

Деннис Бакке

---

# Работа *в радость*

---

Бизнес-модель  
будущего



# Деннис Бакке

## Работа в радость.

### Бизнес-модель будущего

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69727510](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69727510)*

*Деннис Бакке, Работа в радость. Бизнес-модель будущего: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017  
ISBN 9785001006565*

#### **Аннотация**

История компании AES – энергетического гиганта, работающего по бизнес-модели будущего – рассказанная основателем и CEO.

Представьте компанию, где людям нравится приходить на работу – и они очень продуктивны. Представьте компанию, где руководители высшего звена стремятся создать максимально радостную и веселую рабочую среду и передают полномочия по принятию решений вниз – рядовым сотрудникам. Сможет ли такая компания существовать в конкурентном мире? Будет ли она показывать прибыль?

Впрочем, не нужно больше представлять. В этой книге Деннис Бакке, основатель «бирюзовой» (по терминологии Фредерика Лалу, автора книги «Открывая организации будущего») компании AES, рассказывает ее историю. Историю, начавшуюся

с полуторачасовой поездки в автомобиле, за время которой была определена бизнес-модель компании – «давайте веселиться». И пришедшую к 40 000 сотрудников в 31 стране и годовой выручке в размере 8,6 миллиардов долларов.

При этом под весельем Бакке не имел в виду пиво по пятницам. Он стремился создать рабочую среду, в которой каждый человек – от охранника до генерального директора – получает удовольствие от работы и может раскрыть все свои таланты, не сталкиваясь с корпоративной бюрократией.

Из книги вы узнаете о том, как и почему современному руководителю стоит отказаться от традиционных управленческих практик и начать возвращать корпоративную культуру, в которой к сотрудникам будут относиться как к взрослым людям, а удовольствие от работы перестанет быть пустым лозунгом на плакате и превратится в основную ценность, воплощенную в каждом дне существования компании. И какие преференции такой подход сулит компании в целом и руководителю в частности.

### **Для кого эта книга**

Для менеджеров, руководителей верхнего уровня и собственников бизнеса.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Пара слов об обложке	7
Предисловие	8
Глава 1. Мое знакомство с работой	17
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# Деннис Бакке

## Работа в радость.

### Бизнес-модель будущего

*Издано с разрешения Pear Press (USA) via Perseus Books (USA) and Alexander Korzhenevski Agency*

Книга рекомендована к изданию Олегом Клименко

*Все права защищены.*

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

First published in the United States by Pear Press

© Dennis W. Bakke, 2005

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

\* \* \*

*Моей матери, Рут Хокинсон Бакке, которая научила меня, как нужно работать*

*Эйлин Бакке, которая шаг за шагом прошла*

*со мной весь этот путь*

*Дейву Макмиллену, который применял мои  
теории, чтобы рабочая атмосфера стала  
радостной*

## Пара слов об обложке

«Почти совсем как AES! – воскликнул мой двенадцатилетний сын Питер, когда я пришел домой. Он показал мне мячик, который они с Маргарет, его сестрой, сделали из банковских резинок. – Смотри, все резинки разного цвета и размера – они как разные способности и разные культуры людей, которые работают в AES!» (Питер видел отделения AES в Аргентине, Бразилии, Англии, Венгрии, Пакистане, Уганде и США.)

Затем Питер кинул мячик об пол. «Пап, он делает то, что и должен. Отскакивает». Потом отцепил с мячика резинку и бросил ее на пол. «Видишь, сама по себе, одна, не отскакивает. Но если она скреплена с другими резинками, тогда получается. Все вместе – отскакивают».

Я был изумлен и горд, что он дошел до этого самостоятельно. Питер уловил суть того, что я пытался создать в AES: чтобы люди с разным культурным багажом, с разными способностями, умениями и стремлениями были объединены, связаны и вместе работали на благо мира.

# Предисловие

*Принципы – это главное.*

Сделать работу интересной и приятной, приносящей удовлетворение, побуждающей к развитию – мое страстное желание. Большинство книг о функционировании организаций концентрируют внимание на руководителях и стратегиях успеха, обычно отождествляемого с финансовым результатом. Моя книга посвящена в первую очередь остальным 90–95 процентам сотрудников организаций. Конечно, экономическая успешность – тоже важная цель как для них, так и для их компаний, но смысл успеха в данном случае гораздо шире. Его ключевой критерий – удовлетворенность своей работой.

Мне удалось помочь тысячам людей полюбить их работу. Возможно, моя мечта отдает донкихотством, но она стоит каждой капли затраченных сил: дать эту радость всем, кто трудится в крупных или небольших организациях. (Краткий обзор истории моего подхода – в [приложении](#).)

Эта книга посвящена чувству удовлетворенности, которое рождается в человеческой, разумной, грамотно устроенной рабочей обстановке. Такая обстановка не мешает финансовому успеху. Есть достаточно доказательств того, что, если на работе люди испытывают радость, финансовые результа-

ты компании улучшаются. Эта книга не пособие для управленцев, стремящихся к росту акций или к победе над конкурентами. Эта книга – для людей, которые хотят получать от работы нечто большее, чем зарплата и социальный пакет.

