

Почему мы учим людей тому, как зарабатывать деньги

ПРОСТО УДИВИТЕЛЬНО, насколько может быть богатым воображение, когда у тебя нет денег и их негде взять, а от *тебя* зависят 119 человек — их работа, семья и даже хлеб насущный в ближайшем будущем. Именно в такой ситуации оказались мы и двенадцать других менеджеров в 1983 году, в первый месяц существования нашей независимой компании. Среди нас были начальники цехов и менеджеры небольшого завода в Спрингфилде, ранее принадлежавшего International Harvester. В тот период эта компания попала в очень трудную ситуацию и шла ко дну быстрее «Титаника», поэтому силилась остаться на плаву, избавившись от таких нерентабельных подразделений, как наше. Когда International Harvester предложила нам выкупить завод, мы ухватились за эту возможность сохранить рабочие места, хотя это смахивало на попытку спастись от урагана на дырявом плоту. У нашей новой компании было столько долгов, что нас могла накрыть с головой даже слабая волна.

Мы испытывали страх и при этом не могли полагаться на традиционные методы управления, поскольку они не обеспечили бы вовремя результаты, способные спасти наше новое дело. Поэтому мы решили использовать нечто новое, основанное на нашем понимании высших законов бизнеса.

ПЕРВЫЙ ВЫСШИЙ ЗАКОН ГЛАСИТ: что отдаешь, то и получаешь.

ВТОРОЙ ВЫСШИЙ ЗАКОН ГЛАСИТ: легко остановить одного человека; гораздо труднее остановить сотню.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Не знаю, откуда я узнал эти законы. В школе о них не рассказывают. С ними можно столкнуться только в реальной жизни. Но мне точно известно, что это истинные законы бизнеса: руководствуясь ими, мы смогли выжить и с тех пор неизменно добиваемся успеха. На их основе мы создали систему управления под названием «Большая игра в бизнес». Именно ими объясняется причина нашего успеха; эти законы подчеркивают, насколько мы зависимы друг от друга и насколько сильны благодаря этому.

Меня часто просят дать четкое определение «Большой игре в бизнес». Должен признать, сделать это достаточно трудно. «Большая игра в бизнес» — это не просто система управления. Это не методика. Не философия, не позиция и не совокупность каких-либо приемов. «Большая игра в бизнес» — это все вместе взятое и еще нечто большее. Это принципиально новый подход не только к управлению компанией, но и к пониманию того, как это следует делать. В его основе лежит один простой принцип:

Самый лучший, самый эффективный и самый прибыльный способ ведения бизнеса — предоставить каждому сотруднику компании право голоса в вопросах управления и долю в финансовых результатах, хороших или плохих.

Придерживаясь этого принципа, мы превращаем бизнес в игру, и в нее может играть каждый сотрудник компании. А это не просто интересно — это позволяет пробудить у всех желание выиграть, которое превращается в мощный фактор конкурентной борьбы. Победители большой игры в бизнес получают величайшее вознаграждение — постоянное повышение благосостояния и качества жизни. Однако достичь этого можно лишь в случае, если играешь в команде и создаешь динамичную компанию.

Мы играли с размахом и добивались больших побед. За период с 1983 по 1986 год объем продаж ежегодно рос более чем на 30 процентов. В первый год наша компания понесла убытки в размере 60 448 долларов, а за четвертый мы уже получили 2,7 миллиона долларов дохода до вычета налогов (что составляло 7 процентов от объема продаж). За все это время мы не уволили ни одного сотрудника — даже тогда, когда потеряли контракт, на который приходилось 40 процентов нашего бизнеса за целый год. В 1991 году годовой объем продаж компании составлял уже более 70 миллионов долларов, а численность персонала достигла 650 человек (с первоначальных 119). Но самым впечатляющим показателем был курс акций SRC: в момент покупки завода он составлял 10 центов за акцию, а в 1991 году уже 18,3 доллара. Другими словами, за девять лет курс акций вырос на 18 300 процентов. В соответствии

с программой участия работников в акционерном капитале стоимость акций, принадлежащих сотрудникам, работавшим в Springfield Remanufacturing Corp. (SRC) с ее основания, составляла на тот момент около 35 тысяч долларов. Примерно столько в 1991 году стоил собственный дом в Спрингфилде.

