

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Dov Seidman

HOW
Why HOW We Do Anything
Means Everything

John Wiley & Sons, Inc.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дов Сайдман

Отношение определяет результат

Перевод с английского Светланы Чигринец

Москва

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.3
ББК 60.561.2
С14

Издано с разрешения литературного агентства Александра Корженевского

Сайдман, Д.

С14 Отношение определяет результат / Дов Сайдман; пер. с англ. Светланы Чигринец. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 400 с.

ISBN 978-5-91657-540-8

В бизнесе да и в жизни уже не так важно, что именно вы делаете. Гораздо важнее то, как вы это делаете.

Дов Сайдман, основатель и CEO компании LRN, на страницах своей книги убедительно доказывает: моральные «факторы», прежде считавшиеся «факультативными», определяют сегодня ваш успех. Только ориентируясь на нравственные ценности, выстраивая отношения на основании доверия и заботясь о собственной репутации, вы сможете обойти конкурентов и преуспеть в бизнесе и в жизни.

Эта книга будет полезна владельцам компаний, руководителям и менеджерам, которые заботятся не только о прибыли, но и о том, какое наследство они оставят своим детям.

УДК 658.3

ББК 60.561.2

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-540-8

© Dov Seidman, 2007, 2011

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие Билла Клинтона	10
Предисловие автора	12
Эра поведения	14
«Как» выходит на мировой уровень	18
Как масштабировать моральные ценности	21
Продвижение вдохновляющего лидерства	24
Человеческая операционная система	30
Мой путь	32
Стремление к значимости	36
Пролог. Поднимая волну	39
Часть I. Какими мы были, как мы изменились	51
Введение: пространства между нами	52
Глава 1. От земли к информации	55
Линии коммуникации	57
Сплющивание	59
Глава 2. Наплыв технологий	65
Узы, которые нас соединяют	65
Расстояние, которое нас объединяет	67
А сейчас вы меня слышите?	71
«Прозрачный» век	74
Постоянство памяти	78
Информационный джинн вырвался из бутылки	79
Глава 3. Путешествие в мир <i>как</i>	81
Просто сделай это	81
Пропасть неопределенности	83

Ограниченность правил	86
Превосходя конкурентов	89
Как мы развиваемся	95
Часть II. Как мы думаем	99
Введение: парадокс путешествия	100
Глава 4. Играя на сильных сторонах	105
Помощь	107
О книге судят по обложке	109
Доверяя партнеру	111
Эволюция ценностей	114
Верь в это	119
Глава 5. Переход от <i>можно</i> к <i>следует</i>	124
Правила в качестве проводников	127
Двигаясь в такт с правилами	130
То, что вертится на языке	135
Потенциал мышления по принципу <i>следует</i>	142
Риск и награда	144
Глава 6. Концентрируясь на деле	149
Отвлекающие факторы	154
Мелкие просчеты, большие издержки	156
Диссонанс	159
Умение создавать гармонию	165
Трение	166
В гармонии с окружающим миром	168
Часть III. Как мы ведем себя	173
Введение: как мы делаем то, что мы делаем	174
Глава 7. Создавая прозрачность	177
Проводники и заменители	180
Я вижу тебя, ты видишь меня	185
Рынок определяет ваше место	186

Извинитесь	192
Межличностная прозрачность	197
Не хитрите	202
Глава 8. Доверие	207
Косвенное стало прямым	209
Насколько высок потолок	214
Отправляясь в путешествие	215
В пути	219
Создавая доверие	221
Доверие — это лекарство	225
Доверяй, но проверяй	227
Глава 9. Репутация и еще раз репутация	233
Репутация в связанном мире	236
Репутация как капитал	242
Неправильное управление репутацией	245
Второй шанс	251
Часть IV. Как мы управляем	263
Введение: как-инновации	264
Глава 10. Создавая культуру	269
Сумма всех как	272
Спектр культуры	274
Четыре типа культуры	276
Пять как-аспектов культуры	282
Глава 11. Саморегулирующиеся культуры	297
Саморегулирование должно начинаться снизу	299
Свобода — это еще одно слово	302
Тест-драйв культуры	304
Закрывая пропасти	308
Моральные ценности в действии	311
Путь к культуре	314
Почему саморегулирование — будущее бизнеса	317

Глава 12. Концепция лидерства	324
Лидерство	326
Слово связано с делом	329
Первые пять как-аспектов лидерства	329
Круги внутри кругов (отступление).....	339
Концепция лидерства (продолжение)	340
Круги внутри кругов (часть вторая)	355
Эпилог.....	357
<i>Как имеет значение</i>	362
Благодарности	363
Примечания	370

*Моей маме Сидел за то, что благодаря ей
я впервые осознал, насколько важно то,
КАК мы делаем, для того, что мы делаем.*

*Моей жене Марии за то,
что подарила мне именно то КАК,
которое для меня важнее всего на свете*

Предисловие Билла Клинтона

В моем политическом прошлом я должен был находить ответы на два вопроса: «Что делать?» и «Во сколько нам это обойдется?». После того как закончился мой президентский срок, я стал думать о том, как объединить людей, чтобы они смогли направлять свои усилия на решение куда более важных проблем. Потому что независимо от того, что бы нам ни хотелось сделать и сколько бы денег ни потребовалось на осуществление запланированного, в первую очередь следовало бы задуматься о том, *как оптимизировать свои усилия и расширить зону воздействия*, чтобы наши благие намерения не пропали даром.

Мой друг Дов Сайдман посвятил жизнь изучению именно того, *как люди ведут свой бизнес и как они распоряжаются своими жизнями*. Мы живем в XXI веке, который ставит перед нами новые, уникальные задачи, и теперь мы все лучше понимаем, что успех — это отнюдь не игра с нулевым балансом, когда одни могут возвыситься только за счет других. В новом веке люди либо вместе добьются успеха, либо вместе потеряют все. Наша миссия — создать такую глобальную общность, в которой ответственность, выгоды и ценности будут принадлежать всем в равной мере. Этот новый взгляд заставляет нас думать о том, *как* делать то, что мы делаем, и искать новые пути для решения глобальных проблем, непосильных для одиночек.

В 2005 году я создал Глобальную Инициативу Клинтона (CGI), призванную объединить лидеров из государственного и частного секторов для разработки и внедрения новаторских решений некоторых самых насущных мировых проблем — то есть для ответа на извечный вопрос *как*. CGI проводит различные мероприятия, в рамках которых мировые лидеры могут сотрудничать, делиться идеями и налаживать партнерские связи, помогающие их работе. Наша задача — стимулировать тех, кто присоединился к CGI, воплощать в жизнь конкретные проекты. Мы называем это «*решимостью действовать*». Такая решимость

зачастую выглядит как межотраслевые партнерства различных организаций, преследующих общую цель — долгосрочные перемены. Например, только в течение одного года врачам удалось объединить усилия с грузоперевозчиками и неправительственными медицинскими организациями для доставки невос требованных медицинских товаров туда, где в них нуждаются, — а ведь порой медицинские учреждения от них попросту избавляются. Вот еще пример: безработная молодежь в Нью-Йорке летом красила в белый цвет крыши — в результате сократились затраты на охлаждение, повысилась энергоэффективность зданий, и помимо всего прочего, это благоприятно сказалось на уровне занятости. Это примеры применения концепции *как* (насколько важно, *как* мы делаем, для того, что мы делаем) на практике, примеры того, как эта концепция, основанная на коллективных ценностях, помогает извлечь максимальную пользу от наших усилий.