Эта книга для вас, если вы:

**работаете на нелюбимой работе**, но намерены это изменить. Вы творческий, целеустремленный и ответственный человек, вы ищете возможность применить свои способности и умения. Вы хотите от работы не только денег;

**обучаетесь по программе подготовки менеджеров или развития лидерских качеств**, но еще не успели пристраститься к власти над людьми, работающими вместе с вами. Вы готовы по-новому взглянуть на роль руководителя и формирование рабочей обстановки, по-новому оценивать успех организации, которую однажды возглавите;

**старшеклассник или студент колледжа**, желающий зарабатывать на жизнь и в то же время получать удовольствие от работы, не изменяя своим ценностям и убеждениям;

**руководитель среднего звена**, который чувствует себя зажатым жесткими рамками централизованной организации с ярко выраженной вертикальной иерархией. Вы знаете, что ваша компания не приветствует ценностно-ориентированный подход, и хотите добиться коренных изменений, пусть даже рискуя должностью;

**занимаете руководящий пост в государственной структуре, бизнесе, некоммерческой или образова-**

**тельной сфере** и воспринимаете коллег как людей, а не как роботов, выполняющих определенные функции. Вы цените их личностные качества и хотите, чтобы рабочая обстановка позволяла им раскрыть свой потенциал и действовать с полной отдачей;

**президент компании, директор или CEO<sup>1</sup>** и готовы перейти на иную организационную модель, если она позволит сотрудникам получать удовольствие от работы и при этом будет способствовать достижению основных целей компании;

**ученый, исследователь или писатель** и полностью осознаете достоинства благоприятной рабочей атмосферы. Вам требуется немало решительности, чтобы не поддаваться на заманчивые предложения вроде контракта на книгу, консультирование, приглашения на высокооплачиваемую работу – предложения, которые регулярно делают тем, кто склонен к беспощадной эффективности и неустанной гонке за деньгами;

**священник, пастор, имам или раввин** и ищете, как лучше понять и разъяснить взаимосвязь между верой и работой, которой прихожане отдают столько времени.

Идея изложить в книге философию радости, сопряженной с работой, возникла у меня в середине 1990-х годов. Я за-

---

<sup>1</sup> CEO (Chief Executive Officer) – высшее должностное лицо компании, определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности.

нимал должность CEO в AES – энергетической компании, имевшей к 2002 году электростанции в 31 стране, 8,6 миллиарда долларов ежегодного дохода, 33,7 миллиарда долларов в активах и 40 000 человек в штате. За десять с лишним лет мы сформировали неординарную корпоративную культуру и добились завидных финансовых успехов.

Моя семья, близкие друзья, деловые партнеры и множество студентов, упорно посещавших мои лекции, неоднократно советовали написать книгу об успехах AES. Джоэл Флейшман, профессор общественной политики из Университета Дьюка, был настойчивее всех и даже предлагал нанять кого-нибудь, кто будет ходить на мои лекции и писать книгу на их основе.

Но я увиливал. «Может, когда-нибудь потом», – говорил я. Или: «Я слишком занят, ведь на мне компания, я муж и отец». Или: «Не знаю, хватит ли у меня материала на целую книгу».

Все эти отговорки были отчасти правдивы, но на самом деле я просто боялся неудачи. Для меня что-то писать было в принципе трудно, особенно что-то свежее, интересное, возможно, даже ведущее к кардинальным изменениям, если удастся изложить свои мысли ясно и убедительно. Большинство авторов книг о бизнесе, по сути, утверждают: «Мне это удалось, и вам удастся, если будете поступать вот так». Со всем не мой вариант. Я чувствую, что стою на правильном пути, но знаю: до цели еще далеко. Эта книга – веский аргу-

мент в пользу простого утверждения: работа должна приносить радость и удовлетворение.

То, чем я занимаюсь, не обладает точностью науки или безупречной логикой закона. Зато все опирается на энтузиазм, опыт и здравый смысл – инструменты эмоций и разума, которые помогают нам в повседневной жизни.

Многие помогли мне: моя замечательная, любящая жена, мои дети, другие родственники, коллеги из AES и друзья – все они делились своими мыслями и вдохновляли меня.

Несмотря на поддержку и помощь, я все равно сбивался с курса и допускал ошибки, некоторые, несомненно, протравились и в книгу.

Философия, теология, психология, социология – не моя область, но поиски пути заставляли меня обращаться к ним. Из-за недостатка фундаментальных знаний в этих дисциплинах я руководил AES в духе, который лучше всего описал мой коллега Том Трибон (один из самых творческих разработчиков нового подхода): «Попробуем на практике, а затем подведем под это теорию». Многие в книге из того, что воспринимается как теоретический материал или философское основание, на самом деле результат проб и ошибок.

Я намерен написать только одну книгу, так что вкладываю в нее все, что знаю. И никак иначе. Как перед каждым матчем говорил тренер по футболу в моем колледже: «Отдайте игре все силы».

Мой брат Рэй, автор нескольких книг о церкви, в сво-

их текстах и проповедях часто напоминает, что «точка зрения» – на самом деле «взгляд с точки». Точка зрения, которой я придерживаюсь, в том, что центром мира является Бог, а не человек. Это отличается от позиции многих деятелей науки, политики и бизнеса.

Мои взгляды на работу, бизнес и жизнь уходят корнями в детство, проведенное в укромной живописной долине Нуксак у горы Бейкер в штате Вашингтон. Ближайший городок был почти в 50 километрах от нашего дома. Обе мои бабушки и оба дедушки эмигрировали в США из Норвегии в начале XX века. Отец никогда не ходил в колледж. Он работал поденщиком то на стройках, то на лесозаготовках. Всю жизнь состоял в профсоюзе и очень этим гордился. Пока я рос, ему приходилось каждый год уезжать из дома на шесть-семь месяцев, чтобы найти работу на Аляске. В 1950-е – начале 1960-х редко когда ему удавалось заработать в год больше, чем несколько тысяч долларов. Мама бросила школу в десятом классе, когда умер ее отец. Мои дяди и тети, как и мои родители, не получили высшего образования.

Весной, оканчивая последний курс в Университете Пьюджет-Саунд в Такоме (штат Вашингтон), я позвонил отцу, чтобы он благословил мой дальнейший выбор. В Пьюджет-Саунд в свое время я поступил главным образом потому, что спортивная стипендия (за футбол и баскетбол) была там гораздо больше академической стипендии в других ву-

зах. Уверен: отец считал, что четырех лет колледжа вполне достаточно – пора бы уже начать работать. Но по своей доброте он не произнес этого вслух.

– И куда ты хочешь поступать? – спросил он.