Мы добились всего этого не благодаря применению передовой технологии или ведению бизнеса в очень эффективной отрасли. Ремонт двигателей — тяжелая, грязная и шумная работа. Люди работают с затычками в ушах и каждый день уходят с завода перепачканные солидолом. Компания SRC занимается восстановлением двигателей и деталей к ним. Мы извлекаем изношенные двигатели из автомобилей, бульдозеров и трейлеров и выполняем их капитальный ремонт, оставляя хорошо сохранившиеся детали, ремонтируя поврежденные узлы и заменяя то, что не подлежит ремонту. Однако капитальный ремонт двигателей — не главное в нашей работе. Основное направление нашей деятельности — обучение. Мы учим людей бизнесу. Мы даем им знания, которые позволяют им смело включиться в Игру, где бы они ни работали.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ

Руководителям компаний хорошо известно, что, по большому счету, в бизнесе существует только два ключевых фактора успеха. Один — получение прибыли, второй — создание потока денежных средств. Если вы способны генерировать и то и другое, с вашей компанией все будет в порядке, даже если вы совершите какие-то ошибки (что практически неизбежно). Я не хочу уменьшать важность таких аспектов работы компании, как охрана труда, качество продукта, его доставка и обслуживание клиентов. Они очень важны, но это лишь часть процесса, а не конечный результат и даже не условие выживания. В бизнесе можно обеспечивать высочайший уровень обслуживания клиентов и потерпеть неудачу. Можно иметь самый высокий уровень охраны труда и тоже потерпеть поражение. Можно выпускать продукт самого высокого качества в своей отрасли — и снова прогореть.

Единственный способ добиться успеха состоит в том, чтобы получать прибыль и создавать денежный поток. Все остальное — только средства достижения этой цели.

Эти простые правила применимы к любому бизнесу. Тем не менее сотрудникам большинства компаний никто не говорит о том, что их выживание целиком

и полностью зависит от этих двух факторов. Им сообщают только о том, что они должны делать на протяжении восьмичасового рабочего дня, но никто не показывает им их место в общей картине. Никто не объясняет, как действия одного работника влияют на другого, как разные отделы зависят друг от друга и как их работа сказывается на компании в целом. И самое важное, никто не учит людей, как получать прибыль и генерировать денежные потоки. В девяти случаях из десяти сотрудники даже не видят разницы между данными понятиями.

В SRC мы обучаем этим правилам всех работников, а затем, опираясь на полученные знания, объясняем им всю сложность владения собственностью. Мы делаем все возможное, чтобы рабочие заводских цехов понимали общую картину происходящего в компании, и пытаемся вовлечь их в ее дела — но не угрозами и запугиванием, а посредством обучения. При этом мы стараемся ликвидировать самую большую пропасть, существующую в американском бизнесе, — пропасть между рядовыми сотрудниками и менеджерами. Для этого была создана система, позволяющая всем объединить свои усилия и работать над достижением общих целей. Но чтобы сделать это, необходимо разрушить преграды, разделяющие людей и мешающие им сформировать настоящую команду.

Самая большая преграда — невежество

Именно невежество влечет за собой крушение планов. По-моему, это явления одного порядка. В большинстве компаний имеет место невежество трех уровней.

1. Невежество руководителей высшего звена выражается в их убежденности в том, что подчиненные неспособны понять их проблемы и осознать степень ответственности.
2. Невежество рядовых сотрудников сводится к тому, что они не имеют никакого представления о том, почему их руководители поступают определенным образом, и относят любую ошибку в работе компании на счет алчности и глупости начальства.
3. Невежество менеджеров среднего звена состоит в том, что они постоянно разрываются между требованиями вышестоящих руководителей и подчиненных. На самом деле их роль в компании самая трудная, поскольку им приходится служить двум господам одновременно. Если они становятся на сторону подчиненных, это приводит к конфликту с руководством, а если принимают сторону руководства, возникает конфликт с работниками. В итоге их собственные интересы просто не могут быть удовлетворены.

