

Глава 1

НАЧАТЬ С ГЛАВНОГО

Вы управляющий, и неважно, в какой компании вы работаете и высоко ли поднялись по карьерной лестнице, — в любом случае в ваших руках находятся судьбы сотрудников: их продвижение, трудовые нагрузки, отпуска, шансы на успех; их рабочая среда и в конечном счете корпоративные ценности. К сожалению, далеко не каждый менеджер может быть мудрым организатором. Некоторые ведут себя как равнодушные наемники, жертвуя ради получения сиюминутной прибыли и в интересах собственной карьеры будущим своей компании. Они эксплуатируют сотрудников, манипулируют административными ресурсами, чтобы убрать с дороги конкурентов, обманывают клиентов, пользуясь их неосведомленностью. Сегодня в особенности важно осознать, какая мера компетенции и ответственности лежит на современном менеджере. По моему мнению, разумное руководство подразумевает наличие пяти личностных качеств.

1. **Лояльность** — умение воспринимать собственную власть, то есть возможность распоряжаться чужим профессионализмом и корпоративным имуществом, не как средство личного обогащения, а как знак особого доверия со стороны сотрудников.
2. **Благородство** — стремление ставить интересы окружающих выше собственных.
3. **Предусмотрительность** — способность думать не только о сиюминутной выгоде, но и обеспечивать гарантии на будущее.
4. **Ответственность** — решимость отвечать за последствия своей деятельности.
5. **Справедливость** — готовность распределять вознаграждение в зависимости не от должности сотрудника, а от его реального вклада.

Эти добродетели, судя по прошедшим годам, явно не были в большой чести, иначе нас не трясло бы так от громких скандалов, следовавших один за другим: бухгалтерские подтасовки в Enron; финансовые махинации в Parmalat; переоцененные запасы нефти и газа в Shell; пренебрежение правилами техники безопасности в BP; почти эпические истории, связанные с финансовой пирамидой Бернарда Мэдоффа; шпионские дела в Hewlett-Packard; грабительские ипотечные кредиты в Countrywide Financial; раздутые активы в Lehman Brothers — причем эти манипуляции оказались убийственными не только для самого банка; коррумпированный рынок беспроводной связи в Индии; несанкционированный доступ к телефонным разговорам в News Corp, вызвавший бурю негодования. Несмотря на перечисленные и многие другие скандалы, я далек от мысли, будто нынешние заправилы бизнеса более бесчестны, чем их предшественники. Напомним, что немецкое слово *Raubritter*, означавшее «барон-разбойник», появилось еще в Средние века — так называли алчных феодалов, взимавших пошлину за проезд через мосты на Рейне; новую жизнь термин обрел уже в Америке, в XIX веке — его начали применять по отношению к пиратам и хищным промышленникам.

Но именно в XXI веке руководители ведущих корпораций снискали репутацию бизнесменов, лишенных нравственных убеждений, поскольку в условиях глобальной экономики их административные преступления приводят к особенно разрушительным последствиям. Вспомним разразившийся в Европе последний финансовый кризис 2011 года.

В прошлом, в мире национальных экономик с жестко определенными государственными границами, финансовые проблемы Греции казались бы не более чем мелкими неприятностями. Совсем другое дело — пронизанная множеством связей экономика современного мира, где любые бизнес-стратегии, основанные на алчности и обмане, сразу тиражируются и распространяются, подобно вирусу, создавая особо опасные зоны риска. Эти факторы позволили немецким и французским банкам влить более 900 миллиардов долларов в экономику практически неплатежеспособных стран PIGS (Португалия, Ирландия, Греция, Испания)*.

* PIGS — введенное в обиход журналистами и финансовыми аналитиками обозначение четырех стран: Португалия (P), Италия (I), Греция (G), Испания (S); аббревиатура совпадает с англ. pigs «свиньи», что отражает крайне отрицательное отношение старых членов Евросоюза к экономической и финансовой политике

Оказывается, не только американские банкиры склонны к так называемому риску недобросовестности. Однако не только действия банкиров должны вызывать нашу обеспокоенность. В современном мире сетевых технологий недостаточно жесткие стандарты безопасности приводят к раскрытию конфиденциальной информации, таким образом сотни миллионов потребителей оказываются под ударом. Пренебрежительное отношение к проведению комплексной экспертизы на соответствие продукции поставщика вызывает угрозу распространения зараженных продуктов по всему миру. В случае чего возникает необходимость отзывать продукты в общемировом масштабе.