– В Гарвардскую школу бизнеса, – ответил я.

Повисла пауза.

– Где это?

– В Бостоне.

После еще одной долгой паузы он сказал: «Я бы не советовал тебе это делать, Денни. Бостон далеко, и я даже не слышал о такой школе. Вряд ли она хорошая».

Понятно, что эта история пользовалась большим успехом на лекциях, которые я впоследствии читал в Стэнфорде, Мичиганском и Джорджтаунском университетах, в Школе менеджмента Северо-Западного университета. Кроме того, из нее ясно, как далек я был тогда от центров высшего образования, имеющих сильное влияние на организации, рынки и на всю философию бизнеса. Можно сказать, что я походил на чистый лист – был открыт новым идеям и не обременен интеллектуальным самодовольством, которым грешат многие из учебных заведений Лиги плюща<sup>2</sup>.

Наш мир заиклен на экономике. Оценивая себя как личность, мы часто считаем мерилom зарплату, которую получаем, или нажитый капитал. «Все дело в экономике, тупица!» –

---

<sup>2</sup> Лига плюща – объединение престижных частных американских университетов. – *Примеч. пер.*

звучит как напоминание: о правительстве и государственных деятелях судят в первую очередь по экономическим результатам, а не по моральным принципам. Неудивительно, что для большинства бизнес-организаций экономика стоит во главе угла. Я согласен с тем, что она важна для всех людей, организаций и стран. Но экономика – лишь один из множества элементов, составляющих здоровую жизненную среду, причем не самый главный. На полках моей личной библиотеки свыше ста книг о бизнесе, компаниях, предприятиях. Их авторы пытаются обосновать необходимость определенного набора ценностей, принципов и стратегий, которые должны помочь организации добиться финансового успеха, роста и долгосрочной стабильности. Горы полезной информации по управлению! Но почти все эти книги упускают существенный момент: они не дают определения главной цели предприятия.

Принципы и установки, которые я предлагаю, должны быть важны сами по себе, должны быть самоцелью, а не инструментом для привлечения инвесторов или решения иных финансовых задач. Мои представления можно критиковать, указывая на то, что цены на акции AES сильно упали по сравнению с пиком их стоимости в 1999 и 2000 годах. Такая критика не принимает в расчет три ключевых момента: во-первых, как раз принципы, которые я отстаиваю, и обеспечили взлет акций AES. Во-вторых, на стоимость акций большинства энергетических компаний повлияли внешние фак-

торы – вспомните скандал с Enron<sup>3</sup> или калифорнийский блэкаут с отключением электричества, – независимо от того, были ли они причастны к проблемам, затронувшим всю отрасль (AES причастна не была). В-третьих, и это самое главное, принципы AES остаются неизменными, невзирая на стоимость ее акций.

Лидерство, особенно лидерство финансовое, в лучшем случае – цель второй очереди. Главным стремлением должен быть рабочий процесс, организованный в соответствии с вневременными, истинными и понятными ценностями и принципами. Предназначение этой книги – предложить более широкое определение функционирования и успеха организации, где на первое место выходит рабочая атмосфера, комфортная для всех сотрудников. Она дает им возможность принимать важные решения и действовать, максимально реализуя свои навыки и способности. Наш опыт с AES показал, что такая обстановка становится основой динамично развивающейся и экономически эффективной организации.

---

<sup>3</sup> В конце 2001 года вскрылись финансовые и коррупционные махинации в американской корпорации Enron, считавшейся одной из ведущих энергетических компаний мира. Скандал закончился банкротством компании. – *Примеч. пер.*

# Глава 1. Мое знакомство с работой

*Комфортная рабочая атмосфера позволяет людям свободно применять свои таланты и умения на благо общества, не испытывая давления со стороны властного начальства.*

Кенни был шустрим мальчуганом двух лет от роду, с изуродованным шрамом лицом. Несколько месяцев назад его вместе с двумя старшими сестрами привезли в дом Бакке в Саксон. Детей «временно» забрали от родителей по решению органов опеки и отдали на воспитание в нашу семью.

В тот день моя мать, как обычно, занималась хозяйством. На кухне кипела работа. Мне было шестнадцать, и я готовил на ужин горошек с соусом. Мой младший брат носил дрова из сарая в дровяной ларь на кухне. Старшие сестры Кенни мыли посуду и накрывали на стол. Мама приглядывала за нами, подметая пол, и заодно следила, как взбивается домашнее мороженое. Никто не обращал внимания на Кенни, который смотрел на нас, занятых делами, и возил по стульчику спичечным коробком, как машинкой. Вдруг он бросил свою «машину» на пол и поднял ложку, лежавшую на подносе стульчика. «Хочу дело, хочу дело!» – завопил он, колотя ложкой.

Мне кажется, малыш, который успел за свои два года

хлебнуть лиха, пытался сказать: «Я хочу быть со всеми вместе! Я не пустое место. Я тоже хочу работать, чтобы было весело!» Много раз я вспоминал этот эпизод и пришел к выводу, что он отлично отражает, как сильно повлияла мама на мое отношение к работе и как рано это произошло. Каким-то образом ей удавалось создать атмосферу, в которую вовлекались все, и всем хотелось трудиться – не из страха перед наказанием, не ради награды, а из желания сделать что-то хорошее. Она взрастила в нас уверенность, что мы способны справиться с любой задачей. Даже когда мы были совсем малы. Мама подарила нам возможность свободно трудиться и самим принимать решения. Она умудрилась сделать труд настолько заманчивым, что даже двухлетка, которого еще недавно все обижали, отчаянно захотел влиться в общую атмосферу радости и увлеченности работой.