В основе всего этого лежит элементарное незнание законов бизнеса. Большинство сотрудников компаний вообще не понимают, в чем его суть, и становятся жертвой самых разных ошибочных представлений о нем. Они считают, что словом «прибыль» обозначается нечто порочное. Им кажется, что владельцы компании втайне переводят деньги на свои банковские счета. Они понятия не имеют о том, что свыше 40 процентов прибыли от ведения бизнеса уходит на уплату налогов. Они никогда не слышали о нераспределенной прибыли. Им трудно понять, почему компания может получать прибыль и не иметь свободных денежных средств на оплату счетов или создавать денежные потоки и работать при этом с убытком.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники стали единой командой, с невежеством необходимо кончать. Но сделать это довольно трудно, поскольку большинство людей считают бизнес чрезвычайно скучным занятием. Они не желают ничего слышать о прибыли и денежном потоке. Их совершенно не волнует перспектива зарабатывать деньги для кого-то другого. Безусловно, надежная работа им нужна, но помимо этого их больше ничего не интересует. Все, что они когда-либо слышали о бизнесе, убеждает их в том, что это сложное, запутанное, непонятное, абстрактное, а может, даже и сомнительное дело.

Именно здесь должна сказать свое слово Игра. Мы объясняем людям, что у них ошибочное представление о бизнесе и что бизнес на самом деле игра не более сложная, чем бейсбол или боулинг. Единственное отличие состоит в том, что ставки в ней гораздо выше. От вашего умения играть в софтбол зависит, получите ли вы приз, а умение играть в бизнес определяет, сможете ли вы обеспечить семью, добыть средства к существованию, исполнить свои мечты. Тем не менее для того чтобы добиться успеха в бизнесе, не нужно быть гениальным предпринимателем (скажем, таким как Сэм Уолтон*). Для этого понадобится одно – стремление изучить правила игры, усвоить ее основные моменты и играть в команде.

Все, что происходит в SRC, направлено на то, чтобы привлечь наших сотрудников к участию в «Большой игре в бизнес». Мы обучаем людей правилам Игры, показываем им, как отслеживать ее ход и вести счет, а затем предоставляем информацию, необходимую для того, чтобы делать и то и другое. Кроме того, мы обеспечиваем им солидную долю в результатах в виде акций, прибыли и возможности сделать карьеру. Следует отметить, что при этом используются инструменты ведения бизнеса, существующие уже не менее сотни лет. И самый важный из них – финансовая отчетность.

* Сэм Уолтон – американский предприниматель, основатель сети магазинов WalMart и Sam's Club. *Прим. ред.*

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИГРЫ

При найме людей в SRC мы сообщаем им, что 70 процентов их работы заключается в демонтаже и других подобных операциях, а 30 процентов — в обучении. Они учатся зарабатывать деньги, получать прибыль. Мы организовываем для них занятия с сотрудниками финансового отдела, индивидуальные консультации начальников цехов и бригадиров, обеспечиваем учебными материалами и т. д. Объясняем им, что такое прибыль после уплаты налогов, нераспределенная прибыль, акционерный капитал, денежный поток и тому подобные вещи. Каждый сотрудник компании должен уметь читать отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет. Мы говорим: «Вот основные правила игры, в которую мы играем, а будете ли вы здесь работать — решать вам».

После этапа обучения мы помогаем работникам закрепить полученные знания. Например, один раз в неделю в компании проводятся собрания, на которых сотрудники анализируют обновленные финансовые отчеты вместе со своими руководителями. Каждый записывает те или иные цифры из отчетов, наглядно демонстрирующие, как мы выполняем поставленные на год цели и будут ли выплачены квартальные премии. Чем лучше люди понимают суть Игры, тем больше хотят знать. Соперничество, влияние коллектива и удовольствие от самого процесса — все это приводит к резкому повышению показателей эффективности работы. Люди включаются в Игру. Они учатся и накапливают знания.