Я рад, что Дов написал эту жизнеутверждающую книгу, в которой сумел донести до мира философию концепции *как* во всем ее многообразии. В этой книге говорится о моральных принципах, которые необходимы всем людям XXI века, и о том, как эти принципы могут быть воплощены в наших общественных, деловых и личных начинаниях. Потому что сегодня достичь процветания могут лишь те индивидуумы, сообщества и предприятия, которые понимают первостепенную значимость этой концепции — *как* мы делаем то, что мы делаем. Ответы на вопрос *как* (ответы, которые делают мир лучше, а будущее наших детей — прекраснее) можно найти только тогда, когда самые разные люди из разных концов света, занимающиеся самыми разными делами, объединятся в истинном сотрудничестве, побуждая друг друга работать лучше и больше.

Эта книга станет ценнейшим подспорьем для всех нас, тех, кто стремится построить лучший мир и создать лучшее будущее для грядущих поколений.

*Билл Клинтон,
основатель Фонда Уильяма Клинтона
и 42-й Президент Соединенных Штатов Америки*

Предисловие автора

Эта книга не о том, *что* делать. Она о том, *как* делать то, что мы делаем. В чем различие? Во всем.

В XXI веке *что* вы делаете или *что* вы знаете — не самое важное.

Это утверждение касается не только бизнеса. Оно справедливо для любой современной структуры — коммерческой или некоммерческой, для любого правительства или даже целой нации. Оно справедливо для каждого, кто ставит перед собой определенные цели и добивается их.

В нашей взаимосвязанной глобальной экономике компаниям и отдельным личностям становится все сложнее добиваться успеха — в том случае, если их интересуют лишь продукты или услуги, которые они поставляют. Если мы вспомним всех успешных сегодня людей, то увидим, что их успех не зависел от того, *что* они делали. Ведь стоит вам создать что-то новое (или просто что-то более качественное, более быстрое или более дешевое), как конкуренты находят способы вас обойти: они совершенствуют ваш продукт, но продают его при этом по такой же или даже более низкой цене. Клиенты тут же сравнивают цены, характеристики, качество и обслуживание и четко определяют для себя, *что* именно купить.

К тому же в нашем гиперсвязанном и гиперпрозрачном мире частную жизнь невозможно скрыть. Что бы ни происходило, все сегодня можно так или иначе «переслать», «твитнуть» или поведать всему миру в рамках блога. Нас наделили беспрецедентной властью смотреть поверх заборов и сквозь стены, минуя PR-отделы; мы можем заглянуть в самую суть работы той или иной компании — хоть в залы заседаний, хоть в души сотрудников и руководителей. Теперь мы можем оценить не только что они делают, но и то, *как* они это делают.

Стремление отличаться от других — в личном, профессиональном или организационном плане — лежит у истоков всех наших деловых начинаний

(а зачастую и личных начинаний тоже). Мы хотим выделяться и быть решительными, принимать смелые решения, приносить неоценимую пользу, выгодно отличаться от конкурентов, делать то, что другие никогда не смогут повторить, то есть быть единственными и неповторимыми — номер один. Но в нашем мире едва ли осталась хотя бы одна еще никем не охваченная сфера деятельности.

Хотя все же есть одна область, для которой характерно разнообразие поистине бесконечное. Еще никому не удавалось ее ни проанализировать, ни измерить, ни систематизировать или превратить в товар, ведь ее *нельзя* ни купить, ни скопировать — это сфера человеческого поведения, отвечающая за то, *как* мы делаем то, что мы делаем. *Как* делать то, что мы делаем, можно по-разному — количество вариантов огромно. А разнообразие, как известно, порождает возможности. Узоры, вытканые на коврах человеческого поведения, настолько причудливы, настолько богаты и охватывают такие обширные пространства, что у человека в любой жизненной ситуации всегда остается возможность — возможность обойти конкурента благодаря правильным моделям поведения.

Безусловно, то, *как* мы делаем то, что мы делаем, было важно всегда. Но сегодня то, как мы ведем себя, потребляем, устанавливаем контакты, выходит на передний план. Современный мир, пронизанный мощными информационными потоками, не только объединяет, но и выставляет нас на всеобщее обозрение, и мы еще только начинаем понимать, что эти изменения для нас означают. Нас накрыло глобальное информационное облако, оно связывает нас с коллегами, клиентами и совсем не похожими на нас людьми, представителями иных культур. Технологические прорывы порой объединяли людей быстрее, чем мы могли по-человечески отреагировать на них и понять, как нам теперь понимать друг друга. Поэтому сегодня устарели как многие проверенные методы командной работы, так и исторически сложившаяся тактика борьбы с конкурентами.

Как мы все видим и знаем — и о чем говорится на страницах этой книги, — самые ценные инновации XXI века несут с собой не только новые продукты, услуги, навыки, новые модели ведения бизнеса и новые стратегии, но и новые способы создания ценностей — через наше поведение, как личное, так и корпоративное; это так называемые *как*-инновации, или новые способы делать то, что мы делаем. Люди и организации, неспособные справиться с этим вызовом, останутся позади. Выйдут вперед лишь те, кто понимает, что наилучший и, без-

лежит не только через природный талант и умения, но и через правильное поведение. Впереди будут те, кто овладеет искусством *как*: как правильно делать то, что мы делаем. Данная книга призвана пролить свет на силу и возможности этой простой с виду идеи.

Эра поведения

В 2007 году в первом издании своей книги я утверждал, что мы вступаем в так называемую эру поведения.

Но я ошибался.

За прошедшие четыре года я понял, что мы не вступаем в эру поведения. Мы уже в нее погрузились. Наше поведение играет даже бóльшую роль, чем я когда-то предполагал: мы даже и представить себе не можем, как оно на нас влияет. Когда, к примеру, я писал про продавца пончиков в Нью-Йорке, сумевшего повысить объем продаж, потому что доверял клиентам — разрешал им самостоятельно отсчитывать и брать себе сдачу, я и подумать не мог, что демонстрация доверия станет глобальной деловой стратегией, которая используется теперь для формирования глубоких отношений. И уж точно я не мог предположить, что даже такие страны, как Индонезия, будут использовать этот подход как тактику для борьбы с коррупцией. (На территории Индонезии открылось более 10 тысяч «кафе честности», а в местных школах появились «столовые честности». В этих столовых нет кассиров. Вместо этого школьники, взяв с полка то, что им нравится, кладут деньги в одну открытую коробку, а сдачу берут из другой. Суть идеи в том, что «столовые честности» должны воспитать в юных индонезийцах честность, что не позволит им скатиться в будущем в пропасть коррупции.)¹

Когда я анализировал самую крупную из известных мне на тот момент финансовых пирамид, то считал ее частным случаем злоупотребления людским доверием. Я и предположить не мог, что нам предстоит стать свидетелями построенной на доверии «аферы века» — аферы Бернарда Мейдоффа, обманувшего миллионы людей. Я тогда рассказывал об одном профессиональном гольфисте, который сам себя исключил из турнира — не потому, что был обязан так сделать, а потому, что считал это *правильным* поступком как с профессиональной, так и с нравственной точки зрения. Я и подумать не мог, что другой гольфист — его считают величайшим в мире игроком — собьется с праведного пути: он попросту забыл, что в современном мире публичная и частная жизнь

неразделимы*. И когда я говорил о мире, движимом глобальными информационными сетями, мире, раскрывающем каждого из нас в самых неожиданных ракурсах, я и думать не мог, что нам предстоит пережить глобальный экономический кризис, обнаживший истинную природу и далеко идущие последствия такой нашей связанности.

