза». Они смотрят на вещи иначе. Мой любимый пример — сэр Теренс Конран, известный в наше время дизайнер и ресторатор\*. Он начинал небогатым молодым человеком. Вместе со своим приятелем Теренс решил открыть в Лондоне дешевую столовую для таких же молодых людей, как и он сам. Это было в 50-е годы, когда качество британской еды было ужасающим. Теренс по своей воле отправился в Париж и работал мойщиком посуды в ресторане, где смог узнать некоторые секреты ресторанный дела. Он вернулся и сказал своему приятелю: «Я обнаружил одну универсальную истину: все шеф-повары — скоты!» Воспользовавшись своим «третьим глазом», они решили открыть ресторан без шеф-повара. Так возникла первая лондонская суповая кухня, где всегда был готов котел отличного супа. Там работали только два человека, подавали французский хлеб и имелась одна из двух (на весь Лондон!) кофеварка-эспрессо.

Но где, думал я, они взяли эту отрицающую способность и уверенность в себе, чтобы выступить против системы и попытаться воплотить свою мечту? Возможно, здесь была замешана генетика, хотя мы не смогли найти в их жизни никаких явных следов предков-алхимиков. Определенную роль, очевидно, сыграло детство, в котором родители поощряли эксперимент и предпринимательство в малом масштабе.

Однако более важным было то, что большинство из них в какой-то момент своей жизни получили «золотое зерно», какое дал и мне мой наставник. Кто-то, кого они уважали — учитель, первый руководитель, священник или крестный родитель, — увидел в них какой-то особый талант и сказал им об этом. «Когда я сдавала экзамены, — рассказала мне одна из наших алхимиков Ди Доусон, — наш учитель биологии сказал, что у меня лучшие результаты во всем регионе. Тогда я поняла,

---

\* Сэр Теренс Конран — британский дизайнер, писатель, издатель, владелец магазинов Habitat, Mothercare, ресторана Le Pont de la Tour и др. — *Прим. пер.*

что я не дура». Подкрепленная этим убеждением, в возрасте тридцати лет, несмотря на то что у нее было трое маленьких детей, она подала заявление в медицинскую школу, поступила туда и после ее окончания открыла первую в Британии клинику для детей, страдающих анорексией.

Наконец, мы заподозрили, что алхимики черпали силу из окружающей атмосферы эксперимента и творчества. Мы намеренно ограничились лондонскими алхимиками, полагая, что Лондон в конце века был городом-ульем, где творчество процветало. Кластеры инноваций были и в других частях света — Силиконовая долина и Сан-Франциско в США, Барселона и Дублин в Европе, Сидней в Австралии. Некоторые участники нашей выборки приехали в Лондон, потому что этот город был местом, «где все и происходит».

Слушая рассказы наших алхимиков, я задумался о том, как бы они выжили, работая со слоном. Страсть, которую я в них чувствовал, исходила в основном из того, что они обладали идеей, как психологически, так и юридически. Их индивидуальность была неразрывно связана с проектами, которые часто носили их имена. Могут ли большие организации позволить творческим индивидуумам экспериментировать и в случае успеха дать им право идентифицировать себя с конечным продуктом, получив при этом некоторую степень юридического владения? Могут ли они терпимо относиться к потерям при проведении неудачных экспериментов? Может ли организация вместо ежегодных аттестаций научиться сеять «золотые зерна»?

Если культура Аполлона по-прежнему преобладает, ответом на эти вопросы неизбежно будет фраза «только с большими трудностями». В таких культурах творчество уступает место командной эффективности. Творчество и эксперимент подразумевают неточности и не приветствуются логическим мышлением. Однако федеральная структура позволяет отдельным ее частям быть инновационными, не затрагивая всей организации, пока не будет продемонстрирован успех. Федеральная структура позволяет организации учиться внутри себя самой. Можно культивировать кластеры эксперимента, сеять, там, где это оправдано, «золотые зерна», поощрять молодежь к изобретательству, и все это — не нарушая командный прогресс всей организации.

Некоторые компании создают свои собственные творческие кластеры. Херох, как известно, открыл PARC\* в Пало-Альто, но потом проигнорировал их самые лучшие идеи, например персональный компьютер.

---

\* Исследовательский центр Херох. — *Прим. пер.*

Идеи не всегда приветствуются «на родине». Другие компании основали внутренние банки венчурного капитала, отмечая грантами группы, которые подают стоящие идеи. J. P. Morgan, например, открыл LabMorgan — отдел финансирования стоимостью 1 млрд. долл., который будет поддерживать многообещающие идеи как внутри, так и вне фирмы. Они надеются, что это привлечет будущих алхимиков к бывшим консервативным предприятиям.

Другой вариант: расширяя свою сеть, компании становятся союзниками исследовательских университетов и эксплуатируют научные разработки преподавателей и студентов. Наше собственное исследование городов-ульев предполагает, что в основе творческих кластеров может лежать комбинация новых идей, доступного финансирования, процветающего артистического сообщества, вдохновляющей архитектуры и хорошей коммуникационной инфраструктуры. Организации не могут в одиночку создавать такие условия, но могут способствовать их созданию.

В 1998 году правительство Сингапура пригласило нас с Элизабет для знакомства с проектом плана развития рабочей силы. Одной из проблем, по их словам, была потребность в создании культуры предпринимательства. Из всех условий существования творческого кластера имелись только финансы и коммуникационная инфраструктура. В этом городе с четырьмя миллионами жителей не было профессиональных художественных обществ, первая галерея искусств только что открылась, но по-прежнему не было условий для научных исследований в университетах. Сингапур был деловым городом, но не ульем. Нам продемонстрировали единственного настоящего тамошнего предпринимателя, но на самом деле он начал свое дело в Калифорнии и Дублине, а потом часть его перенес в Сингапур.

К их чести, надо заметить, члены правительства признали свою проблему и начали менять приоритеты своей системы образования, урезав основной учебный план на 30%, чтобы выделить больше времени для эксперимента. Был построен прекрасный театральный центр, но выступать в нем пока еще было некому. Мы подумали, что их план рабочей силы заглядывает на 20 лет вперед — создание творческих кластеров требует времени.

Главной проблемой в большинстве стран является отсутствие алхимии в самом крупном слоне — правительстве. У британского правительства есть центральный мозговой центр, который разные администрации называют по-разному, но идея существования алхимиков в министер-

ства по-прежнему остается им чуждой. Естественно, государственные служащие не склонны к риску. И кому нужен риск, когда отчетность означает наказание за ошибки, а не награды за успех и предприимчивость? Вместо одного центрального «рассадника» было бы продуктивнее создать хаб для венчурного капитала, который финансировал бы экспериментальные проекты в любом отделе, таким образом узаконив эксперимент и распространив жужжание улья повсеместно. Отсутствие заметной внутренней алхимии дает чужакам возможность открывать собственные фабрики идей, но без какой-либо ответственности или власти над их воплощением. Часто они только блохи, носимые ветром.