Со временем наступает момент, когда сотрудники начинают понимать, что такое бизнес и капитализм. Но для полноты картины им не хватает общего видения ситуации в компании. Нельзя фокусироваться только на одной работе, одном отделе или одной функции, как происходит в большинстве организаций; это формирует ограниченный взгляд на происходящее. «Большая игра в бизнес» разрушает все препятствия. Благодаря ей люди осознают, что они часть единой команды и их всех вместе ждет победа или поражение. Людям действительно нравится сообща добиваться победы. Это лучший способ достижения успеха, гораздо более интересный, чем победа в одиночку. Вы знаете, что вас ждет вознаграждение, но остальные его тоже получат. Анализ таких показателей, как прибыль и поток денежных средств, позволяет работникам компании понять, насколько все они зависят друг от друга. Это заставляет их посмотреть на бизнес с точки зрения другого человека и увидеть общую картину происходящего.

НЕВЕЖЕСТВО СПОСОБНО ПОГУБИТЬ КОМПАНИЮ

Больше всего меня поражает то, что в большинстве компаний не делают ничего подобного. На протяжении десяти лет я работал на огромном заводе International Harvester, расположенном недалеко от Чикаго. По пятницам я ходил на собрания персонала, на которых менеджер говорил: «Мы должны получать больше прибыли. Мы должны повысить рентабельность». Но он никогда не объяснял, *как именно* это сделать. Мы получали множество распоряжений: доставить картер на сборочную линию, сократить количество поломок в таком-то отделе, повысить производительность на столько-то процентов. Однако я так ничего и не узнал о том, как получать прибыль, а ведь у меня в подчинении были сотни людей. И вдруг мне в голову пришла мысль: существует более эффективный способ ведения бизнеса, его применяют для управления уже много лет, — финансовая отчетность. Научить людей пользоваться финансовыми отчетами и есть самый простой способ управления компанией.

Если сотрудники мало осведомлены о происходящем в компании, они не смогут выбрать правильный образ действий и в итоге обвинят вас в ее банкротстве: «Все это время вы нам лгали, рассказывая о том, какое важное дело мы делаем, а теперь приходите и говорите, что компания на грани банкротства. Мы не можем с этим смириться. Мы не понимаем, что происходит. Куда подевались все деньги?»

ПОЧЕМУ МЫ ИГРАЕМ В ЭТУ ИГРУ

Причина первая: мы стремимся выполнять обязательства, предусмотренные в коллективном трудовом договоре

Я всегда считал, что работодатель берет на себя определенные обязательства перед теми, кого нанимает. Ведь человек должен обеспечивать семью, добывать средства к существованию, заботиться о детях. Такими обязательствами нельзя пренебрегать. Безусловно, у работника тоже есть обязательства перед компанией. Наемный труд — это улица с двусторонним движением. Но я глубоко убежден в том, что человек должен сам принимать решение о том, стоит ему работать в компании или лучше ее покинуть. Мне не дает покоя тот факт, что во многих компаниях сотрудников увольняют без веских причин. Для того чтобы избежать подобного поведения, мы заключаем коллективный договор. Все, что мы делаем, основано на общем понимании того, что гарантировать занятость — наша первостепенная задача и что мы создаем рабочие места, рассчитанные не на год

и даже не на пять лет, а на пятьдесят и более. Мы берем друг перед другом обязательство сделать все возможное ради сохранения компании.

Это и есть основная причина, по которой мы начали «Большую игру в бизнес»: мы хотели создать гарантии занятости для себя и людей, с которыми работали. Из развала International Harvester мы извлекли такой урок: незнание истинного положения дел не имеет никакого отношения к гарантиям занятости. Анализ балансового отчета — вот единственный способ узнать, сможете ли вы остаться на плаву. Мы понятия не имели о том, что наша работа в International Harvester может оказаться под угрозой. Ведь это была компания со столетней историей, одна из тридцати крупнейших компаний страны с численностью персонала более 100 тысяч человек. Мой отец проработал в ней до самой пенсии. Я и сам отдал ей четырнадцать лет жизни, поэтому просто исходил из *предположения*, что моей работе ничто не угрожает. У меня не было возможности узнать, что это отнюдь не так, поскольку никто никогда не учил меня анализировать балансовый отчет. А затем International Harvester развалилась.