Как и дети во многих иммигрантских семьях, живших своим хозяйством, мы рано познакомились с трудом. Когда мне было пять, я получил первую работу: мой дед нанял меня в пастухи. Я должен был каждый вечер пригонять коров с пастбища в хлев на дойку. Поразительно, сколько полезных навыков дала мне эта работа. Я понял важность времени, потому что надо было выйти из дома ровно в 17 часов, чтобы пройти полем и перелеском, а потом еще вдоль реки, прежде чем добраться до пастбища. Узнал, что в жару, в дождь, в холод коровы собираются в разных местах. Научился справляться с темнотой, потому что зимой на 49-й параллели тем-

неет уже в половине пятого. Получил первое представление о хозяйском, ответственном и разумном подходе и о служебности (об этом понятии, ставшем основополагающим в моей жизни, я расскажу позже), ведь я был обязан из заработанных за неделю пятидесяти центов пять каждое воскресенье жертвовать церкви. Остальное я складывал в копилку. Когда копилка наполнилась доверху, я обменял ее содержимое на государственные сберегательные облигации.

В шесть лет я стал собирать клубнику и делал это по двадцать пять – тридцать дней подряд каждый июнь и июль на протяжении десяти лет. Когда сезон клубники заканчивался, моя семья занималась сбором малины и черники, а еще помогала с заготовкой сена на близлежащих фермах.

Семилетним я уже водил трактор и перекидывал в амбар тюки сена, привезенные с дедовых угодий. Захватывающее занятие – важно было вовремя остановить трактор, чтобы тюки упали на предназначенное для них место. Занимаясь всем этим, я четко представлял, как быстро работаю и сколько времени трачу. К концу дня всегда было ясно, хорошо или плохо я потрудился.

Первым моим «промышленным» товаром были пачки щепы, которую мы с братом Лоуэллом кололи из старых кедровых бревен и продавали для растопки родственникам из далекого Сиэтла и их соседям. Тогда я научился не только обращаться с топором и бензопилой, но также и упаковывать товар и определять его цену.

Когда мне было тринадцать, дядя Одне, живший на соседней ферме, отдал мне на попечение молодого бычка. Полтора года спустя дядя заплатил за выращенного бычка, и на вырученные деньги я начал самостоятельно разводить скот. Дядя Ральф из Сан-Франциско вложил в мое дело восемьсот с лишним долларов, и я купил восемь коров герефордской мясной породы. Когда я собрался поступать в колледж, мое стадо насчитывало уже двадцать девять голов. К несчастью, этому экономически успешному предприятию неожиданно пришел конец: мама позвонила мне в колледж и сообщила, что коровы в очередной раз проломили изгородь, забрели к соседям, «и это была последняя капля». Она продала все стадо на местном сельскохозяйственном аукционе.

Ранний трудовой опыт отразился на моих представлениях о бизнесе и рабочей среде гораздо сильнее, чем полученное образование, включая два замечательных года в Гарвардской школе бизнеса. Не припомню, чтобы в Гарварде кто-нибудь хоть раз связал в одной фразе слова «удовольствие» и «работа».

Осознание того, что делает рабочую атмосферу комфортной (или не очень), продолжало формироваться, и когда я шесть лет (с 1970 по 1976 год) служил в органах федеральной власти – сначала в Министерстве здравоохранения, образования и социального обеспечения, затем в Административно-бюджетном управлении, а после в Федеральном управлении по энергетике (сразу после его создания). Именно тогда

я понял, что наличие цели наполняет работу смыслом. Также я увидел, насколько вредна концентрация власти в головных офисах. Тем, кому не посчастливилось попасть туда, работа редко приносит удовлетворение и радость.

Одним из самых важных и ярких эпизодов в моей жизни было путешествие из Аннаполиса в Вашингтон в 1980 году. Мы ехали на машине с Роджером Сэнтон. Роджер – сооснователь AES, мой деловой партнер уже более двух десятилетий и самый потрясающий бизнес-стратег из всех, кого я знаю. Без него AES никогда не состоялась бы и не продержалась первые несколько лет. Моя благодарность ему бесконечна. Его огромный подарок мне – предоставленная возможность свободно развивать и внедрять идеи, изложенные в этой книге. К тому же Роджер великодушно сделал меня соучредителем, хотя компанию основал он, а я только помогал. Не все члены совета директоров, особенно присоединившиеся к нам позже, верили в соосновательство. Один из них назвал эту систему «Роджер и ребята».

Мы возвращались с конференции, на которой было принято решение прекратить деятельность Центра энергопроизводительности в Институте Карнеги-Меллон (исследовательской ветви Университета Карнеги-Меллон), где я работал с 1977 по 1981 год. Во время поездки мы делились друг с другом планами по созданию новой компании, которую поначалу называли Applied Energy Services (позже – AES Corporation и, наконец, AES, The Global Power Company).

Насколько помню тот разговор, единственным упоминанием будущих принципов и ценностей AES стала фраза Роджера, когда он довез меня до дома: «И давай сделаем так, чтобы работа была в радость».

Бизнес-логика компании была в общих чертах намечена в исследовании, проведенном по итогам нашего с Роджером научного труда в Университете Карнеги-Меллон. (В 1984 году он был опубликован под заголовком «Стратегия изобилия: энергия с наименьшими затратами» (Creating Abundance: The Least-Cost Energy Strategy)). Наша идея заключалась в том, что если производство электричества не принадлежит государству и не регулируется им, то конкуренция частных предприятий вызовет снижение цен для потребителей, повышение эффективности и уровня обслуживания. В январе 1982 года мы открыли свою компанию, взяв кредит на 60 000 долларов и еще миллион получив от инвесторов, в том числе от родственников. (Краткую историю компании вы найдете в [приложении](#).)

Через год после запуска AES мы с Роджером вернулись из довольно безрадостной поездки в Лос-Анджелес, где встречались с представителями ARCO Corporation (позднее – BP/Amoco). Наша компания заключила с одним из их крупнейших производственных отделений соглашение о постройке и финансировании новой теплоэлектростанции на базе хьюстонского нефтеперерабатывающего завода ARCO. Наш подход на тот момент выглядел новаторским.