Иногда целые организации могут стать ульями-кластерами. Apple под началом Стива Джобса первое время была замечательно творческой компанией. Это была организация, почти полностью состоящая из отдельных блох, стремящихся к изменению мира, — кластер из двух десятков алхимиков. Они действительно многое изменили: мир «кликов», в котором мы сейчас живем, был делом их рук. Все изменилось, когда успех превратил их в слона. У Билла Гейтса в Сиэтле дела шли успешнее, он превращал блох в миллионеров и удерживал на плаву одного из самых богатых в мире слонов. Деньги, скажут вам эти блохи и алхимики, не главное, но, тем не менее, они с неудовольствием смотрят, как другие получают прибыль благодаря их творческим порывам.

По этим причинам слонам было гораздо проще покупать результаты их работы, когда успех налицо, часто выпихнув самого алхимика и оставив себе его плоды его труда. Но алхимики могут получить средства на что-то новое, им не нравится мысль о выходе в отставку. Теренсу Конрану уже скоро семьдесят, но его идеи становятся все более амбициозными. Майкл Янг, князь социальных алхимиков, который основал в свое время сорок девять учреждений, в том числе и предшественника британского Открытого университета, в свои восемьдесят начал свой самый смелый проект — Школу социальных предпринимателей.

В поисках ответа некоторые смотрят на Голливуд, но не на фильмы, а на то, как он организован. Это хорошо описано Джоном Хокинсом в книге «Творческая экономика»\*. Он пишет, что Голливуд сосредоточен вокруг творческих людей как перед камерой, так и за ней, большинство из них оплачиваются студией, но не работают на ней. Сегодня студии

---

\* The Creative Economy: How People Make Money from Ideas, John Howkins, Penguin Books, 2002. — *Прим. пер.*



блюдатели считают, что большие корпорации теперь и богаче, и мощнее, чем многие национальные государства. Например, Nokia стоит больше, чем валовой внутренний продукт Финляндии. Людей беспокоит, что эти новые корпорации-государства не отчитываются ни перед кем, кроме как перед своими финансистами, что они могут по своему капризу поменять страны, оставляя позади пустые заводы и склады, что их финансовая сила заставляет правительства чувствовать себя обязанными им и что их широко рекламируемые заботы об обществе или окружающей среде — всего лишь жесты. Люди чувствуют, что слоны могут вырваться из-под контроля.

Отчасти это иллюзия. С одной стороны, доля крупнейших пятидесяти компаний в глобальной экономике сокращается, а не растет. Она уменьшилась с 30 до 28% за пять лет, с 1993 по 1998 год, и ожидается, что она упадет к 2020 году до 15%. К тому же часто так называемые транснациональные компании вовсе не являются таковыми, это просто национальные компании, ведущие деятельность за границей и имеющие там партнеров. Пожалуй, только АВВ — необычный шведско-швейцарский гигант, имеющий более 1500 маленьких компаний в большинстве стран мира — можно действительно называть транснациональной организацией. Даже Shell в основе своей остается британско-голландской компанией. Ее корни по-прежнему на родине, и там она платит большую часть налогов. Они по-прежнему в пределах досягаемости своих национальных правительств и общественности.

Многих людей, включая и меня, заботит, как слоны заключают между собой браки или поглощают друг друга, объединяясь и становясь просто аббревиатурой, как АВВ. Мы уже давно забыли, что АВВ — это Asea Brown Boveri. Браун и Бовери — имена реальных людей. Компании нередко носили имена своих основателей и владельцев. Они что-то означали помимо своих прибылей. «Сжавшись» до инициалов, они намеренно отделились от своего прошлого. В процессе этого они утратили свое своеобразие (как АВВ), становясь анонимными и исчезая с наших радаров.

Такие компании, как IBM или GE, перестраивают себя как бренд, но это требует времени. Обычной публике трудно доверять организации, которая решает назваться AXA или RSA, Vivendi или Diageo, т.е. присвоить себе нереальные имена, как кажется, нереальных сообществ. Разве они, спрашиваем мы себя, не просто конгломераты компаний, связанные вместе для экономического удобства, и могут быть распущены снова, если изменятся представления об этом удобстве? Кто отчитается перед нами за все это скручивание и раскручивание пучков?



бизнесом и поддерживать баланс между требованиями групп с различными интересами.

Обнародование результатов экологических и социальных проверок и измерение прогресса не только по финансовым, но и по экологическим и общественным критериям становятся стандартной практикой в ведущих компаниях. Побуждаемая, вероятно, группой молодых директоров, BP/Амосо объявила, что BP теперь будет означать Beyond Petroleum\*. Может быть, это только красивый жест, и BP еще придется подтвердить делами такие прекрасные слова, но это знак того, что новая рабочая сила, затрачивая свое время и труд, ставит перед собой более значимую цель, чем просто получение прибыли для акционеров. Она хочет думать, что помогает сделать мир лучше. Компании больше не могут купить себе респектабельность, став «немножко филантропами». Мы все больше хотим знать, как они зарабатывают деньги, а не только сколько они зарабатывают. Они не могут ворочать такими суммами, подобно целым государствам, и при этом не нести ответственность за свои действия.

В конце концов корпорациям придется отчитываться за свои публичные действия больше перед своими потребителями и сотрудниками, чем перед акционерами, чему способствуют такие группы «давления», как Гринпис. В Британии каждый год проводится День «Возьми дочь с собой на работу». Идея заключается в том, чтобы дать детям представление о том, что такое работа отца, но результаты могут быть неожиданными. Обсуждая с отцом проведенный вместе день, одна девочка, умный ребенок 14 лет, сказала, что удивилась некоторым его приоритетам. «Дома ты ведешь себя не так», — сказала она. Отец был поражен, но согласился, что в офисе он не всегда тот же самый человек, которого они видят дома. «Может быть, — засмеялся он, — мне следует взять ее на работу, чтобы она заставила меня оставаться самим собой». Но мы должны и без присутствия детей на работе быть верными себе.

### Вопрос четвертый

Интеллектуальная собственность — идеи, умения и знания, которые движут компанией, — теперь считаются ключевым активом большинства организаций. Мы больше не можем ожидать от отдельных сотрудников, владельцев этой собственности, прежней готовности передать

---

\* Можно перевести как «Не только нефть». — Прим. пер.