Однако когда мы создавали SRC, у нас уже не было таких иллюзий: с самого начала мы знали, что рискуем потерять работу. Для того чтобы выкупить завод, нам требовалось 9 миллионов долларов, из которых мы смогли собрать всего 100 тысяч долларов, заняв их у родителей, родственников и друзей, а также вложив личные сбережения. Оставшуюся сумму взяли в кредит. Это все равно что покупать дом за 90 тысяч долларов, потратив при этом всего тысячу собственных средств. На самом деле этот дом принадлежит не вам, а банку, который прекратит финансирование, как только вы не сделаете очередной взнос. На языке бизнеса это означает, что отношение заемного капитала к собственному у нас составляло 89 к 1, что ставило нас в один ряд, скажем, с правительством Польши. Как юридическое лицо мы находились, по сути, в состоянии комы, поэтому не могли позволить себе ошибку ценой даже в 10 тысяч долларов.

Проанализировав положение дел, мы поняли, что нельзя допускать двух вещей: во-первых, остаться без денег, поскольку в таком случае кредиторы потребуют ликвидации компании; во-вторых, попустительствовать разрушению изнутри, опасность которого возникла бы в случае снижения морального духа сотрудников. Если бы произошло хоть одно из этих двух событий, мы потеряли бы и саму компанию, и 119 рабочих мест. Каждый сотрудник SRC должен был постоянно держать руку на ее финансовом пульсе. Нам пришлось объяснить людям, что такое поток денежных средств, а затем сделать так, чтобы все они включились в процесс принятия решений о том, что делать с этим потоком. С этого и началась «Большая игра в бизнес».

Мы разработали систему, в соответствии с которой ответственность за обеспечение занятости перекладывается на сотрудников компании. Представив им список контрольных показателей, мы объяснили, как повлиять на результаты. Эта система позволяет каждому человеку увидеть, насколько надежна его работа в компании и что можно сделать для того, чтобы она стала еще надежнее. Большая игра в бизнес не дает гарантий, но никаких гарантий и не может быть. По правде говоря, их никогда и не было.

Причина вторая: мы хотим сделать так, чтобы людям было интересно работать

Часто ли вы слышали подобные слова: «Все, о чем мы вас просим, — просто выполнять свою работу, и ничего больше»? Так вот, я не хочу, чтобы наши сотрудники просто выполняли свою работу. Я хочу, чтобы в их деятельности был какой-то смысл, чтобы они стремились к чему-то. Я хочу, чтобы утром они радостно просыпались и с нетерпением ждали того момента, когда приступят к интересному делу. Быть может, я просто ищу способ, чтобы хитростью затащить их на работу. О хитрости я говорю потому, что не считаю, будто стремление работать свойственно человеку от природы. Большинство из нас предпочли бы работе что-либо другое (я бы точно предпочел), но, увы, выбора у нас нет, и мы это знаем.

Компании, со своей стороны, делают все возможное, чтобы закрепить такое отношение к работе. Они не только приказывают людям просто исполнять свои обязанности, но и организуют все так, что они превращаются в рутину. Работникам говорят: «Просверлите как можно больше отверстий, сделайте это максимально быстро — и ни о чем не думайте». Таков один из способов управления компанией. В итоге сотрудники приходят к выводу, что их задача — выполнять свою работу, не более того. Я называю таких людей живыми мертвецами.

Я хочу изменить подобное положение вещей. Мне очень не нравится, приходя в какую-нибудь компанию, видеть вокруг совершенно безликих людей. Они выглядят нездоровыми, работают плохо — и это серьезная проблема для корпоративной Америки. Я говорю о тех, кто выполняет свою работу только потому, что обязан это делать, и кто думает так: «Я должен быть здесь, но это не значит, что мне должно это нравиться. Я работаю здесь ради своей семьи, а не ради себя». Как мы умудрились создать такую среду? Нам следует сказать этим людям: «Вы обязаны быть счастливыми. Найдите место, где вам будет комфортно. Не сидите здесь с несчастным видом». И мы еще удивляемся, почему у нас возникают проблемы с производительностью труда. Безликие работники не могут обеспечить высокую производительность. Они недовольны собой, своей работой и тянут вас вниз. Однако вы не можете обвинять их

в таком отношении к своим обязанностям, если сами постоянно просите их просто делать свое дело, ни о чем не думая. С какой стати человеку считать, что его работа представляет собой нечто большее, чем просто работу, если компания от него ничего не ожидает? Но если сделать работу этапом на пути к достижению каких-нибудь целей, она обретет совершенно иной смысл и станет чем-то большим, чем просто работа.