Мы предложили финансировать предприятие своими силами, не вменяя ARCO в ответственность ни доллара из требуемой суммы в 181 миллион. Инвестиционный отдел ARCO (типичный для большинства крупных организаций) не дал согласия и не позволил производственному отделу приступить к реализации проекта.

В те годы ARCO была очень известной и авторитетной компанией в нефтяной отрасли и даже за ее пределами и имела репутацию одной из самых современных и грамотно управляемых компаний в мире. Однако, с моей точки зрения, там царила такая же бюрократия, как и в федеральных органах власти. В условиях жесткой иерархической структуры право принимать важные решения имели всего несколько человек на самой верхушке. Молодые и умные сотрудники из отделений компании были зажаты в тиски начальством, отвечавшим за создание и запуск проектов. На то, чтобы убедить ARCO изменить решение и приступить к реализации нашего проекта, ушло больше года. В итоге новая электростанция была профинансирована именно так, как мы предлагали.

Я задал Роджеру риторический вопрос: «Почему ARCO и другие крупные компании так себя ведут? Потому что 1) они большие, 2) они давно в своей отрасли или 3) это соответствует их принципам, ценностям и идеологии? Очень рассчитываю, что дело в третьем варианте, ведь когда-нибудь AES тоже станет зрелой и, возможно, крупной компа-

нией».

Я отчаянно желал, чтобы AES была другой. Нашей единственной надеждой на создание в корне иной организации был подбор принципов, которые, вне зависимости от ее размера и возраста, мотивировали бы и формировали ее деятельность.

Первые попытки сформулировать основополагающие принципы были предприняты только через несколько лет после начала работы AES. Примерно двадцать из пятидесяти сотрудников компании собрались в пригороде Вашингтона на двухдневном выездном семинаре. Одно из занятий было посвящено концепции «7С», которая приобрела популярность после выхода бестселлера «В поисках совершенства»<sup>4</sup>, написанного Томасом Питером в соавторстве с Бобом Уотерманом, членом совета директоров AES с момента ее основания. Как следует из названия, концепция «7С» включает семь элементов, необходимых для эффективной организации бизнеса – все на букву «с»: стратегия, сумма навыков, состав персонала и т. д. В центре концепции – элемент «совместно разделяемые ценности». Обсуждение сосредоточилось на главных ценностях, ведущих принципах нашей компании. Мы добросовестно обсудили и остальные пункты концепции, но они казались менее важными. Действительно, через несколько лет лишь совместно разделяемые ценно-

---

<sup>4</sup> Томас Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблицер, 2014.

сти остались обязательной темой корпоративных дискуссий в AES.

Совместно разделяемыми или общими ценностями, которые мы в тот день вписали в кружок диаграммы, были «порядочность», «справедливость», «социальная ответственность» и «радость». Время от времени мы использовали и другие определения для описания своих устремлений, но ни одно из них не стало ключевым. В число основных ценностей в итоге вошли «ответственность», «сопричастность» и «доверие». Удивительно, но для рассмотрения предназначения, причин создания организации в концепции «7С» места не нашлось. Цель работы AES была сформулирована парой лет позже и в дальнейшем стала неотъемлемой частью наших общих ценностей и принципов.

Когда Роджер Сэнт впервые употребил слово «радость» для описания рабочей среды, которую мы хотели создать, никто из нас не осознавал, сколько глубоких смысловых пластов сокрыто в нем. Потребовалось серьезно поразмыслить, что именно мы подразумеваем под «радостью», и найти способы это объяснить. Радость в работе, определили мы, сопряжена с пользой и удовлетворением, интересом, творческим подходом и успешными результатами. Именно эта идея много лет помогала AES оставаться современной, яркой и процветающей.

В то время Apple Computer была флагманом развивающейся индустрии высоких технологий. Любопытная особен-

ность: там устраивали пятничные пивные вечеринки для сотрудников. Мы отчетливо осознавали, что не так видим радость от работы. Также мы не считали, что радость приносят только успех в бизнесе и «деловые победы», и не ставили ее в прямую зависимость от типа задач, стоящих перед человеком. Суть нашего понимания радости лучше всего уловил много лет спустя сотрудник AES, написавший нам из Казахстана на несколько неправильном английском: «Общие принципы порядочности, справедливости и радости олицетворяют культуру AES и очень убедительны. Они также выражают основное настроение в компании. Я работаю на своем месте, будь то день или ночь, выходные или будни, за деньги или бесплатно. В этой рабочей среде я смог полностью реализовать свои способности. Я рад использовать накопленный годами упорного труда опыт. Я чувствую себя так, словно за мной стоит титан, выполняющий социальные обязательства».

Работа, приносящая радость, дает людям возможность свободно применять свои способности и умения на благо общества, не подвергаясь давлению или контролю властного начальства или служб персонала. Всемирный банк недавно провел исследование с интервьюированием 70 000 малоимущих из самых разных стран. Один вопрос звучал так: «В чем вы сильнее всего нуждаетесь?» Респонденты называли не социальное обеспечение, жилье или иные материальные блага. Больше всего они хотели свободы и средств, чтобы открыть

собственное дело. Меня это не удивляет. Люди, которых я встречал, – независимо от сословия, дохода, национальности и уровня образования – хотят получить шанс обеспечивать семью и в то же время делать что-то полезное для общества.

Когда мы выбрали «порядочность» как одну из общих ценностей, то определяли ее в классическом ключе. Слово «порядочность» (integrity) происходит от латинского *integra*, что означает целостность или завершенность, а без порядочности невозможна целостность личности. Понятие порядочности предполагает также правдивость, добросовестность, выполнение обязательств.