Поскольку руководители крупнейших компаний своими решениями способны провоцировать общемировые последствия, то этические принципы главных действующих лиц должны быть абсолютно безупречны — таков единственный вывод, который нас вынуждает сделать картина современной экономической ситуации. По-человечески можно посочувствовать бывшему главе Hewlett-Packard Марку Хёрду, уволенному за относительно незначительное нарушение этических ценностей НР. Не берусь судить, насколько справедливой была подобная мера в данном случае, но знаю наверняка, что для всех станет благом, если влиятельные лидеры мирового делового сообщества начнут придерживаться высоких норм морали.

Всемирная сеть, как и мировая экономика в целом, многократно умножает последствия того или иного этического выбора. Случайно вылетевшее слово, размноженное «сарафанным радио» Интернета, способно превратить локальный конфликт в скандал глобального масштаба. Например, суровой критике подверглись Nike, Apple, Dell — и это далеко не полный список — за политику своих азиатских партнеров. Наши крупнейшие компании попросту закрывали глаза на дискриминационную практику при найме сотрудников. С распространением Интернета в мире не осталось темных углов — рано или поздно все злодеи будут выведены на чистую воду.

Всемирная паутина создает новый вид целостного сознания с обостренным ощущением взаимосвязи между людьми. Мы все больше понимаем, что живем на одной планете, дышим одним воздухом, берем воду из одних и тех же источников. Как в частной, так и деловой жизни мы хотим соблюдать правила честной игры, и когда равенство где-то нарушается, это нас раздражает. Благодаря Интернету наше отдельно

данных стран. Иногда, как это делает в своей книге Гэри Хэмел, вместо Италии упоминают Ирландию.

взятое возмущение очень быстро превращается в хор всеобщего негодования. Во всем мире чрезвычайно сильны ожидания, что требования к этическим нормам поведения будут неуклонно повышаться.

В современном мире интересы крупного капитала теснейшим образом переплетаются с интересами большой политики, и данное обстоятельство дает еще один повод поговорить о моральных принципах. Как гражданам и потребителям нам хватает ума догадаться: если лоббисты и законодатели оказываются вместе за богато накрытым столом, то наши интересы вряд ли будут значиться в их меню. И для экономики и для демократии лучше, когда власть и деньги не сосредоточены в одних руках — интуитивно мы это прекрасно понимаем; но поскольку в реальной жизни такого не бывает, нам следует сделать все возможное, дабы убедиться, что облеченные властью люди действительно достойны доверия.

Я перечислил достаточно причин, чтобы сделать простой вывод: нашему деловому сообществу необходимо радикально пересмотреть свои этические принципы — фактически мы нуждаемся в революции, и откладывать ее нельзя. Институт Гэллага в 2010 году сообщил, что лишь 15% респондентов считали моральные качества должностных лиц высокими или очень высокими (при этом первое место по этому показателю заняли медицинские сестры, за которых отдан 81% голосов, последнее — корпоративные лоббисты с 7% голосов)¹. Подобный кризис доверия несет в себе серьезную, я бы даже сказал экзистенциальную, угрозу всей капиталистической системе. Создатель отнюдь не наделял наши компании вечными и неотъемлемыми правами; последние основаны на общественном договоре, который вполне можно пересмотреть в случае, если общество почувствует себя обманутым. (Это стало очевидно после принятия закона Сарбейнса–Оксли в 2002 году и закона Додда–Франка в 2010-м — оба они направлены на радикальное сокращение исключительных прав корпораций, реформирование финансовых институтов и защиту прав потребителей.)

Спешу сообщить хорошую новость: «революция ценностей» уже началась. Никто не ожидает от ответственных лиц внезапного прозрения. Весьма красноречива следующая статистика: за 2005–2010 годы в США активы, инвестированные в «социально ответственные» (по определению ассоциации Social Investment Forum) инвестиционные фонды, возросли на 34%, притом что общая сумма инвестиций возросла лишь на 3%. Сегодня восьмая часть из 25 триллионов долларов инвестиций в США вложена в социально ориентированные фонды². На лицо и другие признаки. Десять лет назад редко кто из автомобильных

дилеров измерял уровень выбросов углекислого газа, в наши дни это делается повсеместно, по крайней мере в Европе. Десять лет назад понятие «справедливая торговля» не имело никакой маркетинговой ценности, сегодня потенциал продукции с такой маркировкой необычайно высок. Десять лет назад мало кого интересовала оплата труда руководящих работников, сейчас этот вопрос важен миллионам граждан.

С учетом всего вышесказанного возникает простой, но крайне важный вопрос — важный для вас и вашей компании. Хотите ли вы стать лидером, у которого в багаже новые этические ценности? Или собираетесь плестись в хвосте? Нетрудно клеймить позором жуликоватых директоров и алчных банкиров, но что собираетесь совершить *вы*? (И что собираюсь предпринять *я*?) Нельзя ожидать от других качественного руководства, если мы с вами не в состоянии сами стать отличными организаторами. Некоторые управляющие обладают большим нравственным авторитетом, есть и другие — бросающие тень на все наши деловые принципы, но ответственность за судьбу капитализма лежит на всех, и мы все должны встать на его защиту от нравственных вандалов.