Чтобы добиться этого, нужно научить людей мечтать. Необходимо показать им, что мечты сбываются и они могут реализовать их, если стремятся к этому и готовы приложить усилия. Бизнес — один из инструментов осуществления самых смелых желаний. Но я имею в виду только те мечты, которые касаются обретения материальных благ, поскольку не все достигается посредством бизнеса. Бизнес не поможет человеку вернуть здоровье и не наделит вас художественным талантом. Но он помогает людям достичь успеха в жизни, дает им надежду. Освоив «Большую игру в бизнес», вы добьетесь всего, чего захотите. Единственное, что мешает многим людям сделать это, — их нежелание стать на верный путь. Они сами себя ограничивают. Мы постоянно спрашиваем своих сотрудников, чего они стремятся достичь и что хотят сделать со своей жизнью. Такой подход открывает много возможностей. Вы избавляете людей от свойственного им чувства неудовлетворенности. И, что не менее важно, не оставляете им путей для отступления.

Безусловно, есть и тяжелая, грязная работа, за которую никто не хочет браться. У нас в компании это была очистка деталей с помощью химикатов. В цеху стоял бак для очистки, и кому-то приходилось постоянно находиться возле него в защитном костюме из водонепроницаемой ткани даже тогда, когда температура воздуха повышалась до 30 градусов. Никто не хотел этим заниматься, поэтому нам пришлось воспользоваться японским методом решения проблем — просто сократить должность. Мы сказали: «Давайте автоматизируем ту работу, которую люди не хотят делать. Поставим компьютер и исключим участие человека в этом процессе».

Предположим, вы избавитесь от работы, которую люди не хотят выполнять, — что тогда? В мире останется еще много рутинных дел, без которых нельзя обойтись. Пусть такая работа скучна, но она необходима.

«Большая игра в бизнес» — это попытка создать такую среду, где каждый сотрудник получает удовольствие от работы, даже если ему приходится накручивать гайки на болты. Параллельно с этим он может заниматься еще чем-нибудь. Мы пытаемся устроить все так, чтобы люди выходили за рамки своих прямых обязанностей и имели возможность воспользоваться своим интеллектом, чтобы достичь каких-то целей. По сути, это попытка задействовать разум

человека, пока тот занят ручным трудом. Вы вторгаетесь в его разум, зажигаете там свет и стимулируете его. Работник может накручивать гайки на болты, размышляя в это время об улучшении окружающего мира, своей работы и жизни. Он не просто вносит вклад в создание конечного продукта, он видоизменяет свою жизнь. Он идет в правильном направлении и чего-то добивается.

Причина третья: мы стремимся избавиться от ментальности наемного работника

Для нас очень важно, что в результате Игры компания становится более грамотной и гибкой. Мы можем мгновенно отреагировать на любые изменения на рынке. Если клиенту будет нужно, мы немедленно изменим для него направление работы. В SRC на решение проблемы тратится столько времени, сколько требуется для телефонного звонка.

Нам ничего не стоит делать это по одной простой причине: у нас работают люди, которые не просто *являются* владельцами компании, но *мыслят* и *действуют* как владельцы, а не как наемные работники. Это очень важное отличие. Для того чтобы сотрудники думали и поступали как собственники, недостаточно просто дать им долю в капитале. Во многих компаниях внедряют такие программы в расчете на то, что отношение служащих к работе изменится словно по волшебству, но затем приходят в ужас, когда обнаруживается, что сотрудники по-прежнему мыслят и действуют как наемные работники, то есть требуют, чтобы им говорили, что делать; не хотят проявлять инициативу или брать на себя ответственность; ищут отговорки и обвиняют окружающих в своих неудачах.