Описывая наш мир, ставший взаимосвязанным благодаря коммуникационным технологиям, которые сумели сократить расстояния между людьми, странами и культурами, я не сумел до конца разглядеть и нашу взаимозависимость — даже морально-этическую. Моральная взаимозависимость неизбежна в мире, где ипотечные операции в Калифорнии могут уничтожить пенсионные накопления жителей норвежской деревни, а спрос на сотовые телефоны и игровые приставки может стать пусковым механизмом геноцида в Центральной Африке.

Я пришел к выводу, что мы слишком привыкли описывать мир в терминах, не имеющих нравственных начал, — плоский, связанный, прозрачный, сложный, непредсказуемый и полный риска. Еще два столетия назад шотландский философ Дэвид Юм отмечал, что духовное воображение уменьшается с увеличением расстояния. Из этого следует, что духовное воображение (по мере того как мир благодаря глобализации информации и капитала становится теснее) должно увеличиваться. А ведь наш мир действительно стал тесным. Нас больше не разделяют расстояния, а значит, пора разбудить духовное воображение.

Чтобы вы могли нагляднее представить все эти тенденции, предлагаю вашему вниманию формулу взаимосвязанного и взаимозависимого мира:

$$\begin{array}{l} \text{Технология} + \text{Человеческая} \times (\text{Ложное пред-} + \text{Аморальные}) = \text{Экстремизм и глобальная} \\ \text{страсть} \quad \text{ставление} \quad \text{ценности} \quad \text{дисфункция} \\ \text{Технология} + \text{Человеческая} \times (\text{Истинное пред-} + \text{Нравственные}) = \text{Глобальная стабильность} \\ \text{страсть} \quad \text{ставление} \quad \text{ценности} \quad \text{и устойчивое благо-} \\ \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \text{состояние} \end{array}$$

В данной формуле две константы и две переменные. Первая константа: мир окутан техническими связями. Мы больше никогда не будем менее связанными или менее «обнаженными». Частная жизнь, как теперь всем известно, закончилась. По мере развития технологий мы будем становиться только более

* По всей видимости, автор имеет в виду разразившийся в 2009 году скандал вокруг Тайгера Вудса: этот образцовый во всех отношениях спортсмен и семьянин был уличен в супружеской неверности, в результате чего несколько всемирно известных брендов отказались спонсировать

связанными и более уязвимыми. Вторая константа — в том, что человеческая страсть к прогрессу и лучшей жизни универсальна, а при сочетании сил технологии и человеческой страсти, как это все чаще происходит, их воздействие увеличивается в геометрической прогрессии.

А сейчас рассмотрим две переменные: наше представление о мире и наши моральные ценности. Если вы умножите технологию и человеческую страсть на ложное представление и аморальные ценности, вы получите полную дисфункцию и экстремизм. Мир будет все чаще крениться в сторону кризиса. Но стоит вам умножить те же константы на праведные переменные — истинное представление и нравственные ценности, — как в мире воцарится глобальная стабильность и устойчивое благосостояние.

Ставки на верное решение этого уравнения в личной жизни и профессиональной сфере как никогда высоки. В гиперсвязанном мире проблемы местного характера могут очень быстро превращаться в глобальные катастрофы. И будь то финансовый обвал, ядерная война, сход ледника, пандемия или интернет-терроризм, скорость распространения и глобальность проблем может заставить нас думать, что каждые несколько дней мир достигает экзистенциальный апокалипсис. Мы похожи на секретных агентов из фильма «Люди в черном», которые изо дня в день ходят на работу, чтобы ликвидировать очередную угрозу уничтожения Земли инопланетными захватчиками. И все же несмотря на то, что наши проблемы могут показаться нам кризисом *конца жизни*, на самом деле они представляют собой не что иное, как кризис *образа жизни*.

По мере установления контактов с людьми и попыток объяснить, почему все происходит именно так, как происходит, я понял, что разговор всегда надо начинать с определения того, чем кризис конца жизни отличается от кризиса образа жизни. Классический кризис конца жизни — это стремительно летящая к Земле гигантская комета. В такой ситуации самым рациональным было бы залезть под кровать и молиться, чтобы комета каким-нибудь чудесным образом миновала Землю и прихлопнула бы Венеру, например. Другими словами, кризис конца жизни — это катаклизм, на который мы не в состоянии повлиять. Но это не имеет никакого отношения к нашим социальным, политическим и экологическим проблемам, каждая из которых обусловлена человеческим поведением и может разрешиться только при изменении такого поведения.

К слову, во время финансового кризиса многие умные люди искренне верили в то, что мировая экономика балансировала на краю пропасти — ее ждал окончательный и бесповоротный крах. (Финансы удерживаются в балансе, была попытка

самой популярной.) Умные люди затаились, старались не попадаться на глаза и ждали, пока не стихнет шторм. Одновременно отовсюду доносились призывы «перезагрузить», «перезапустить» и/или «преобразовать» финансовую систему. Но на самом деле мы остро нуждались — и до сих пор нуждаемся — в *переосмыслении* человеческих взаимоотношений. Как сказал Альберт Эйнштейн, мы не можем решать проблемы, основываясь на том же типе мышления, который мы использовали, когда эти проблемы создавали. Кризис образа жизни можно изменить, лишь изменив образ жизни.

Я повсюду отмечал универсальную жажду к более глубокому пониманию современного мира и огромный аппетит к *переосмыслению* того, каким образом нам следует двигаться вперед. Меня часто просили применить описанные в моей книге идеи об источниках человеческого поведения к глобальной экономической катастрофе, вызванной чрезвычайно сложными финансовыми операциями. В основе любого поведения лежат ценности: ситуационные и устойчивые. И мне кажется, что все сводится к различию между ними. Слишком часто наше взаимодействие с людьми обусловлено ситуацией — вместо того чтобы быть стабильным. К примеру, банки долгое время выдавали ипотечные займы, позволяющие потребителям покупать дома, которые они иначе не могли бы себе позволить. Сегодня это звучит весьма нерационально, не так ли? Но на тот момент это было вполне разумно. Потребители не волновались, поскольку верили, что стоимость их домов будет постоянно повышаться, позволяя им рефинансировать кредит или в конце концов продать дом с хорошим наваром. Банки не волновались, поскольку они выпускали ценные бумаги на сумму выданных ссуд и продавали их инвесторам. Инвесторы также сохраняли спокойствие, поскольку считали, что непогашенной останется лишь ничтожная часть приобретенных ими ипотек. Предполагая, что рынок недвижимости может только расти, но никак не падать, ошиблись практически все. Но, помимо всего прочего, мы совершили еще более существенную ошибку: мы посмели предположить, что игроки на финансовом рынке не нуждаются в аутентичных и устойчивых взаимоотношениях, потому что считали, будто финансовые инновации защищают от любого риска. Сейчас мы знаем, что эта так называемая инновация на самом деле преумножала риск, поскольку поощряла интерес к краткосрочной ситуационной выгоде, а не к устойчивым ценностям, приносящим выгоду в долгосрочной перспективе.