Апологеты капитализма, начиная с Адама Смита и заканчивая Айн Рэнд, доказывали, что общество получает наибольшую пользу, когда каждый человек свободно реализует свой личный интерес. Я верю в справедливость данного утверждения, но с одной существенной оговоркой. Подобно ядерному делению, этот процесс работает лишь до тех пор, пока существует защитная оболочка — этические нормы, препятствующие перерождению личного интереса в необузданный эгоцентризм. К несчастью, грунтовые воды современного капитализма оказались сильно загрязненными из-за стоков крайнего индивидуализма, полностью лишенного каких-либо нравственных ограничений.

Мы, родители, прилагаем огромные усилия для социализации своих детей. Бунтующий сын-подросток может свято верить, что ему пора бросить учебу и переехать жить к подружке, но у взрослых на этот счет другое мнение. Для этого и нужны родители: они учат детей мудро распоряжаться своей жизнью.

Как только вы становитесь управляющим, а тем более управляющим высшего звена, ваши обязательства сразу выходят далеко за пределы вашей собственной жизни и жизни вашей семьи — именно поэтому трудно быть разумным руководителем. Но почему-то в последние годы многие лидеры делового мира научились ловко увиливать от ответственности. И теперь управленцы «болтаются» в самом низу рейтинга доверия.

Советую вам, прежде чем вы продолжите чтение этой книги, подумать: действительно ли вы можете стать хорошим *организатором*?

- Что вы скажете о своей лояльности? В ваших руках сконцентрирована большая власть — видите ли вы себя в роли доверенного лица, как если вы были бы судебным исполнителем по недвижимости?
- Как вы понимаете благородство? Способны ли вы поставить интересы других выше собственных, словно самоотверженный родитель?
- Как насчет предусмотрительности? Под силу ли вам, как истинному защитнику природных ресурсов, заботиться о сохранении и приумножении доставшегося вам наследства?
- Чувствуете ли вы свою ответственность? Понимаете ли вы ответственность за последствия принятых решений, как понимает ее капитан корабля, взвешивающий все обстоятельства?
- Каково ваше мнение о справедливости? Действительно ли вы стремитесь, как самый честный арбитр, заинтересованный в справедливом исходе дела, обеспечить наиболее правильные финансовые условия?

Вы, конечно, хотите представить, как все это выглядит на практике? Могу предложить свою помощь. Мне довелось в течение многих лет читать курс MBA в Лондонской школе экономики. Обычно последние занятия я посвящал рекомендациям, которые прежде всего заключались в том, чтобы слушатели, получив первую после окончания бизнес-школы работу, старались опираться на специально разработанные мною положения.

Во-первых, ваша овдовевшая мать вложила все свои деньги в ту компанию, куда вы устроились на работу; она единственный акционер, и кроме этих сбережений у нее ничего нет; естественно, вы сделаете все возможное, чтобы обеспечить ей спокойную и безбедную старость, и мысль пожертвовать будущими доходами ради сиюминутной выгоды вряд ли придет вам в голову.

Во-вторых, вашим работодателем оказался ваш старший брат, вы относитесь к нему с почтением, но без колебаний дадите ему откровенный совет, если сочтете, что это необходимо.

В-третьих, в компании работают ваши друзья детства, и вы всегда будете им доверять и сделаете все, чтобы помочь им добиться успеха. Если понадобится, то напомните им, что дружба предполагает взаимную ответственность; но никогда вы не станете рассматривать их как «трудовые ресурсы».

В-четвертых, самые приоритетные потребители компании — ваши дети; вы дорожите их уважением и никогда не захотите доставить им неприятности; значит, с негодованием отвергнете любые предложения каким-либо образом использовать их доверие. Вы никогда не пойдете на обман своих клиентов.

В-пятых, вы довольно богаты и чувствуете себя вполне независимым; работаете вы исключительно ради удовольствия, а не по необходимости, поэтому никогда не позволите себе пожертвовать убеждениями, чтобы продвинуться по службе или заслужить похвалу своей работе; вы скорее уволитесь, чем согласитесь на компромисс.

Если вы будете действовать, исходя из предложенных предпосылок, то сможете не только управлять собственной судьбой, но и наилучшим образом организовать деловую жизнь окружающих вас людей. Мы постоянно сталкиваемся со сложнейшими проблемами, порожденными XXI веком; в ежедневной борьбе с ними нелишне напоминать себе, что сегодня более, чем когда-либо, важны наши общие основополагающие ценности.