Такое поведение — полная противоположность истинному владению собственностью. Владелец компании (настоящим владельцем) нет надобности указывать, что нужно делать, — они сами способны в этом разобраться. У них есть все необходимые знания, понимание и информация для принятия правильных решений, а еще мотивация и желание действовать быстро. Владение собственностью — это не совокупность законных прав, а определенный образ мыслей, который невозможно сформировать у людей за один прием. Этого можно добиться только посредством обучения.

Процесс обучения никогда не прекращается, поскольку бизнес постоянно эволюционирует: меняются рынки, технологии, клиенты и даже потребности самой компании. Следовательно, меняются и требования к владельцам. И для того чтобы соответствовать им, нужно продолжать учиться. Благодаря непрерывному обучению вы развиваетесь, а ваша жизнь становится более полной и интересной.

Игра предполагает создание такой среды, в которой люди могли бы учиться постоянно. Наши сотрудники сталкиваются с самыми разными ситуациями. Мы показываем им обе стороны каждой такой ситуации, позволяя принимать решения, совершать ошибки, учиться на них и делать новые попытки. Цифры — важный аспект этого процесса. Они выступают связующим звеном, основой доверия. Предоставляя людям необходимую информацию, я говорю: «Если вы сомневаетесь, посмотрите вот на эти цифры. Проверьте, правда ли то, что я сказал. Вот чем мы здесь занимаемся. Возможно, это вас разочарует, но такова жизнь. Мы ничего не скрываем. Все можно понять по этим цифрам».

Причина четвертая: мы стремимся создавать и распределять материальные блага

Больше всего меня страшит одна тенденция, сформировавшаяся в нашей экономике, — тенденция к сокращению штатов. Компании избавляются от работников, заменяя их машинами. Они относятся к сотрудникам как к условному обязательству, но упускают из виду тот факт, что эффективность бизнеса целиком и полностью зависит от людей. Я не утверждаю, что машины способны повысить конкурентоспособность компании. Они помогают сократить накладные расходы. Им не нужны перерывы. Они не уходят в отпуск и не тратят время впустую. Единственное, чего машины не могут, — это генерировать прибыль. Такая задача под силу только человеку. Если у вас работают люди, которые знают, как делать деньги, — вы всегда будете побеждать.

Однако чтобы поднять сотрудников до такого уровня, их нужно обучать. Вы должны объяснить им, почему так важно получать прибыль и создавать денежный поток, а затем постараться сделать так, чтобы они сосредоточились на выполнении этих двух задач. Думаю, мы обманываем людей, заявляя о существовании других путей повышения производительности. Это очень важно, поскольку рост производительности приводит к росту уровня жизни. Все остальные способы увеличить объем производства лишь усиливают инфляцию. И рано или поздно за это придется расплачиваться.

Но если мы сумеем повысить производительность, то сможем сформировать общество, жизнь которого будет непрерывно улучшаться, а люди — помогать друг другу. На самом деле сегодня мы разделены на класс имущих и неимущих. Дело в том, что богатые люди знают правила Игры и играют в нее очень хорошо. Между тем уровень жизни общества в целом снижается. Если не найти правильный способ повысить производительность, этот уровень и дальше будет падать. Так почему же мы не можем этого сделать? Отчасти проблема в том, что повысить уровень жизни без создания материальных благ невозможно, а мы ненавидим

всех, кто это делает, будь то нефтяные компании, врачи или предприниматели. В этом наша большая ошибка. Дело не в *создании* материальных благ, а в их *распределении*. К несчастью, мы не научили людей тому, как принять в этом участие.

Откровенно говоря, я не считаю, что в нашей стране, да и во всем мире, материальные блага распределяются справедливо. Я полагаю, что то, что Ли Якокка* назначил себе зарплату в размере 4,5 миллиона долларов в тот период, когда уволил тысячи сотрудников, совершенно недопустимо; а ведь это не худший пример. Впрочем, я не думаю, что проблемы решились бы в случае отъема у Ли Якокки его миллионов. Это лишь капля в море. Единственный способ действовать во благо общества в долгосрочной перспективе — научить людей серьезно относиться к прибыли, объяснить им, что это такое, откуда она берется и на что тратится. Кто-то должен растолковать людям, в чем суть материальных благ, что такое нераспределенная прибыль, акционерный капитал, коэффициент «цена-прибыль», а также что означают все эти показатели и как они могут повлиять на жизнь каждого из них. Без этого мы не сможем повысить уровень жизни и так и застынем в невежественном, полусонном состоянии, продолжая считать, что работа — это только работа, и ничего больше. А ситуация будет лишь ухудшаться.