Между этими двумя понятиями существует огромное различие. Взаимоотношения в сфере, которая несет ситуационные ценности, приносят выгоду

расчетом — что можно выиграть здесь и сейчас. Они побуждают хвататься за краткосрочные возможности вместо того, чтобы изо дня в день поощрять принципиальное поведение, способное привести к долгосрочному успеху. Они расставляют приоритеты в зависимости от того, что мы *можем* и *не можем* делать в каждой отдельной ситуации. В противовес им устойчивые ценности базируются лишь на том, что нам *следует* и *не следует* делать. Они в буквальном смысле делают отношения устойчивыми во времени. Именно устойчивые ценности заставляют нас объединяться с другими на человеческом, духовном уровне. Они предполагают наличие целостности, честности, правдивости, смиренности и надежды. Устойчивые ценности, таким образом, отвечают на вопрос *как*, а не *сколько*.

Коллапс крупнейших финансовых организаций показал нам, что корпорация, компания, учреждение могут считаться устойчивыми не тогда, когда достигают определенного размера и уровня. Устойчивость зависит от того, *как* такие организации ведут свои дела — *как* они ведут себя с сотрудниками, акционерами, клиентами, поставщиками, окружающей средой, обществом и будущими поколениями.

«Как» выходит на мировой уровень

За последние несколько лет мне посчастливилось представлять идеи, заложенные в основу этой книги, бизнес-лидерам и аудиториям по всему миру. Кроме того, очень часто я обсуждал *как* в самых неожиданных местах и применял представленные в книге концепции к неожиданным сферам жизни. Как-то раз меня пригласили на передачу «Доброе утро, Америка», где перед миллионами сонных граждан я беседовал с ведущей Робин Робертс о том, *как* правильно растить детей. Процесс воспитания ребенка подобен пути — это сродни строительству карьеры или компании. Раньше мы могли контролировать своих детей, когда это было нам необходимо, — требовалось всего лишь выключить телевизор и отправить их в свою комнату. Сегодня практически невозможно «отсоединить» детей от всех тех устройств, благодаря которым они получают доступ к миру, покрытому социальными сетями. Когда-то мы надеялись, что дети естественным образом будут моделировать свое поведение по образу и подобию старшего поколения. Сегодня предугадать поведение невозможно. Вскоре после выхода первого издания книги я стал отцом. Сегодня моему сыну три года. По мере его

жить в просторах интернета. Куда бы он ни пошел, его репутация опередит его. Поэтому очень важно, чтобы я поощрял в нем формирование устойчивых ценностей, которые помогут ему твердо шагать по верному пути в этот странный, но такой удивительный новый мир.

Вскоре после этого меня пригласил на передачу телеведущий Чарли Роуз — он хотел знать, чем именно идеи, проиллюстрированные мной в книге, отличаются от «золотого правила» нравственности: «Относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе». Это справедливый вопрос, потому что то, как мы поступаем сегодня, влечет за собой последствия, о которых раньше мы и подумать не могли. Сегодня ваше поведение становится общественным достоянием, а ваши поступки могут оказывать влияние на многих людей. Я предположил, что мы должны изменить масштаб ценностей, чтобы они соответствовали миру, где миллионы людей могут «добавлять в друзья» или «удалять из друзей» одним лишь кликом мыши и приобретать «последователей» за 140 символов или даже меньше. И неудивительно, что наше молодое поколение добивается социального статуса через привлекающее внимание потребление, приобретая известность через шокирующие поступки и поведение².

Чем больше я путешествовал, тем больше понимал, что идеи, освещенные в этой книге, универсальны. Каждый раз благодаря уникальной и креативной интерпретации *как* каждой новой аудитории я обретал что-то новое. В Пекине я совершил ошибку, когда сказал целой аудитории китайских студентов о том, что не уйду, пока не отвечу на все интересующие их вопросы. Четыре часа спустя мы все еще обсуждали, как теория устойчивого поведения связана с классической китайской философией. (Ответ: очень тесно. Ключевой догмат конфуцианской мысли, к примеру, заключается в том, что законы контролируют человека с низкими моральными устоями, а правильное поведение контролирует праведного человека. Если заменить *человека* на *компанию*, Конфуция можно назвать теоретиком организационного менеджмента.)

На международной бизнес-конференции в Европе я попросил CEO* — а их набился полный зал — поднять руки, если они могут с уверенностью назвать имена своих лучших сотрудников. Руки подняли все. Затем я попросил их продолжать держать руки, если они с такой же уверенностью могут назвать своих самых принципиальных сотрудников — тех, кто наилучшим образом персонифицирует

* Chief Executive Officer, CEO (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В при-

основополагающие ценности компании и на личном примере демонстрирует процесс достижения правильных результатов при правильном поведении. Все опустили руки. Продолжая гимнастику для СЕО, я спросил, считают ли они, что у них была бы более хорошая и более устойчивая компания, если бы они могли ответить на второй вопрос так же уверенно, как на первый. Их руки взлетели до небес. И наконец, я попросил их не опускать руки, если они согласны с утверждением, что современные глобальные движущие силы призывают к немедленному переосмыслению ответа и воплощению его в деятельности их компаний. Они остались сидеть с поднятыми руками.

В 2008 году на Фестивале идей в Аспене я предложил новую концепцию *презойти благодаря правильному поведению (outbehave)*. Я заметил, что этот термин нельзя найти в словаре, в отличие от таких понятий, как *обойти, перехитрить, опередить, обыграть, превзойти* и так далее. Язык очень важен, поскольку он формирует наше мышление. Все эти термины есть в словаре, поскольку они выражают ментальные модели и схемы поведения. Но почему-то идея, что мы можем преуспеть благодаря нашему поведению и что принципиальное поведение может стать источником определенных преимуществ, осталась без названия. Мы похожи на бодибилдеров, которые тренируют руки и торс, забывая при этом про ноги. Мы знаем, как заработать больше наших конкурентов, но мы и понятия не имеем, как обойти их с помощью поведения. Образно говоря, пришло время пойти в спортзал и поработать над «поведенческими ногами», которые держат нас на земле и приведут к устойчивой, благополучной жизни.

А еще я увидел, что целое сообщество людей, в том числе мыслители и лидеры, которыми я восхищаюсь, приняли и расширили мою концепцию *как*. Для них она стала этикой человеческих стремлений. Президент Билл Клинтон заявил, что планирует провести остаток жизни «в бизнесе правильного поведения», а извечный вопрос «*что делать?*» он оставляет другим.