все свои права во владении компании в обмен на контракт. Их права должны быть сбалансированы с правами юридических владельцев бизнеса — акционеров.

Старый мир знал, что такое собственность. Это нечто, что можно увидеть и измерить. Ее можно продать, арендовать, использовать, даже разрушить — если вы ею владеете. Но вы не можете проделать все это с интеллектуальной собственностью, даже если она принимает форму патента или авторских прав. Я не могу разрушить вашу идею, даже если я куплю ее у вас, потому что она все равно останется с вами. Как хорошо известно бухгалтерам, единственный способ выразить интеллектуальные активы в цифрах — вычесть стоимость физических активов из суммы рыночной оценки всей компании. Но определение чего-либо по пробелам в других вещах никогда не дает удовлетворительного результата, это предполагает, что там в действительности ничего нет, что это просто призраки. Эта невидимость может быть причиной путаницы вокруг новых видов собственности: как можно утверждать, что владеешь чем-то, если это нельзя увидеть или пересчитать? Как сказал У. Эдвардс Деминг, гуру всеобщего качества, 97% того, что имеет значение в бизнесе, пересчитать нельзя.

Но люди стараются. Дэвид Бойл в своей книге «Тирания чисел»<sup>\*</sup> перечисляет некоторые инструменты — GIPS, TOMAS, EFQM и BREAM. Существуют новые стандарты социального аудита — SA8000, GRI и AA1000. Некоторые ученые даже попытались измерить культуру с помощью цифр. Однако, подозреваю, что все эти искренние попытки лишь доказывают правоту Деминга. То, что действительно имеет значение, пересчитать нельзя, или, как пишет в *Fortune* Томас Стюарт<sup>\*\*</sup>, «проще пересчитать бутылки, чем описать вино». Эта новая собственность не только нематериальна, она еще и очень хрупка. «Репутация, репутация, репутация, — воскликнул Отелло, совершив ужасную ошибку. — О, я утратил бессмертную часть себя, а то, что осталось, — животное». К этому плачу должны присоединиться Union Carbide после Бхопала<sup>\*\*\*</sup>, Monsanto и Shell — единственная ошибка, или несчастье, губит их репутацию — и цену их акций.

\* The Tyranny of Numbers: Why Counting Can't Make Us Happy, David Boyle. Flamingo, 2001. — Прим. пер.

\*\* Томас Стюарт — американский экономист и публицист, автор работ по проблемам мировой экономики и теории управления. — Прим. пер.

\*\*\* В 1984 году на химическом заводе Union Carbide в Бхопале (Индия) произошла утечка отравляющего газа. Погибли 3000 человек; в последующие годы скончались еще около 20 000. — Прим. пер.

Таким образом, именно вопрос интеллектуальной собственности во всех ее разнообразных формах станет в будущем все более острым для новых слонов, если они действительно попытаются взрастить своих собственных алхимиков. В частности, люди, дающие идеи, потребуют свою долю доходов. Почему, спрашивают они, все прибыли должны идти акционерам, которые дают только свои деньги, но не время и не умения? Почему контракт должен обязательно означать, что все, что я придумаю, пока работаю, принадлежит работодателю?

Я могу представить, что с алхимиками будут обращаться скорее как со мной в роли автора, они будут требовать и получать долю доходов от результатов своей работы, может быть, выраженную как доля акционерного капитала или как опционы, оговоренные заранее. Лично я предпочел бы получать долю от доходов, чем делать ставки на будущую цену акций моих издателей, на которую я никаким образом не могу повлиять. Уже считается, что около 30% акционерного капитала американских компаний связано в обещанных опционах. Это вознаграждение обходится недорого, так как в счетах компании оно не проходит как издержка. Однако это рискованный и сомнительный способ вознаградить талант.

Как отмечает экономист Джон Кэй, Билл Гейтс в настоящее время владеет 25% акций Microsoft, а его сотрудники — приблизительно 15%. Если акции будут расти на 10% в год по сравнению с настоящим уровнем, сотрудники-акционеры увидят, что стоимость их акций увеличится на 7 млрд. долл., а это почти эквивалентно прибыли Microsoft. Если бы эта сумма учитывалась как вознаграждение сотрудников, прибыль бы исчезла. Если цена вознаграждения алхимиков будет больше таких бесплатных опционов, владельцы, настоящие акционеры, которые заплатили реальные деньги за свои риски, могут поднять восстание.

Но что тогда означают слова о том, что акционеры «владеют» бизнесом, раз многие из активов нематериальны и невидимы и часто содержатся в головах людей, которые могут в любой момент покинуть компанию? Когда совет директоров Saatchi & Saatchi уволил Мориса Саачи из компании, носящей его имя, он послушно ушел, но забрал с собой таких клиентов, как British Airways и Mars, а также кое-кого из ключевого персонала. Акции немедленно упали в цене вдвое, и акционеры Saatchi & Saatchi обнаружили, что они владеют лишь половиной компании. Впрочем, что такое акционерное владение, никогда не было до конца ясно. Владение долей в Shell не означало, что я мог по своему усмотрению

использовать ее офисы или просить, чтобы в случае крайней необходимости мне одолжили. Это не означало, что я владею людьми компании. Они — не мои или еще чьи-либо рабы, а только сотрудники с правами, определенными законом и контрактом.

Думаю, что мы в конце концов будем вынуждены отказаться от мифа о том, что акционеры владеют бизнесом. Скорее, они будут выступать в роли держателей залога, которые получают арендную плату за свои деньги, в данном случае — переменную плату, зависящую от прибыли, но без права продажи компании или закрытия ее, если только она не обанкротится. Акционеры вносят свои деньги. Другие — свое время, умения, идеи и опыт. Они тоже имеют право на переменную арендную плату. Никто ничем не владеет. Сама идея о том, что собрание людей, превращающих идеи в продукты, есть собственность, которой кто-то владеет, будет казаться абсурдной.

Сырьевые экономики будут, как и всегда, рычагом перемен. Уже существует обилие капитала. В 1999 году американские компании получили 50 млрд. долл. венчурного капитала — в 25 раз больше, чем в 1990 году. Компании, котирующиеся на биржах, получили 70 млрд. нового финансирования — в 15 раз больше, чем в 1990 году. Одной из причин бума на фондовом рынке США в 90-е годы был этот избыток денег, ищущих свое место. Даже если фондовые рынки мира рухнут, эти деньги все равно останутся. В результате акционеры не будут иметь так много власти. Будет не хватать идей, а не денег.

Тем временем все больше людей начинает понимать, что их знания являются рыночной ценностью. Они будут с большей неохотой продавать их на основе повременных контрактов, зарплат или жалованья. Они захотят получать отчисления или роялти, процент от прибыли. Разница заключается в том, что зарплата — это деньги, выплаченные за потраченное время, а процент выплачивается за выполненную работу, независимо от того, сколько времени на это было затрачено.