Убежден, что порядочность требует от организации адресовать один и тот же посыл и обществу, и собственным сотрудникам, а значит – открыто признавать свои ошибки перед акционерами, банкирами и государством. Читавшие мои письма, прилагаемые к годовым отчетам AES, могли заметить, что я старался обсуждать все наши ошибки и проблемы за этот срок. Письма предназначались не только акционерам, но и всем, кто помогал нам достигнуть цели. Я считаю, что мы обязаны предоставлять им основную информацию об успехах и неудачах компании. Порядочность также подразумевает необходимость полностью разъяснить корпоративные ценности и цели всем заинтересованным сторонам, особенно если эти тезисы нешаблонны, потенциально спорны или сложны для понимания.

Руководители обычно не тратят время на разговоры

о ценностях, поэтому недопонимание и несогласие попросту неизбежны. Как-то раз в Миннеаполисе, куда мы приехали на переговоры о привлечении капитала, инвестор ушел посреди делового завтрака. На пути к двери он со смехом заявил одному из участников встречи: «Могут радоваться сколько хотят, но не на мои деньги!» Еще один забавный инцидент (их было куда меньше, чем досадных) случился, когда мы подготовили слайд-презентацию перед открытой эмиссией ценных бумаг AES. Мы нарисовали схему, чтобы объяснить свое понятие «радости», и дали ее посмотреть нашим инвест-банкирам:



Они изучили схему, добавили один кружок и отослали нам свою версию:



Несколько лет спустя, когда консультант из McKinsey проводил презентацию, посвященную AES, один из наших руководителей спросил, почему тот не упомянул наши общие ценности. Выяснилось, что консультант от них в восторге – но совершенно по иным причинам. «Значительно уменьшаются затраты на оплату труда, – сказал он. – Сотрудникам нравятся эти ценности, и они работают упорней и продуктивней». С таким прагматичным подходом я боролся с первых дней существования компании. Он нивелирует моральную сторону ценностей и выставляет их всего лишь еще одним средством получения денег. Как хорошо сформулировал оксфордский профессор Джон Кей: «Есть огромная раз-

ница, говорите ли вы сотрудникам: “Мы заботимся о вашем благополучии, потому что вы важны для нас” или “Мы заботимся о вашем благополучии, потому что тогда вы усерднее работаете на нас”». Люди очень хорошо отличают истинные ценности от ценностей, которые навязывают из скрытого умысла.

Считаю, что люди не должны оставлять свои убеждения за порогом компании. Мы заверяли сотрудников AES, что на работе они могут придерживаться тех же убеждений, что у себя дома, в своей церкви или в общении с друзьями. Это расположило многих и было новинкой для них. Все мы не раз слышали: «Бизнес есть бизнес». То есть предполагается, что в бизнесе действует свой свод правил. Приходя на работу, мы якобы должны забыть о ценностях, привитых нам дома или в воскресной школе. По-моему – напротив. Главные принципы нашей компании основаны на ценностях, которых придерживаются миллиарды людей по всему свету. Мы надеемся, что мировоззрение сотрудников внесет свой важный вклад в общее дело.

Менее популярной оказалась идея, предлагавшая распространять ценности AES и на другие сферы жизни. Например, в AES порядочность означает, что мы не ворует, не обманываем и не лжем. Вроде бы логично придерживаться этого и в личной жизни. Для неподобающего поведения – неважно, на работе или вне ее – оправдания «это личное» или «это моя частная жизнь» годятся не лучше, чем отговорка «бизнес

есть бизнес». Жульничество при заполнении налоговой декларации не укладывается в политику порядочности, проводимую в AES. Если нам становится известно о подобном поведении вне работы, мы просим сотрудника пересмотреть свои поступки – или покинуть компанию. Мой коллега Стью Райан, превосходный стратег и замечательный человек, всегда настаивал, чтобы я и другие руководители реагировали решительнее, если поступки сотрудников в частной жизни резко расходятся с нашей этикой. Мне кажется, у нас не слишком хорошо получалось внедрять ее за пределами компании. Многие топ-менеджеры чувствовали себя неловко от вмешательства в личную жизнь сотрудников. Я понимал, что задача деликатна и непроста, но думал, что надо хотя бы пытаться достичь последовательного морального подхода.

Что касается «честности», то, мне кажется, мы выбрали верную ценность, но неверное слово. На лекциях я часто прошу слушателей закончить фразу: «Честность – это когда относишься ко всем ...» Девяносто пять процентов людей отвечают: «...одинаково». И я обычно говорю: «А должно быть совсем наоборот». Норма, которую мы установили для себя и AES, лучше описывается словом «справедливость».

Каждый человек уникален, поэтому можно сформулировать такое определение: «Честность или справедливость – это когда относишься ко всем *по-разному*». Всем знако-

мо стандартное выступление сержанта перед строем новобранцев: «Здесь особого отношения ни к кому не будет!» В AES помнят, что отношение к каждому должно быть *особым*. Мы также придерживаемся равенства. Его понимают примерно так: «Я такой же человек (или «Я выполняю такую же работу»), поэтому ко мне должны относиться так же, как к этому человеку». Справедливость и равенство, однако, не синонимы и не охватывают полностью понятие корпоративной справедливости в моем представлении.

Проиллюстрирую это на примере своей семьи. Мой сын, Деннис-младший, с раннего детства любил быть один: читать в своей комнате, придумывать игры и проводить время за другими интересными ему занятиями. Его младшая сестра Маргарет предпочитала общаться с родными и друзьями, поэтому постоянно крутилась на кухне или в гостиной. Если мы приглашали гостей, она всегда была в гуще событий, вступая в разговор и с детьми, и со взрослыми. Когда Деннис-младший и Маргарет проказничали, мы с женой старались реагировать соответственно их личностным особенностям, даже если они совершили одинаковый проступок. Куда проще и удобнее было бы наказать их одинаково, например, отправить по комнатам на весь вечер, лишив телевизора и телефона. Но Деннис-младший воспринял бы это как подарок, а вот Маргарет чувствовала бы себя оторванной от семьи и друзей. Мы любим обоих, но каждый из них – личность, личность особая, и справедливо было обращаться

с ними по-разному.