Обозреватель газеты *New York Times* Том Фридман добавил *как* в качестве «правила» плоского мира в новое издание своей основополагающей книги «Плоский мир. Краткая история XXI века». В своей следующей работе «Жаркий, плоский, многолюдный»^{*} он проиллюстрировал основы *как*-концепции в качестве краеугольного камня устойчивого мира. Он также акцентировал внимание на вдохновляющем лидерстве, основанном на *как*-концепции, — лидерстве,

на котором строится путь к инновациям и процветанию в мире, характеризующемся весьма частыми политическими, экономическими и экологическими изменениями и потрясениями.

Как масштабировать моральные ценности

Я зарабатываю на жизнь, руководя коммерческой организацией, которая осуществляет свою деятельность на открытом мировом рынке. За последние несколько лет мне не раз приходилось обсуждать преимущества капитализма с его критиками, которые обвиняли в рецессии жадных банкиров, невежественные регулирующие органы или некомпетентные автомобильные компании. Я неизменно начинал свой ответ с того, что у экономического поведения всегда есть моральная подоплека. На самом деле Адам Смит, автор «Исследования о природе и причинах богатства народов», был философом-этиком и никогда не учился на экономиста. После чего я говорил о том, что в капиталистическом обществе нам, как правило, свойственно предполагать, что экономический рост выгоден для всех. Больше роста означает больше рабочих мест, больше денег и больше защищенности как для предприятий, так и для граждан.

В XX веке мы наблюдали тенденцию к консолидации целых индустрий в горстку огромных компаний. Они основывали свою деятельность на предположении о том, что такой рост представляет собой нечто положительное, поскольку большие компании были, как это обычно бывает, сильнее маленьких. Все организации стремились стать «слишком большими, чтобы обанкротиться»* — термин, который приобрел совершенно иной оттенок в процессе обвала ипотеки. Целая экосистема бизнес-школ, инвесторов, фондовых рынков, деловых СМИ и компаний росла и продолжала измерять успех на базе этого принципа. Венчурные инвесторы все еще спрашивают молодых предпринимателей, как те планируют измерять свои стартапы и как собираются добиваться стремительного роста. Рынки все еще поощряют компании, которые быстро растут, и наказывают тех, кто отстает. Но в бизнесе масштаб — это не все, и сам по себе масштаб не может гарантировать выживание в долгосрочной перспективе. В противном случае агрессивное стремление к масштабности — будь то большой доход или прибыль, больше клиентов или магазинов или более высокая стоимость акций — искушает компании игнорировать моральные ценности, на которых базируется истинная

устойчивость. Покажите мне венчурного инвестора, который бы спрашивал предпринимателей: «Как вы планируете измерять свои ценности?», и я сразу вложу деньги в его фонд. Покажите мне компанию, которая «слишком устойчива, чтобы обанкротиться», и я обязательно приобрету ее акции.

Если вы ничего больше из этой книги для себя не почерпнете, помните: в XXI веке принципиальное поведение является самой верной дорогой к успеху в деловой сфере и в жизни. Если это кажется вам нелогичным, то только потому, что мы привыкли к мысли о том, что бизнес и жизнь — это почему-то разные сферы, в которых действуют разные правила. Следуя этой логике, социальная и экологическая ответственность в лучшем случае второстепенны по отношению к основной цели бизнеса, а именно к максимизации экономической прибыли. Поп-культура полностью подтверждает посыл. Фундамент моей карьеры был заложен в Лос-Анджелесе — я обожаю фильмы и всегда выношу для себя из них полезные уроки. Вспомните героев-мафиози из «Крестного отца», которые оправдывают ужасающее предательство и жестокость безличным определением бизнеса: «Ничего личного. Только бизнес. Скажи Майклу, мне он всегда нравился».

Или вспомните заявление «Жадность — это хорошо», сделанное героем Майкла Дугласа из фильма Оливера Стоуна «Уолл-стрит». Стоун не хотел, чтобы мы пришли к выводу, будто жадность — это хорошо. На самом деле источником вдохновения для «Уолл-стрит» отчасти послужил отец режиссера, биржевой брокер старой школы, который верил в благородное обращение с клиентами. Горькая ирония заключается в том, что несколько поколений молодых инвесторов не поняли намека и восприняли историю Стоуна как призыв выйти в мир и не стесняться собственной жадности. Подобные лозунги (вроде «Жадность — это хорошо» и «Ничего личного, только бизнес») могут звучать лишь в несвязанном мире, в отдельной замкнутой сфере, какой и был последнее время мир бизнеса. В нем существовало некое аморальное пространство: до тех пор, пока вы не нарушаете закон, вы отвечаете только за стоимость акций и прибыли. К большому сожалению, слишком многие не смогли понять, что все изменилось, что технология не просто взаимно связала нас — она сделала нас морально взаимозависимыми. «Жадность — это хорошо» и «слишком большие, чтобы обанкротиться» — рациональные стратегии для мира, в котором бизнес и личная жизнь идут разными путями, — никак не годятся для связанного мира, где все наши действия носят личный характер, поскольку поведение каждого

Мне кажется, именно поэтому взгляд на мир через призму *как* находит отклик там, где традиционно превалировали сугубо экономические перспективы. Возьмем, к примеру, Всемирный экономический форум в Давосе. Ежегодно он собирает политических лидеров и глав крупнейших мировых корпораций с целью анализа состояния глобальной экономики и выдвижения идей, стимулирующих экономический рост и улучшение всеобщего благосостояния. И вот в 2011 году в Давосе состоялась конференция под названием «Общие нормы для новой реальности» — нормы того, что нам *следует* делать. В программе конференции было сказано, что основной упор в дискуссии будет сделан на «вопрос, *как* делать то, что мы делаем». А журнал Fortune, чей известный рейтинг пятисот крупнейших компаний поднимал моральный дух «слишком больших, чтобы обанкротиться» корпораций, взял паузу и, вместо того чтобы, как обычно, говорить о концепции *сколько*, в статье под названием «Почему хорошие поступки хороши для бизнеса» определил основные черты философии *как*.

Логика «слишком большие, чтобы обанкротиться» всегда превалировала и в международных отношениях: страны состязаются друг с другом, накапливая оружейный и валютный запасы, потому что уверены, что именно их размер определяет мощь и уровень защищенности. Но так ли это? И снова книга оказалась пророческой до такой степени, какой я и предположить не мог. В прологе я говорил о спонтанной волне, которую поднимают на стадионах болельщики. Для меня волна — это метафора, описывающая человеческую энергию и поведение, которые станут определяющими в XXI веке. И не только на футбольных матчах. В начале 2011 года все человечество стало свидетелем драматических волн, прокатившихся по Ближнему Востоку, где люди восстали против деспотичных правительств нескольких арабских стран. Как и Уолл-стрит, региональная политика давно находится под гнетом мировоззрения «слишком большой, чтобы развалиться». Предполагалось, что автократические режимы арабского мира незыблемы, ведь на их стороне деньги и власть. Кроме того, многие извлекали выгоду из поддержки США, которую им предоставляли не потому, что наши политики разделяют их ценности, а потому, что нам казалось, что только властные диктаторы могут бороться с террористами, не перекрывая при этом нефтяной трубы.