Сотрудникам платят жалованье или зарплаты. Независимым работникам платят гонорары. Он продает результат своего ноу-хау, но не само ноу-хау. Сотрудник, продавая время, а не результат, продает и скрытое ноу-хау, необходимое для выгодного использования этого времени. Я уверен, что независимых работников, устанавливающих вознаграждения, чтобы сохранить контроль над своими знаниями, будет все больше и больше. Блохам будет принадлежать все большая часть этой неуловимой интеллектуальной собственности, а слонам она будет только одалживаться.

Рикардо Семлер предоставляет сотрудникам своей компании Semco\* в Бразилии выбор из одиннадцати разных способов оплаты — от фиксированной зарплаты до различных схем роялти, комиссий, опционов и целевых бонусов, которые могут по-разному сочетаться между собой. Semco, хотя и принимает на работу 2350 человек, фактически является свободной федерацией групп блох с центром, действующем как гибрид венчурного капиталиста, матушки-наседки и консультационной фирмы. Компания настолько верит в своих людей, что некоторым это может показаться непрактичной крайностью, но все больше и больше организаций будет следовать ее примеру и относиться к людям как к отдельным индивидуумам, а не однородным человеческим ресурсам и платить им соответственно.

Механизмом может стать инкорпорация индивидуумов. Джон Берт, став генеральным директором Би-Би-Си, подписал контракт со своей личной компанией, а не как сотрудник на жалованье. Он опередил свое время. Корпорация и мир вокруг нее содрогнулись. Через десять лет это станет обычной практикой для любого, кто верит, что у него есть талант или умения, имеющие рыночную ценность. Появятся контракты для индивидуумов, подписанные с их личными компаниями, без сомнения — через их агентов или юристов. То, что уже является нормой для актеров и даже для авторов книг, будет нормой для всех; возможно, это кошмар для организаций, зато счастье для юристов. В мире, где блохи имеют значимую собственность, слоны будут вынуждены приспособиться, если хотят сохранить у себя самое лучшее. Семлер утверждает, что текучесть персонала в его компании за последние 6 лет составила менее 1%.

Организации как федерации групп блох? Некоторые полагают, что все мы хотим работать и жить независимо, но все же принадлежать кому-то больше, чем самому себе. Найджел Николсон, профессор Лондонской бизнес-школы, пишет в своей книге «Управляя животным — человеком»\*, что мы запрограммированы нашим доисторическим наследием на желание вести себя определенным образом. Вот как он это описывает: «Вы можете взять менеджера из каменного века, но не каменный век — из менеджера». В соответствии с этим неodarвинистским взглядом на мир идеальная организация должна состоять из мелких единиц, иметь гибкую иерархию и руководство, работая в основном в командных

---

\* *Managing the Human Animal: Why People Behave the Way They Do in Corporate Settings*, Nigel Nicholson. Special Interest Model Books, 2000. — *Прим. пер.*

проектах, но признавая индивидуума, разнообразно, но с высокой степенью доверия и вовлеченности, самокритично, но награждая за личные достижения. Разве нам это не понравилось бы?

Возможно, у нас есть естественная склонность быть блохами того или иного вида, а мы вопреки нашим инстинктам рассажены организациями по логическим коробочкам и убеждены образованием в том, что нужно ставить разум выше человеческой природы. Если это так, тогда экономическое давление, которое заставит слонов относиться к людям как к отдельным экономическим единицам, закончится, на благо всех, выравниванием наших организаций с человеческой природой. Тогда мы увидим, как реванш возьмут владельцы интеллектуальной собственности: ключевые сотрудники потребуют от корпораций выкупа. Станным образом желание и пророчество Маркса о том, что рабочие должны управлять средствами производства, воплотится в жизнь.

# 5

---

## НОВАЯ И НЕ СОВСЕМ НОВАЯ ЭКОНОМИКА

---

**В**се мы, и слоны, и блохи, действуем на фоне того, что происходит в экономике в целом. Интернет и возможности, которые он дал, побуждают многих предсказывать появление нового вида экономики — экономики бесконечной гибкости и беспредельного роста. В течение некоторого времени казалось, что безудержный рост американской экономики, подстегиваемый развитием новых технологий, подтверждает эти идеи. Реальность, как это часто бывает, оказалась не столь утопичной. Оказывается, новая экономика работает по старым правилам: прибыль нельзя откладывать неопределенно долго, и цена акций идет вниз и вверх. Новые технологии, тем не менее, дали нам множество новых возможностей и интересных инструментов. Кое-что из того, что мы видим, есть старый мир в новых одеждах. Это может заинтересовать нас на время, но мир не изменит. А кое-что действительно ново и имеет радикальные последствия.

### НЕ СОВСЕМ НОВАЯ ЭКОНОМИКА

Говорят, что любые технологические изменения, которые происходят до того, как нам исполняется пять лет, принимаются как норма; изменения, имевшие место до того, как нам тридцать пять, — интересны

и открывают пути к новым возможностям, но изменения, происходящие, когда нам уже за тридцать пять, могут казаться печальными и удручающими. Поэтому маленькие дети легко воспринимают компьютеры и мобильные телефоны. В электронной революции, если это она и есть, лидируют предприниматели в возрасте от 20 до 30 лет, а старшее поколение относится к ней с настороженностью.

Мне уже скоро семьдесят, поэтому маловероятно, что я — энтузиаст новых технологий. Мы не можем и не должны останавливать ход технологических перемен, так как это один из плодов человеческой креативности и его нельзя повернуть вспять. Многие из этих перемен после краткого периода смятения и волнений мы начинаем воспринимать как обыденность и живем и работаем, как прежде. Самоуправляющиеся холодильники появятся везде, в этом нет сомнения, так же, как и часы, которые не только скажут вам, который час, но и где вы находитесь и как добраться туда, куда вы направляетесь, однако они не изменят нашу жизнь.

Сорок четыре года назад в Куала-Лумпуре я начал свою карьеру в бизнесе в качестве помощника в отделе маркетинга Shell. Там я провел три года, прежде чем вернулся в Британию. Это был такой далекий уголок земного шара. На Рождество, думал я, будет приятно позвонить домой, в Ирландию. Это была непростая процедура. Телефонный разговор нужно было заказывать за несколько недель, а когда наступал тот самый день и вас просили снять трубку, вы слышали, как вызов идет от оператора к оператору через весь мир. «Бомбей вызывает Каир — у меня звонок в Лондон» и так далее, пока звонок не доходил до нашей местной телефонной станции в сельской Ирландии и я слышал голос миссис Джоунс, нашей почтмейстерши, выходящей на линию.