Как правило, родители сознают, что справедливость требует искать к детям индивидуальный подход, однако руководители организаций (в том числе профсоюзов и корпораций) упорно игнорируют тот факт, что каждый сотрудник уникален. Как правило, начальство предпочитает не вмешиваться в личную жизнь подчиненных. Часто это не позволяет судить о людях, об их рабочих качествах, которые напрямую зависят от личных. Более того, профсоюзные деятели обычно не доверяют суждениям управленцев. В результате компаниям приходится классифицировать сотрудников по искусственным критериям вроде стажа, членства в профсоюзе, образования и занимаемой должности. Если бы в организациях руководствовались реальным равенством или справедливостью, большинство из них изменилось бы совершенно, иногда поразительно, и почти всегда – к лучшему.

Выдвинув как одну из основных ценностей «социальную ответственность», мы признали, что государство дает каждой компании определенные права и возлагает определенные обязанности. Взамен компания должна функционировать так, чтобы приносить пользу обществу и минимизировать возможные негативные последствия своей деятельности. Очевидный пример – забота об окружающей среде. AES заслужила общественное одобрение, когда для компенсации эффектов от выброса углекислого газа нашими станциями в США и Великобритании взяла на себя посадку

52 миллионов деревьев в Гватемале и способствовала сохранению десятков тысяч гектаров леса в Амазонии и Парагвае. Другие проявления социально ответственной деятельности корпорации – благотворительные мероприятия, направленные на помощь людям с ограниченными возможностями, а также программы обеспечения безопасности для сотрудников и населения.

Несомненно, все это важно, но постепенно я пришел к выводу, что для компании лучший способ служить обществу – выполнять свою миссию. Главная обязанность AES заключалась в том, чтобы как можно лучше удовлетворять потребности в электроэнергии, наладив ее безопасное, экологически чистое, надежное и недорогое производство. На выполнение этой задачи было направлено 90–95 процентов всех ресурсов и труда наших сотрудников.

К примеру, после того как AES построила в Ле-Флор 320-мегаваттную станцию, уровень безработицы в округе упал с 13,6 процента до 4. Но это мелочь по сравнению с тем, что произошло после покупки компанией AES распределительной энергокомпания в Доминиканской республике в 1997 году. За год до этого в зоне обслуживания энергокомпания от поражения током погибло 385 доминиканцев – типичное явление на тот момент. К 2000 году число несчастных случаев сократилось до 29. Другими словами, мы спасли сотни жизней, потому что AES серьезно относится к своей первоочередной задаче «удовлетворять обще-

ственную потребность в *безопасном*, экологически чистом, надежном электричестве». Полагаю, что это и есть самый полезный для общества «проект» AES.

Выбор и определение совместно разделяемых ценностей были лишь первыми шагами становления корпоративной этики AES. С каждым годом роль этих ценностей и принципов для нашей организации возрастала. После того, самого первого, обсуждения я продолжал поиск их истинной практической значимости и для себя, и для других сотрудников. Мы интегрировали эти ценности во все сферы деятельности AES. В результате для привлечения внимания общественности и поощрения разнообразия мнений нам никогда не требовались какие-то специальные этические инициативы или программы. Это уже стало частью нашей повседневной рабочей жизни и прекрасно совмещалось с нашим способом ведения бизнеса. Как сказала Линн Пейн, профессор Гарвардской школы бизнеса: «Ценности – не “инструмент управления” и не раздел системы менеджмента, дополняющий контроль качества или систему материального поощрения. Равно они не являются и чем-то эфемерным... [Это] убеждения, цели и установки, которые поддерживают предприятие и помогают руководству выбирать стратегии, структуры, процессы и политику. Это “инфраструктура” организации, составляющая ее особый характер и этику – морально-нравственную направленность».

Поначалу, когда мы только обозначили ценности компа-

нии, двое из старших руководителей AES отнеслись к ним скептически. Жесткий, сугубо практический, не терпящий излишеств подход к бизнесу мешал им понять, к чему все эти «сентименты», которые мы предлагаем для рассмотрения. Экономика для них была чем-то материальным и важным, все остальное – нет. Зная их взгляды, я не слишком удивился столь прохладному отношению.

Удивление пришло год спустя, когда мы вновь собрались, чтобы обсудить стратегию компании. Мы вернулись к концепции «7С» и попросили всех оценить наработки годичной давности и предложения по коррективам. Прежние скептики только что не замахали руками: «Не надо ничего менять! Нам нравятся эти ценности. Они работают! С нами хотят вести бизнес. И это потому, что мы вызываем доверие!» Мое молчание привело их в замешательство. «В чем дело, Деннис? – спросил один. – Мы думаем, что концепция отличная. Люди хотят сотрудничать с нами, их привлекает честность и порядочность».

«Похоже, вы упустили из виду главное, – сказал я. – Мы стараемся придерживаться этих ценностей потому, что они *правильные*, а не потому, что они *работают*». Высокая мораль редко конфликтует с прагматикой делового поведения, однако это не значит, что организация стала придерживаться общих ценностей исключительно из экономических соображений. Амар Бхайд и Говард Стивенсон рассмотрели этот тезис в статье «Зачем быть честным, если

за честность не платят?» (Why Be Honest if Honesty Doesn't Pay?), опубликованной в Harvard Business Review. Они писали: «Нет убедительной экономической причины говорить правду или держать слово – в жизни наказание за обман может последовать не сразу или не последовать вовсе. Честность обусловлена в первую очередь моральным выбором. Деловые люди убеждают себя, что в перспективе смогут “преуспевать, делая добро”. Но этому убеждению недостает фактической или логической основы. Если не будет ценностей, то не будет и элементарного навыка отличать правильное от неправильного; доверие, основанное на самообмане, рассыплется под напором соблазнов. <...> И мы должны радоваться этому. Нам следует гордиться системой, в которой люди честны потому, что хотят быть честными, а не потому, что должны».