А затем произошло нечто невообразимое. Во время Арабской весны 2011 года я, подобно миллионам людей по всему миру, был буквально прикован к телеэкрану. В Тунисе и Египте мирные демонстранты восстали против государства: разрывались цепи, сжигались баррикады, они маршировали по Facebook и Twitter

чтобы организовать протесты и поведать свои истории всему человечеству. Протестующие хотели того, чего хотим мы все: справедливости, благородства и свободы. И хотя на их стороне не было танков или пыточных камер, они очень быстро добились победы, отобрав власть у старого режима. Другими словами, они создали ситуационную свободу, или свободу от тирании. Путь, по которому им предстоит идти вперед, полон препятствий, и никто не знает, приведет ли ситуационная свобода к устойчивой свободе — *свободе* жить сообразно ценностям. Но по крайней мере сейчас мы знаем, что народное движение, вдохновленное устойчивыми ценностями, способно восторжествовать над жестокостью и репрессиями. И ни один диктатор в мире уже не может с уверенностью заявлять, что он «слишком большой, чтобы обанкротиться».

Я видел, как египтяне на площади Тахрир требовали соблюдения их человеческих прав, и чувствовал, что это и есть доказательство того, что теория «слишком большой, чтобы обанкротиться» — всего лишь миф. Что в Каире, что на Уолл-Стрит — неважно где — стратегия оказалась ошибочной. Нам нужны лидеры, компании и правительства, слишком устойчивые, слишком принципиальные и слишком хорошие, чтобы потерпеть поражение.

Почему? Потому что в гиперсвязанном мире отдельный человек или небольшие группы людей превращаются в мощную силу, которая может выступать как на стороне добра, так и на стороне зла. Один человек может украсть в Сети миллионы личностей, и один человек может воспламенить революцию во всем арабском мире. Мы на самом деле демократизировали и добро, и зло. Чем более связанными мы становимся, тем чаще нам предстоит сталкиваться с самым неожиданным и невероятным. В мире постоянных радикальных перемен мы все нуждаемся в чем-то надежном, что одновременно и двигало бы нас вперед, и направляло бы наше движение. Мы должны опираться на то, что не изменится никогда, — на наши ценности. Именно поэтому сейчас больше, чем когда бы то ни было, мы нуждаемся в людях и компаниях, опирающихся на устойчивые моральные ценности. Такие ценности удерживают нас от шараханий от кризиса к кризису и от жадности к страху. И они, как маяк, ведут нас по устойчивому пути прогресса.

Продвижение вдохновляющего лидерства

Как же нам следует выстраивать свои компании, чтобы они стали «слишком устойчивыми, чтобы не обанкротиться»? Ответ будет кратким: нам следует пересмотреть природу самого лидерства. И вот почему. В современной экономике

знаний источники власти — информация и идеи — бесконечны. А Google раздает их бесплатно. Поскольку мы уже не можем хранить в тайне информацию, методы командно-административного лидерства индустриальной эпохи становятся все менее эффективными. Если взглянуть на мир сквозь призму *как*, мы увидим, как лидеры смещают акценты, а некоторые даже полностью меняют свои лидерские привычки от «командования и администрирования» к «установлению контакта и сотрудничеству». Это шаг от проявления власти *над* людьми к генерированию волн *через* них.

Такие вдохновляющие лидеры пришли к осознанию того, что по мере изменения источника власти должны меняться и модели их поведения — то, как они добиваются результатов и как руководят. Это тоже не очень сложно. Существует лишь три способа генерировать человеческие связи и поведение: вы можете принуждать, мотивировать или вдохновлять.

Принуждение говорит: «Принесите мне заметку к пяти часам. Как я сказал, так и будет. Просто сделайте это — и мне все равно, *как* вы это сделаете». Мотивация говорит: «Если вы это сделаете, то получите более высокую премию». Лидеры, которые принуждают и мотивируют, используют системы внешних поощрений (пряник) и наказаний (кнут). Но в нашем взаимосвязанном мире мы видим ограниченность этих подходов и понимаем, что нельзя написать множество правил, чтобы получить нужное нам поведение в любой ситуации, которую мы только можем себе представить, не говоря уж о тех ситуациях, которые мы не можем даже и вообразить. Мы также видим, что при помощи кнута и пряника невозможно установить прочные связи в мире, которые с легкостью обнажают суть этих связей, показывают их такими, какие они есть на самом деле. Если единственная причина, по которой я работаю в компании, — заработная плата, то стоит кому-то предложить мне более высокую заработную плату, как я тут же уйду. Если единственная причина, по которой я покупаю что-то в компании, — цена, то моя лояльность улетучится, как только кто-то выставит этот же товар по более низкой цене.

Современные лидеры должны полагаться на вдохновение, а не на принуждение и мотивацию еще и потому, что сегодня мы ждем от наших сотрудников больше, чем когда-либо раньше. Мы хотим, чтобы они устанавливали контакт с коллегами по всему миру, с коллегами, которые принадлежат разным культурам и говорят на разных языках. Мы хотим, чтобы они не просто обслуживали клиентов, а стремились создавать уникальный, прекрасный и подлинный потребительский опыт. Мы хотим, чтобы наши сотрудники постоянно предлагали новые идеи и совершенствовали

развитию бренда — не только во время работы, но и каждый раз, когда они публично выражают свои мысли в твитах, блогах, e-mail или при любом другом взаимодействии. Мы просим сотрудников быть находчивыми, используя при этом как можно меньше ресурсов, и гибкими перед лицом абсолютной неизвестности. Мы постоянно требуем от сотрудников выходить за рамки постепенного совершенствования, зарождавая и внедряя подрывные инновации, способствующие скачкообразным изменениям, которые необходимы для успешной глобальной конкуренции. Это не просто «большие просьбы» — это многочисленные просьбы. Но если вы возьмете на себя труд подумать над этими вопросами, то увидите, что вас не просят ни о чем сверхъестественном — вас просто просят вести себя по-человечески и проявлять нормальные человеческие качества. Кнут и пряник не годятся для тех ответов, в которых мы нуждаемся.

Итак, какой же тип лидерства сможет дать серьезный ответ на серьезные вопросы? Лидерство в установке контактов и сотрудничестве, которое пробуждает в людях самое лучшее! Как ни странно, но ни одна из сфер не иллюстрирует это лучше, чем большой спорт, — хотя когда-то здесь безраздельно властвовало мышление по типу «слишком большой, чтобы потерпеть поражение». Цель любого спортсмена — быть сильнее, мощнее, быстрее, чтобы победа досталась тебе и твоей команде. Главное — достичь пика формы, побеждать из года в год до тех пор, пока не будет построена спортивная династия. Немудрено, что самые успешные тренеры были сторонниками строгой дисциплины, добивались результатов требовательностью и криками. В прошлом с победами ассоциировались имена футбольных тренеров Винса Ломбарди и Тома Кафлина, наставника баскетболистов Бобби Найта и целой вереницы других адептов строгой дисциплины. А теперь вспомните национальную сборную Испании по футболу, которая пришла в норму после классического кризиса образа жизни — шокирующего проигрыша команде Швейцарии в стартовом матче чемпионата мира 2010 года. Испанский тренер Висенте дель Боске — полная противоположность сержанту-инструктору строевой подготовки. После поражения он не стал заставлять команду тренироваться дополнительно, он не придумывал никаких наказаний «просто так или чтобы показать, кто тут главный». Вместо этого он собрал команду и напомнил ей о том, что они уже многого добились своей самоотверженностью и командным духом. Тихое лидерство дель Боске сблизило и вдохновило игроков, которые затем принесли своей стране Кубок мира³. Если вы ярый болельщик американского футбола, то знаете, что пример европейца дель Боске далеко не единичный. Футбол, возможно, самая караяная область управления людьми, однако

