Деннис Бакке

Работа *в радость*

Бизнес-модель будущего

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

Пара слов об обложке 10

Предисловие 11

Глава 1. Мое знакомство с работой 17

Глава 2. Тоска 35

Глава 3. От тоски к радости 53

Глава 4. «Соты»: динамика комфортной рабочей атмосферы 67

Глава 5. Результаты, ответственность и вознаграждение 87

Глава 6. Путь к радости 105

Глава 7. Важность цели 119

Глава 8. Ухабы на пути 135

Глава 9. Новый кризис 163

Эпилог 181

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Приложения ... 193

Вехи истории AES ... 193

Подход «Работа в радость» ... 197

Опросы о корпоративных ценностях и принципах в AES ... 205

Библиография ... 207

Благодарности ... 211

Об авторе ... 214

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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 человечной, разумной, грамотно устроенной рабочей обстановке. Такая обстановка не мешает финансовому успеху. Есть достаточно доказательств того, что, если на работе люди испытывают радость, финансовые результаты 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;

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

— **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 образовательной 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*** 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 занимал 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

* CEO (Chief Executive Officer) — высшее должностное лицо компании, определяет общую стратегию предприятия, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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». Совсем не мой вариант. Я чувствую, что стою на правильном пути, но знаю: до цели еще далеко. Эта книга — веский аргумент 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 помогали 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, пробрались 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». Многое 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 своих 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.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

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 вузах. 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*.

Наш мир зациклен на экономике. Оценивая себя как личность, мы часто считаем мерилом зарплату, которую получаем, или нажитый капитал.

* Лига плюща — объединение престижных частных американских университетов. — *Примеч. пер.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

«Все дело в экономике, тупица!» — 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 факторы — вспомните скандал с Enron* 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 незыблемыми, 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.

---

* 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.*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