Разговоры о том, почему важно жить по этим установкам и как судить об их эффективности, не умолкали в компании и за ее пределами целых двадцать лет. Эта тема служила источником множества разногласий между мной и рядом руководителей AES, не говоря уже о тех, кто изучает искусство управления.

К вопросу о том, следует ли придерживаться ценностей только потому, что они *правильные*, примыкает еще один: должны ли ценности меняться, если меняются обстоятельства. Должны ли мы пересматривать принципы, если цены на акции падают, плохо продается продукт, если мы сделали

ошибку, приобретя активы? Мой ответ – «нет», но здесь есть простор для дальнейшего обсуждения.

Я убежден, что за принципами вроде порядочности и справедливости стоит некая непреложная истина, которая не меняется – и не должна меняться – со временем и уж тем более из-за экономических трудностей. *Интерпретация* в какой-то мере может пересматриваться с течением времени, но сами принципы и ценности ему неподвластны. Как в присказке: «Принципы – ваза, метод – букет. Меняются методы, принципы – нет».

Не совсем правильно говорить, что корпоративные ценности AES целиком и полностью отвечали личным ценностям основателей компании. Суть в том, что принятые установки становятся общими, разделяемыми. То есть члены организации согласны с определением и важностью конкретной ценности. Порой, особенно в частной компании, это может не совпадать с общепринятой трактовкой. Если же представления об этических максимумах различны у разных людей, будь они вице-президентами или членами правления, совместно разделяемыми они уже не будут.

Мы попытались сгладить эту проблему, проводя углубленную работу среди соискателей на различные должности в AES. Мы разъясняли и обсуждали суть наших ценностей, чтобы люди могли решить, хотят ли они стать частью нашего сообщества. Тема всегда затрагивалась на ежемесячных и ежеквартальных итоговых совещаниях. Постоянство, с ко-

торым мы обращались к этим вопросам, интриговало окружающих. Один из работавших с нами банкиров удивлялся после визита в штаб-квартиру AES: «Прохожу мимо кабинета, а там два вице-президента спорят, честно что-то или нет. Представляете?»»

В AES для любых изменений в интерпретации общих установок руководитель, представляющий компанию, выслушивает обоснование предложенных поправок, советуется с коллегами, а уже потом решает, есть ли необходимость вносить корректировки.

Подозреваю, что во многих компаниях, особенно там, где упор делается на свободу личности и мнений, большинство сотрудников не вполне разделяют корпоративные ценности, а те, в свою очередь, либо подгоняются под меняющуюся ситуацию, либо определены настолько расплывчато, что с ними может согласиться кто угодно. В результате они практически не влияют на поведение организации и ее сотрудников. И оказываются совсем бессмысленными, когда для компании наступает сложное время.

«Знаешь, Деннис, у нашей компании тоже есть ценности», – часто слышал я от людей, не принадлежащих к AES. Отрезвляющее напоминание о том, что иногда нас воспринимают как гордецов или даже лицемеров. Принципы есть у каждого человека и каждой организации. В наш век «толерантности» неполиткорректно говорить, что какие-то ценности лучше, а другие хуже. Однако в действительности это

именно так. Например, великодушие и правдивость гораздо лучше себялюбия и фальши.

Недавно я читал статьи, в которых утверждалось: неважно, какая у вас цель или система ценностей, главное – следовать некоему общему набору норм. Мой приятель из Калифорнии считает, что тезис «все ценности равны» приложим к широкому контексту, и любит вспоминать свою беседу на пляже с одним парнем. Она закончилась словами: «Слушай, круто. Ты запал на Иисуса, а я – на серфинг». Эта история подтолкнула меня использовать слово «принципы» наряду со словом «ценности» для описания ключевых концептов, определяющих жизнь нашей организации. Принципы несут в себе меньше этической относительности, чем ценности, и больше непреложных истин, по которым, на мой взгляд, нужно жить. Вопрос не в том, есть ли у нас принципы и ценности, а в том, как и насколько определяют они наше поведение.

Мода на корпоративные ценности идет с начала 1980-х. Компании развешивают плакаты на стенах офисов, пишут о своих ценностях на сайтах и упоминают в ежегодных отчетах. Обилие подобных деклараций побудило одного журналиста назвать их «парфюмом для эгоизма». Да, цинизм здесь обоснован. Провозглашаемые компаниями морально-нравственные критерии в реальности почти не влияют на то, как ведется бизнес. Директора едва ли упоминают их на встречах с инвесторами. Что было бы, если бы ком-

пания ориентировалась на этику при оценке индивидуальной производительности, расчете премии или вручении опционов на акции? Часто ли принципы определяют производственную стратегию компании и финансовые вливания? Если ценности остаются красивыми словами, это может выглядеть неплохо для пиара, но по сути цинично и лживо. Ценности и принципы значат что-то лишь тогда, когда влияют на все, что мы делаем, каждый день.

Моя искренняя вера в общие ценности и принципы не означает, что AES или я сам всегда отвечали стандартам, которые сами установили. Они вдохновляли нас, мы ими руководствовались, но непогрешимых не существует. В то же время я выступал против любых попыток снизить стандарты или уменьшить груз ответственности, который мы сами на себя возложили. Я понимал: нужно стараться изо всех сил – тогда, даже если цель не будет достигнута, останется осознание своей правоты.

В начале 80-х годов AES делила офисное помещение в Арлингтоне с одной маленькой стартап-компанией. Ее создатели придумали аксессуар – бантик, который женщина могла легко приколоть к наряду. После нескольких неудач руководители компании отправились на отраслевую выставку и там предложили свои изделия. К их удивлению, они получили заказ на несколько тысяч украшений. Вернувшись с выставки, их президент влетел в мой офис, чтобы поделиться хорошими новостями. Но вдруг запнулся и спросил:

«Деннис, как же нам сделать столько бантиков?»

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.