многие успешные тренеры в американском футболе сегодня обратились к иному стилю лидерства — лидерству через сотрудничество. Том Кафлин тренировал «Нью-Йорк Джайентс», когда те одержали невероятную победу в Суперкубке 2007 года, и этой победе они обязаны тому, что тренер изменил свой стиль лидерства. Прежде критики часто осуждали Кафлина за неспособность установить контакт с игроками. Они называли его «авторитарным тираном», «холодным диктатором». Однажды его чуть не уволили. Поэтому он решил изменить свои лидерские привычки. Вместо того чтобы еще сильнее кричать на игроков, Кафлин постарался установить с ними контакт. Он начал проводить регулярные встречи, чтобы они могли поделиться своими проблемами, а также чтобы больше узнать об их семьях и жизни вне футбола. Его целью по-прежнему оставалась победа в Суперкубке, но его методы изменились кардинальным образом. Кафлин обратил игроков в коллективную веру в собственное чемпионство и в носителей коллективных ценностей, которые помогли им понять, *как* быть командой. Старая собака не просто научилась новому трюку: она нашла в себе мужество изменить себя, изменив в процессе и всю свою команду⁴.

Хочу ли я сказать, что Кафлин и дель Боске святые? Вовсе нет. Как и многие другие современные дальновидные руководители, они используют новый способ добиваться максимальной производительности: они понимают, что традиционные формы лидерства быстро теряют силу. Все дело в переосмыслении стратегической значимости поведения — в переходе от защиты к нападению.

Я представлял философию *как* многим корпоративным лидерам. В прошлом многие из них внимательно меня выслушивали, а затем направляли к своим «вратарям»: генеральным консультантам, директору по вопросам этики, главному директору по управлению рисками или к сотруднику отдела внешних связей. К тем, кто способен пропустить как можно меньше голов, то есть не опорочить репутацию компании и не допустить несоблюдения корпоративных требований. Исторически так сложилось, что большинство лидеров компаний предпочитают забивать голы, а не стоять в воротах. Они рассматривают поведение как защитную тактику, которая используется, чтобы не допустить промахов или чтобы продемонстрировать раскаяние после некорректных ситуаций.

Такой тип мышления понятен. Впервые мы узнали слово *поведение*, когда в детстве нас наказывали за проступки. Когда мы делали что-то не так, взрослые наставляли: «Веди себя хорошо». И у большинства из нас развилось стойкое понимание того, что хорошее поведение следует за плохим поведением. Если, к примеру, вас обвинили в проступке, то вас могут обвинить в том же

А каким образом заключенные добиваются уменьшения срока наказания? Хорошим поведением.

Но в последние годы я с радостью отметил для себя, что многие СЕО перестали отправлять меня к вратарям. Они осознали, что «правильное настроение задается сверху», они стали напрямую и более глубоко интересоваться формированием культуры своей компании и поведением своих коллег. Почему? Потому что лидеры, движимые концепцией *как*, знают: устойчивое поведение — это стратегия нападения, которую необходимо использовать на всем игровом поле. Они стали прислушиваться к директору по правовым вопросам и директору по управлению рисками, которые все чаще напоминают им о том, что лучшей формой защиты от летящих в ворота мячей будет нападение. Поведение стало конкурентным преимуществом. Раньше начальству сходила с рук политика «Просто сделай это — мне все равно как». Более прогрессивные, как правило, заклинали сотрудников мыслить нестандартно, что, по их мнению, звучало как комплимент. А по-моему, это оскорбление. Если вы доверяете сотрудникам, то изначально не загоняли бы их в рамки стандартов. В нашем радикально взаимосвязанном мире лидерам необходимо переключить рычажок в другое положение и заменить работу, в основе которой лежит задание (*что* люди должны сделать), на ценностно ориентированные миссии.

Представьте себе, что это переход от поклонения размеру к поклонению смыслу. В бизнесе, политике и в нашей повседневной жизни только и говорят о «сколько»: сколько денег мы сможем заработать в этом квартале? сколько задолженности может позволить себе наша компания? насколько еще может увеличиться наш рост? насколько большим должно быть правительство? Но «сколько» и «насколько большим» — это неправильно сформулированные вопросы. Вместо этого мы должны спрашивать себя, *как* мы можем создавать структуры и общества, которые бы олицетворяли наши глубочайшие ценности. Вспомните гималайское Королевство Бутан, которое на протяжении долгого времени измеряло свой эмоциональный и социальный прогресс таким критерием, как «валовое национальное счастье» вместо валового национального продукта. Сегодня управленцы в Британии, Франции и даже в Сомервилле (там переписчики сегодня спрашивают граждан: «Насколько счастливыми вы чувствуете себя в данную минуту?», чтобы помочь направить в нужное русло будущие стратегические решения)⁵, спорят о том, при помощи каких показателей можно измерить счастье и благосостояние нации. Тот факт, что

указывает на то, в каком направлении сегодня движется мир. Мы направляемся от *сколько* к *как*.

И снова я возвращаюсь к третьей и, как мне кажется, самой сильной форме человеческого влияния — вдохновению. Первая буква в слове «вдохновение» — «в» — намекает на то, что поведение является внутренним и врожденным. Принуждение и мотивация происходят *с* вами, но вдохновение рождается *в* вас. У вдохновленных людей цель колоссальна — она предполагает прыжок выше своей головы. Они ведают ценностями, которые кажутся основополагающими, — ценностями, которые делают их отношения с другими людьми устойчивыми. Другими словами, вдохновленное поведение начинается и заканчивается людьми. В конце концов, *как* и *кто* начинаются с одной буквы.

Мы не просто вступили в эру поведения; мы находимся в эре поведения, на которое можно только вдохновить. Поэтому было бы правильно сказать, что мы также находимся в эре вдохновения. Вдохновение — идеальный источник возобновляемой энергии. И сегодня вдохновляющее лидерство представляется самым мощным, емким, эффективным, доступным и разделяемым источником человеческого взаимодействия и ориентиром человеческого поведения. Такой тип лидерства может вдохновлять снова и снова без каких-либо затрат, но с постоянно поступающими дивидендами.