— Это Чарли? — спрашивала она. — Родители ждут твоего звонка. Погода здесь ужасная. А у вас там?

— Пожалуйста, миссис Джоунс, — говорил я. — Я рад слышать вас, но у меня только пять минут, и мне нужно поговорить с родителями.

Она неохотно соединяла меня. Не каждый день ей доводилось поболтать с кем-то на другом конце земного шара.

Сейчас наша дочь работает в Новой Зеландии. Мы почти каждый день переписываемся по электронной почте, разговариваем по телефону раз в неделю по полчаса, и это стоит всего лишь 1 фунт, встречаемся два раза в год то здесь, то там или где-нибудь на полпути. И только когда задумываюсь о том, как это было раньше, я понимаю, какие невероятные изменения произошли. Замечательна легкость, с которой мы

приняли технологические инновации; я полагаю, что однажды будет так же просто слетать на прогулку в космос, как сейчас сесть в поезд «Евростар» в Лондоне и поехать обедать в Париж. Технологии сделали мир меньше, но изменили ли они его?

Я потрясен теми возможностями, что дают технологические изменения. Если что-то существует, нам хочется этим воспользоваться. Сейчас нетрудно слетать из Куала-Лумпура в Лондон ради одной встречи — люди так и делают. Можно разослать копию сообщения половине организации, нажав на две кнопки, — мы так и поступаем. Можно делать бизнес во всем мире 24 часа в сутки — мы так и делаем. И доводим себя до истощения.

Моей первой самостоятельной работой было командование отделом маркетинга Shell в Сараваке\*. Оттуда нельзя было позвонить в региональную штаб-квартиру или моим боссам в Сингапуре. И мы справлялись, потому что были обязаны это сделать.

Может быть, это и к лучшему, что другого способа судить обо мне, кроме как по результатам моей работы, не существовало. Должно было случиться что-то серьезное, чтобы кто-то собрался нанести мне визит в этом не самом роскошном месте. Я был молод, двадцать четыре года, и едва понимал разницу между бензином и керосином, но быстро учился. Если делал ошибку, то по крайней мере у меня был шанс исправить ее, пока никто не заметил. Сегодня такое невозможно. Возможно, будь у меня сегодняшние средства связи, я бы реже ошибался, но и в то же время у меня было бы меньше ответственности и я бы меньшему научился.

Первые годы электронной торговли, или B2C (бизнес — для клиента), не принесли головокружительных успехов, как это предполагали технари. Если вы платите за информацию, совет или что-то сходное, например покупаете авиабилеты и ценные бумаги, бронируете гостиницу, — и это доставляют вам по электронной почте, тогда система работает достаточно хорошо, хотя остаются сомнения насчет секретности и приватности, которые нужно развеять. Если же покупаете то, что должно быть доставлено физически, тогда вы снова оказываетесь в мире людей, упаковывающих товары в коробки, сидящих за рулем, приезжающих или не приезжающих вовремя. Это ничем не отличается от старомодного заказа по почте или по телефону, как было в те дни, когда мы с родителями жили в ирландском сельском приходе и моя мать раз в неделю звонила бакалейщику в Дублин. Каждую пятницу

\* Саравак — штат в Малайзии. — Прим. пер.

по утрам приезжал его фургон, и обычно хотя бы одного товара «не было в наличии» и еще один был привезен «по ошибке».

За первыми восторгами скрывались реальные проблемы управления доткомками: они оказались очень похожими на те, которые всегда стояли перед новыми организациями. Проектирование веб-сайта — это новое развлечение, но основателям бизнеса по-прежнему нужно превратить свою идею в настоящий бизнес-план. Они, как хищные птицы, выютя вокруг потенциальных «ангелов»\*, банков и венчурных капиталистов, которые настроены скептически, ведут себя осторожно и неохотно расстаются с деньгами ради чьей-то мечты — как и раньше. Когда этот этап пройден, наступает время необходимых дисциплин — маркетинга и рекламы, а также более прозаических забот: о складском хранении, дистрибуции и колл-центрах, а это подразумевает наем персонала, логистику и обучение.

Я слушал одного из основателей первого британского сайта-аукциона QXL. Настоящая проблема, по его словам, была связана не с бизнес-идеями и не с технологией: он был в отчаянии из-за того, что сотрудники опаздывали по утрам на работу. Владелица еще одного электронного магазина сказала мне, что ее основная проблема заключалась в мотивации молодых людей, работавших в колл-центре на севере Англии. Выполняя нудную работу в «блистательной» отрасли, они никак не вдохновлялись ее «блеском». Текучесть кадров составляла 30% в год и стоила денег, которые не были включены в первоначальный бизнес-план. Или, как поведал еще один доткомщик: «Я ошибался, думая, что энтузиазм молодости может заменить отсутствие опыта. Мне пришлось разогнать всех, с кем я начинал».

Еще одна деятельница не могла сказать мне, какая часть ее бизнеса приносит прибыль, а какая — убытки. До финансового контроля, по ее словам, у них руки не доходили. Ее сподвижники, пожаловалась она, постоянно говорили о том времени, когда закончатся ее деньги. «Они не верили ни в наше будущее, ни в меня». Мне подумалось, что у них, пожалуй, было полное право беспокоиться. Управление людьми и деньгами остается существенной предпосылкой успеха и в электронном мире. *Plus ça change, plus c'est la meme chose\*\**. Новый-новый мир требует некоторых старых-старых навыков.

---

\* Angel — лицо, оказывающее кому-либо финансовую/политическую поддержку. — Прим. пер.

\*\* Чем больше все меняется, тем больше все остается прежним (франц.). — Прим. пер.

Журнал *The Economist* завершил свое исследование электронного бизнеса обзором десяти навыков, необходимых для управления новым бизнесом в электронном мире, составленным, как он пишет, на основе многочисленных работ по этой теме. Вот резюме:

1. *Скорость*. Все происходит быстрее. Бюрократия душит решения.
2. *Хорошие люди*. Людей должно быть меньше, но они должны быть лучше.
3. *Открытость*. Прозрачность окупается.
4. *Сотрудничество*. Команды — это кирпичики.
5. *Дисциплина*. Протоколы и стандартные процедуры — ключ к эффективности.
6. *Хорошие коммуникации*. Люди должны знать обо всем, что происходит.
7. *Управление контентом*. 80% информации не нужны.
8. *Все внимание потребителю*. Относитесь к каждому клиенту как к индивидуальности.
9. *Управление знаниями*. Делитесь тем, что вы знаете.
10. *Лидерство на примере*. Делайте то, что проповедуете.