Никаких оправданий

Оказавшись в неприятной ситуации, люди всегда ищут оправдания. Такова природа человека. Мы обвиняем во всем компанию, или других людей, или обстоятельства. Но при этом не анализируем свои действия. Тот, кто хочет быть эффективным руководителем, не должен принимать никаких оправданий. Вам нужно создать такую среду, в которой сотрудники не смогут никого обвинять за то, что оказались в непростой ситуации, — среду, в которой они осознают, что могут изменить положение дел к лучшему и что третьего не дано. Легко думать, что от вас ничего не зависит. В настоящее время это одна из самых серьезных проблем в бизнесе. И чем больше компания, тем острее стоит эта проблема. Кроме того, мы еще больше усугубляем ее, не предлагая людям совершить нечто значимое, не настаивая на этом, не создавая для этого необходимых условий.

Однако для начала придется сделать так, чтобы сотрудники не были чрезмерно сфокусированы на конкретной выполняемой ими работе, поскольку бизнес

* Ли Якокка — в прошлом президент компании Ford Motor и председатель правления корпорации Chrysler. *Прим. ред.*

представляет собой нечто гораздо большее. Бизнес — это еще и возможность решить самые острые социальные вопросы, в частности касающиеся охраны здоровья. Впервые в жизни я столкнулся с тем, что заводские рабочие (даже те, которые только начинают свой трудовой путь) уделяют повышенное внимание дополнительным льготам. Медицинское страхование всегда воспринималось как нечто само собой разумеющееся. Теперь же этот вопрос оказался в центре внимания. Медицинское страхование — одна из статей накладных расходов компании (скрытых расходов, которые люди не всегда видят). Очень важно, чтобы сотрудники знали об этом и внимательно к ним относились. Но как отвлечь их внимание от накручивания гаек на болты и направить на медицинское страхование, если вы в свое время не объяснили им, что это такое, чтобы они понимали суть происходящего?

Подход «Заплатите мне сейчас, а я все сделаю потом»

Люди хотят многого. Они мечтают получать большие премии и иметь дополнительные льготы. Моя позиция в этом вопросе такова: «Отлично, вы можете получить все, о чем просите, но что вы уже сделали для этого?» Многие отвечают, что пока ничего, и даже не пытаются узнать, как это можно сделать. Они желают получить все сразу, а о том, чтобы расплатиться за полученные блага, позаботятся как-нибудь потом. Такое мышление разрушает компании. «Заплатите мне сейчас, а я все сделаю потом» — подобный подход губит одну компанию за другой, поскольку так думают все, от высшего руководителя до простого рабочего. Необходимо занять прямо противоположную позицию: сначала заработайте. В действительности никто не станет возражать против выплаты честно заработанных денег.

«Большая игра в бизнес» позволяет показать людям, почему так важно сначала заработать то, что они хотят получить. Тем не менее нам до сих пор приходится бороться с ментальностью «заплатите мне сейчас, а я все сделаю потом». Данный подход может стать серьезной проблемой для самих сотрудников. Я боюсь проснуться однажды среди ночи от кошмарного сна, в котором говорю: «Хорошо, я дал вам то, о чем вы просили. А теперь мне придется вас уволить». Если вы предоставляете льготы или выплачиваете премии авансом, вы постоянно будете играть в догонялки. Если ситуация в компании ухудшится, вам, возможно, придется каким-то образом компенсировать предоставленные ранее льготы, а это чаще всего делается за счет сотрудников компании. «Большая игра в бизнес» решает и эту проблему. Мы учим своих работников самих о себе заботиться. А одновременно с этим перераспределяем материальные блага, возвращая полученную компанией прибыль создавшим ее людям.