Этот список не произвел на меня впечатления. Порядок, возможно, был несколько иным, но это был тот же список, который я предлагал организациям и их менеджерам в течение 30 лет. Управление в электронном мире остается вопросом здравого смысла. Трудно просто заниматься им.

Размышляя о том, насколько все это ново, я слушал Тома Стэндажа, автора книги «Викторианский Интернет»\*. Как он указал во время дискуссии в Королевском обществе искусств, мы это уже проходили. В 40-е годы XIX века был изобретен электрический телеграф. Возникшая в результате телеграфная сеть, которую сравнивали с паутиной, росла экспоненциально. Она породила новые фирмы и бизнес-модели и привела к неслыханному ускорению темпа деловой жизни. У компаний не было выбора, кроме как принять новую технологию, хотя слышались жалобы на информационную перегрузку и вторжение в семейную жизнь. Возникли новые формы преступлений, которые привели к развитию кодов и шифров. Телеграфисты собирались в чатах, рассказывали анекдоты, слухи и играли в шахматы. Между операторами из разных городов завязывались связи, расцветали неизбежные любовные романы.

---

\* The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-Line Pioneers, Tom Standage. Berkely Pub Group, 1999.

Как сказал Стэндаж, в шумихе вокруг телеграфа не было недостатка. «Все жители земли, — объявил кто-то, — теперь объединены в одно интеллектуальное братство». Знатоки говорили о новой эре всеобщего мира. «Не может быть, чтобы сохранились старые предрассудки и враждебность, — сказал один из них, — когда создан такой инструмент обмена мыслями между всеми народами мира».

Увы, все сложилось иначе. Мир вскоре привык к своему новому дитяте, и жизнь пошла в основном так же, как и раньше. Сегодня вы могли бы сказать, что мы просто наблюдаем за совершенствованием коммуникационных технологий, которое также примем. «На викторианцев, — заключил Том Стэндаж, — огромное впечатление произвели бы самолеты, но Интернет они восприняли бы как старый фокус». Короче говоря, как честно признал Билл Гейтс, по сравнению с такими темами, как вопросы здравоохранения и питания, Интернет — вещь не столь уж важная.

В журнале *The Economist* была размещена реклама группы частных банкиров из Женевы: «Уже 200 лет мы работаем в онлайн-режиме, т.е. мы напрямую общаемся со своими клиентами...» И далее: «Само собой разумеется, что мы можем овладеть самыми новейшими данными и коммуникационными технологиями... Но эти технологические новации лишь укрепляют такие ценности человеческих взаимоотношений, как надежность и отзывчивость, которые лежат в основе нашего бизнеса».

Смысл этого заявления очень важен. Новая технология по большей части укрепляет то, что уже имеется, а не выступает его заменой. Большая часть профессий, которые нам известны сегодня, останутся и через двадцать лет. Они, конечно же, будут усилены новой технологией. Например, в кабине каждого грузовика будет спутниковая навигация, но сами грузовики никуда не денутся — скорее всего, их будет больше, например, для той же доставки товаров, которые мы заказали через Интернет, не поднимаясь со стула, вместо того чтобы пройтись по улице до магазина. За интернет-сайтом должны быть склад и система доставки, а в начале каждой электронной книги все равно будет имя ее автора. Водопроводчики и электрики, возможно, будут лучше технологически оснащены, но они все равно останутся с нами, как и доктора, медсестры и, конечно же, юристы, как и представители большинства других известных нам профессий. Наши кухни будут настолько автоматизированы, что можно будет запустить приготовление «дизайнерских» блюд, отослав закодированное сообщение с мобильного телефона,

но, подозреваю, что мы все равно будем ходить в рестораны, так как чем мы богаче, тем чаще с радостью платим за удовольствие.

Экономика потребления, как ее называют, т.е. деньги, потраченные на театры, путешествия, рестораны или футбольные матчи, уже давно догнала реальную экономику. В 1980 году около 287 млн. человек выезжали за границу. Ожидается, что их число к 2020 году вырастет до 1,6 млрд. и составит 20% населения мира. Маркетинг старается превратить в доход даже самую рутинную деятельность. Шоппинг теперь стал предлогом для семейного выхода в свет. Авиакомпании теперь не просто перевозят бизнесмена из пункта А в пункт Б, а предлагают ему удобные места для сна, работы или развлечений. «Насладитесь путешествием с нами», — предлагают они, так как в экономике потребления компании продают воспоминания, а не товары. Возможно, что через двадцать лет наши доходы будут больше, поэтому экономика потребления, похоже, будет расти по мере того, как мы будем искать нечто большее, чем просто вещи, на которые можно потратить деньги.

Скорее всего, новые технологии поддержат такой процесс, но это всегда будет часть экономики услуг, направленная на человека. Действительно, чем больше вы можете заплатить, тем больше людей готовы работать на вас. Сейчас в отелях намеренно сообщают о числе персонала, приходящегося на одного гостя, потакающего всем его прихотям. Если технология делает наше общество богаче, то, как ни парадоксально, все больше людей будет занято в системе личных взаимоотношений и станет выполнять многое из того, что раньше делали слуги, но с большим достоинством, так как теперь это — бизнес, а не исполнение долга. Сто лет назад кухарки, водители, уборщицы и садовники классифицировались как «домашняя прислуга». Они составляли самую большую группу в статистике занятости. Такой категории в статистике больше нет, но водители, повара и уборщики никуда не делись и работают на тех, кто может позволить себе нанять их, только теперь они стали независимыми предпринимателями — «Кухарки анлимитед» или «Услуги личных шоферов».

По мере того как общество становится богаче, оно все чаще обращается к натуральным продуктам и все большее внимание уделяет экологии. Сделанное вручную — это шикарно, традиционное — это хорошо. Ремесленники и художники нового стиля пользуются мобильными телефонами, чтобы проверить, как идут дела «на базе», или узнать котировки акций, но работа, которую они выполняют, осталась практически той

же, какой она была веками, и я думаю, что так будет и дальше, даже если произойдет возврат к еще более «старому». Посмотрите на небольшую пристройку к нашему загородному коттеджу. По экологическим соображениям мы сделали стены из соломы. Смешанная с известью, она прекрасно защищает от холода, пожара и шума. Кроме того, естественная текстура этого материала приятна глазу, к тому же солома является экологически чистым материалом. Однако смесь соломы с известью нужно утрамбовывать вручную между деревянными опорами, пока она не затвердеет. Это очень трудоемкая работа — строительство, напоминающее сооружение деревянных домов во времена Тюдоров в XVI веке.

Некоторые производители пришли к выводу, что путь к карману людей найти легче, предоставляя комплекс услуг, а не просто проводя маркетинг отдельных товаров. Товары скрываются за предложением персональных услуг. Hewlett Packard предлагает советы и консультации, опираясь на коробки с компьютерами. Unilever экспериментирует со службой уборки жилищ — это способ проникновения их продукции в наши дома. Shell открыла экспериментальную прачечную, чтобы способствовать продажам своей химии. Теперь вам предлагают арендовать ковры и автомобили. Не покупайте кондиционер — покупайте услуги по кондиционированию воздуха. «Владение — это утомительно, доступ — вот что главное», — пишет Джереми Рифкин в книге «Век доступа»\*.

Компьютеры придают персонализации блеск: каждое сообщение, на сайте или в электронной почте, адресовано именно вам, но тут никого не обманешь, потому что для действительной персонализации нужно, чтобы человек вошел в контакт с другим человеком. Более того, в каждом предложении должно быть что-то реальное. Театр был бы пуст без пьесы, шоппинг — сплошное расстройство, если нет товаров. Содержание, контент — вот что главное, и в информационном веке, когда знание и идеи — основная часть контента, нам нужны его поставщики. Слоны могут контролировать технологии, где нужны экономия за счет оборота и большие карманы, но без контента они в конечном итоге ничего не значат. AOL была просто способом доступа в Интернет, пока не купила Time Warner и весь контент, которым та владела. Именно он должен был выйти в мир. Контент — это идеи,

\* The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where all of Life is a Paid-For Experience. Jeremy Rifkin, J. P. Tarcher, 2001. — *Прим. пер.*

ставшие материальными, а идеи исходят от индивидуумов, одиночек или групп.

Поэтому талант драгоценен, как и всегда, но в будущем его ценность еще более увеличится. Начальные бонусы-приманки растут, но не всякая талантливая блоха захочет продать свою интеллектуальную собственность слону. Четыре молодых человека, сбжавшие из традиционной корпорации, начали инновационный интернет-бизнес в Лондоне и обнаружили, что для полного раскрытия его потенциала необходимы финансы, им недоступные. Им нужно было продать свой бизнес большому игроку. Одна компания сказала, что не заинтересована в их бизнесе, но хотела бы, чтобы четверка перешла к ним на работу. Компания предложила им полмиллиона фунтов авансом, если они согласятся, часть этой суммы понадобилась бы им, чтобы заплатить своим первоначальным спонсорам. Но четверка отказалась. Свобода оказалась ценнее.

Возможно, что вокруг электронной революции было слишком много шума. Конечно же, в первое время после появления доткомов наблюдалась некоторая «иррациональная эйфория»\*. Через год наступило охлаждение, когда фондовый рынок понял, что ежегодные продажи, умноженные на темпы роста, — не самый лучший способ оценки бизнеса, если прибыли в конечном итоге не материализовались. Nasdaq, американская биржа акций высокотехнологичных компаний, удвоила объем сделок в 1999 году, а на следующий год вернулась к прежнему уровню, что, казалось, возвещало конец длительного бума в США. Однако те компании, которые предлагали подлинные технологические инновации, пережили естественный отбор. Cisco, самая высокооцененная компания в 1999 году, через два года пережила падение своих акций на 80%. Ее руководитель, объявляя об увольнении 17% персонала, заметил, что «это, возможно, было самым быстрым торможением бизнеса подобного масштаба». Более того, люди начали потихоньку понимать, что не всем нужно, да и нет необходимости менять мобильный телефон или ноутбук каждый раз, как только появляется новая модель. Рынки насыщаются, как и всегда, а у новых технологий нет к этому иммунитета.

В 2000 году британские и немецкие компании мобильной связи участвовали в аукционе на право получения лицензии на телефоны третьего поколения — WAP-телефоны. В обеих странах ставки превышали 20 млрд. фунтов, примерно по 2000 фунтов на абонента, что потом должно вернуться с процентами. *The Economist* подсчитал, что

\* Термин Алана Гринспена, председателя ФРС США. — Прим. пер.

телефонным компаниям Европы для внедрения новых телефонов требуются инвестиции на общую сумму 300 млрд. фунтов, и все это впоследствии оплатят потребители.

Никто не знает, будут ли люди, привыкшие платить менее 1 пенса за минуту разговора по телефону, платить гораздо больше за возможность бродить по Интернету, идя по улице. Однако все компании чувствуют, что остаться вне того, что может оказаться их будущим, это большой риск. Пользоваться Интернетом на крошечном карманном экране, может быть, и удобно, но, когда спадет эйфория, все равно останется просто крошечный экран. Неожиданным результатом внедрения новых технологий было превращение телефонии в товарный бизнес, мир низкой маржи, где бренды не имеют значения.

Тем временем существующие технологии уже вошли в нашу жизнь. Трудно поверить, что Интернету только десять лет. Кто бы мог подумать, что бабушки будут пользоваться Интернетом и с удовольствием рассылать сообщения своим детям и внукам, не боясь потревожить их в неурочное время, и ответы практически гарантированы, даже от самых необязательных.

Сейчас я получаю визитные карточки, на которых указаны только электронный адрес и сайт, так как некоторые, кажется, переселились в кибер-пространство. Само слово было неизвестно 20 лет назад (его ввел Уильям Гибсон в 1984 году в научно-фантастическом романе «Нейромант»). Вы можете стать моделью на сайте Gap, нарядиться в одежду по своему выбору и даже посмотреть на себя со спины. Теперь у нас есть электронный каталог для заказов товара с доставкой по почте, что дает вам практически безграничные возможности, если вы предпочитаете именно так делать покупки.

У нас есть и всемирная сеть друзей, и можно в любой момент войти или выйти из нее. Любовь в Интернете — без привязанности и без риска. Прелюбодеяние — без душевной боли и мук! Мы можем вступать в клубы, не опасаясь изгнания, стать тем, кем нам хотелось бы быть в реальном мире, создавать себя снова и снова, если захочется — прожить десять жизней за десять дней. Реинкарнация по требованию!

Одна моя знакомая шестидесяти лет проводит свои дни во всемирной сети защитников прав животных, не выходя из своего коттеджа в английском городке. «Люди более откровенны, общаясь по электронной почте, — говорит она. — Я познакомилась с массой людей по всему миру». Более того, мы можем буквально в лицо сказать своим политикам то, что мы думаем о них, — демократия наконец-то стала реально-

стью, людям дана власть. Весь мир в наших руках — это удивительная мысль, освобождающая, невероятная, волнующая, но, как только первые эмоции улягутся, действительно ли мы захотим той ответственности и нагрузки, которые приходят вместе с возможностями?

Организации начинают понимать, что Интернет — это не только новый способ коммуникаций. Это рынок, где можно размещать заказы на аукционе, это мгновенная газета для персонала, это всегда открытый отдел заказов для клиентов плюс постоянно обновляемый список их предпочтений. Теоретически, Интернет сокращает расходы на каждый бизнес-процесс, который включает информацию, будь то план, реклама, клиенты, заказы или расписание поставок. Организациям больше не надо владеть всем. Вместо этого они могут стать виртуально интегрированными, соединяя разные кусочки в новой среде. Как говорят, B2B, или «бизнес для бизнеса», — реальное будущее Интернета, и эта модель преобразует наши организации. Oracle и GE сообщают о том, что в течение двух лет им удалось снизить издержки на 10%. Интересно, не недооценивают ли они стоимость «и» из нашего изречения, так как тот, кто запрашивает меньше всех, — не всегда самый лучший партнер.

## НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШИЕ НОВОСТИ

Это только начало. Потребовалось около тридцати лет после того, как было открыто электричество, чтобы проявились все его последствия. Пока что электронная революция наплодила множество новых игрушек и дала некоторое повышение эффективности, но не все так хорошо. Этого слишком много! Одна американская консалтинговая фирма обнаружила, что многие из ее руководителей каждый день получают 150 сообщений по электронной и более 100 сообщений по голосовой почте. Триста электронных сообщений в день — тоже не редкость, и при этом большинство получателей хотят лично просматривать их, даже если им требуется на это не менее часа ежедневно. Уедешь на неделю, и тысяча разных вещей будет ждать твоего возвращения. Неудивительно, что многие берут с собой на пляж ноутбуки и все чаще и чаще встречаются «спящие про запас»\*, как их называют в Кремниевой долине, т.е. те, кто спит только по выходным.

---

\* От англ. sleep camel — тот, кто мало спит в будни и старается выспаться в выходные, чтобы накопить сил для рабочей недели. — *Прим. пер.*



прибыли — раскатать рынок\*, как говорят американцы. В феврале 2000 года акции небольшой британской кофейной компании Soburg Group, оцененной в 2,5 млн. фунтов, выросли в цене в семь раз из-за слуха, что она собирается запустить интернет-проект. Когда совет директоров отказался подтвердить этот слух, цена упала до прежнего уровня, но к тому времени мошенники уже, вероятно, получили прибыль и сбросили свои акции.

Или возьмем товары: можно прочитать или увидеть их в каталоге, но коснуться, пощупать, понюхать или попробовать нельзя. Я люблю, прежде чем покупать, проверить спелость плодов авокадо. Если я закажу авокадо через Интернет, то мне придется довериться заверениям магазина. Мы уже, кажется, доверяем брендам больше, чем отдельным людям, потому что людей мы знаем недостаточно хорошо.

Европейцы обожают свои мобильные телефоны, потому что есть с кем поболтать на другом конце провода. Но мобильные телефоны также знаменуют перемену в способе самоорганизации людей, так как теперь телефон принадлежит человеку, а не месту. Сомнительное видение мира от компании Motorola, когда каждый ребенок при рождении вместе с именем получает номер телефона, не за горами. У четырехнедельной дочери моей племянницы уже есть адрес электронной почты, будет и мобильный телефон, как только она научится говорить.

Теперь, когда телефоны могут посылать и отправлять электронные сообщения или бродить по Интернету, пока мы шагаем по улице, кому нужно знать и кто знает, где мы находимся? Но как контролировать людей, если вы не знаете, где они и что делают? Офисы были своего рода загонами для людей, которые продавали свое время организации, но теперь лошади отпущены на волю и, чтобы собрать их, когда понадобится, может не хватить ковбоев.

Теоретически, школам не понадобится «сгонять» своих учеников каждый день, вместо этого их можно обучать через Интернет, и можно представить себе правительства, которых привлечет экономия виртуальных школ. Можно поместить все необходимые учебники в одну электронную книгу, в которой 150 000 страниц текста. Но не все подростки — это жаждущие знаний студенты Открытого университета,

---

\* Pump and dump (англ.) — другое название «надувание пузыря». Недобросовестные трейдеры могут развернуть рекламу купленных ими заранее ценных бумаг, чтобы «сбросить» их доверчивым инвесторам в момент наивысшего интереса по существенно возросшим ценам. — *Прим. пер.*

дисциплинированные и организованные. Усталые родители уже больше не будут вздыхать с облегчением, как прежде, когда дети были надежно «припаркованы» в стенах школы. Увидим ли мы электронные метки вместо переключки в классе? И будет ли это хорошо?

Понятие собственности тоже начинает обескураживать. В новом мире источниками благосостояния являются идеи, информация и разведанные. Но это благосостояние иного рода. Я могу дать вам все, что знаю, но само знание останется со мной даже после того, как передам его вам, в отличие от земли или наличных. Разведанные также трудно застолбить. Мы не можем раздавать или перераспределять их, не можем и обложить налогом, потому что их нельзя измерить. Иногда мы хотим, чтобы все знали о наших идеях, но порой хотим оставить их при себе, но как запатентовать идеи, если они не принимают видимые очертания и форму?

Поэтому будет все труднее владеть тем, что мы производим, что, несомненно, принесет большую прибыль юристам. Значение будет иметь возможность доступа, а не владение, и в некотором роде мир ничейной собственности сможет подстегнуть экономику, так как охватит даже тех, у кого ничего нет. По американским законам с недавнего времени можно патентовать гены. Фирмы или организации, владельцы этих патентов, потом смогут за деньги предоставлять эти гены для исследований или разработки новых видов лечения. Они будут брать плату за доступ к знанию, которое они, как утверждают, открыли. Если этот закон будет поддержан, он смажет различия между открытием и изобретением. Гены не изобретают, они существовали всегда, но не были выделены и названы.

Таким образом, патенты выдаются только на изобретения. К счастью, тот, кто первым наткнулся на чайный куст, не сообразил запатентовать его лист. Если бы это было сделано, то в наши дни было бы гораздо меньше любителей чая, потому что чаеводам пришлось платить роялти. Если окажется, что можно претендовать на вновь открытые частички природы, будь то гены или флора, такое видение мира, полного ничейной собственности, будет обречено на провал. Кое-кто разбогатеет, но мир в целом станет беднее.

Некоторые надеются, что почти что бесплатный мир информации и знаний принесет равенство возможностей всем и что мы не должны подвергать эту возможность риску, запрашивая плату за доступ. Мечта либералов могла бы осуществиться или погибнуть навсегда, в зависимости от того, как мы обращаемся со знанием с точки зрения собственно-