Нам предстоит еще долгий путь. Показатели вовлеченности среди американских работников и людей по всему миру за последние годы снизились. Мне кажется, это происходит потому, что мы проводим слишком много времени, размахивая кнутом и раздавая пряники, и недостаточно времени уделяем тому, чтобы вдохновлять сотрудников на ценности и миссии, достойные их вовлеченности. Лидеры и компании должны пересмотреть вовлеченность, взглянув на нее как на продукт вдохновения. И некоторые уже так и сделали. К примеру, недавно я наблюдал, как стюардесса из компании Southwest Airlines устанавливала контакт с пассажирами самолета, летящего в Лас-Вегас. Когда мы уже готовились заходить на посадку, стюардесса бодро объявила: «Достоверно известно, что если вы, перед тем как покинете самолет, сложите ремни безопасности на сиденье, вам улыбнется удача в казино». Все засмеялись, но потом сделали именно так, как она сказала. А вот и самая интересная часть: согласно требованиям Федерального авиационного управления, перед тем как пассажиры поднимутся на борт, ремни безопасности должны быть сложены на сиденьях. Конечно, стюардесса могла бы сделать все сама. Руководство компании, безусловно, не требовало от нее, а система вознаграждения не стимулировала ее к этому. Но что же вдохновило ее на человеческое

поведение. (Когда такая вдохновленная стюардесса полетит в Лос-Анджелес, то, скорее всего, снова проявит инициативу, рассказав пассажирам ту же шутку, — она просто пообещает не выиграть в казино, а кинозвезд на улице.) Стюардесса установила с нами контакт и сумела вовлечь нас именно через концепцию *как* — тем самым она помогла своей компании соблюсти требования, предоставила пилоту дополнительное операционное преимущество в более быстром возврате самолета на взлетную полосу (потому что, если бы она складывала ремни сама, это заняло бы у нее шесть дополнительных минут) и сдержала обещание своей компании доставить нас в пункт назначения «дешево, весело, безопасно и вовремя».

Такого креативного поведения нельзя добиться по команде, его нельзя прописать в руководстве. На него можно только вдохновить. Скорее всего, вы и сами вспомните нескольких вдохновляющих лидеров, которых встречали на работе или в жизни, но эта стюардесса для меня — воплощение всего вышесказанного. Она донесла до нас послыл, установив с нами контакт, а не указав нам, что делать. Для нее поведение стало стратегией, а не средством защиты. Она не была ни CEO, ни руководителем высшего звена, ни даже руководителем среднего звена, и все же стала ярким примером вдохновляющего лидерства. Чтобы процветать, нашим компаниям потребуются постоянные проявления вдохновляющего лидерства в каждом сотруднике, независимо от должности.

Подобные примеры помогают нам переосмыслить само понятие лидерства. Креативность, готовность прийти на помощь и надежда не появятся, если приказать; но *людей* можно вдохновить на такое поведение. Вы не в силах заставить человека придумать гениальную идею. Вы не можете принудить людей к плодотворному и креативному сотрудничеству. Нельзя приказывать доктору или медсестре быть более гуманными или проявлять сострадание у постели больного. Вы в самом деле не сможете мотивировать или заставить учителя быть более творческим и создавать в классе ощущение того, что всему можно научиться. Вы не сможете в достаточной степени мотивировать менеджера по продажам демонстрировать доверие при каждом своем контакте. Кто-то понимает это сам, а других приходится вдохновлять.

Человеческая операционная система

Поскольку сегодня лидерство подразумевает скорее вдохновение, чем принуждение и мотивацию, нам придется пересмотреть традиционное корпоративное управление и организацию. За последние годы многие успешные и новаторские

компании начали разрушать традиционные иерархии и упразднять правила и согласования на рабочем месте. Такие лидеры понимают, что в открытом мире стало непрактично управлять компаниями, как если бы они были тюрьмами или крепостями. Но разрушение иерархии и выравнивание организационной схемы компании представляют собой лишь первые шаги — и притом самые легкие. Как только мы избавимся от этих устаревших структур, организациям придется построить корпоративную культуру, стимулирующую вдохновенное поведение.

Очень важно перейти от *свободы* микроменеджмента и ненужных согласований к *свободе* вкладывать свои личные качества и креативность в то, *как* организация осуществляет свою миссию.

Только не думайте, будто я полагаю, что люди похожи на компьютеры, но я все же считаю уместной аналогию между компьютерной операционной системой и своего рода человеческой операционной системой, в которой мы нуждаемся, чтобы процветать в XXI веке. Точно так же как Word и электронная почта стали приложениями-приманками для операционной системы персонального компьютера в конце XX века, поведение (как стратегия нападения) представляет собой приложение-приманку человеческой операционной системы. Для внедрения человеческой операционной системы (я ее называю операционной системой *как*) организациям сначала необходимо создать культуру, в которой ценится человек и поведение по своей сути. Во-вторых, им необходимо снизить упор на традиционное корпоративное командование и управление. И наконец, они должны привести две модели в состояние гармонии, чтобы снова поставить в центр бизнеса человечность — не только внутри каждой компании, но также в экосистемах, которые объединяют компании с клиентами, поставщиками, партнерами и обществом.

Сегодня нам не нужны просто новаторы в сфере технологий. Нам нужны «поведенческие пионеры», которые будут разрабатывать *как*-инновации. Когда-нибудь — я думаю, очень скоро — все люди на планете будут связаны между собой посредством технологий. Чем быстрее это произойдет, тем скорее мы будем отличаться только по качеству и глубине человечности — по тому, *как* мы будем устанавливать контакт с другими людьми и вдохновлять их. Когда у каждого есть смартфон, единственное, что имеет значение, — это человеческое общение. Именно поэтому все больше и больше организаций заявляют во всеуслышание о своей человечности. Chevron стала компанией «Человеческой энергии»; у Dow есть «Человеческий элемент»; Cisco — это «Человеческая сеть»; SpaceX бесси-

Аллу — «Мы говорим на человеческом языке». Разумеется, некоторые компании до сих пор скорее нарушают правила человечности, чем чтят их, другие возлагают эту проблему на плечи отдела маркетинга, а третьи только начинают трудиться над тем, чтобы привнести свои ценности в корпоративную практику. Недостаточно просто заявить о своей человечности — необходимо жить по ее законам, и именно организации-лидеры до конца понимают смысл этой фразы. Они основывают всю свою деятельность — а не только маркетинговые кампании — именно на человечности: вооружившись ею, они ведут дела. Чтобы стать великой, компания сначала должна стать хорошей.

Мой путь

Кто я такой, чтобы говорить вам, *как* что-то делать? Я основатель и CEO компании LRN, которая помогает предприятиям по всему миру добиться успеха, освоив, *как* делать то, что они делают. Мой путь, как и путь многих других бизнесменов, начинался достаточно скромно. Я окончил школу, и мои «пятерки» можно было пересчитать по пальцам: одна из них была по физкультуре, а другая — по автомеханике. По тесту SAT я набрал 970 баллов*. Когда я пересдал его, то количество моих баллов «кардинально» возросло и составило 980. Все детство я страдал дислексией. Каким-то чудесным образом я поступил в Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе. Меня зачислили достаточно поздно, когда выяснилось, что все классы уже переполнены, — мне пришлось взять коррекционный английский и философию.

Я влюбился в философию, которая по большей части учит вас, как переосмыслить мир, используя наблюдательность и логику. Особенно меня привлекала философия морали, которая отвечает на некоторые глубокие жизненные вопросы, как, скажем, природа счастья, грань между добром и злом и построение справедливого общества. Не без помощи и поощрения моего преподавателя философия помогла мне справиться с дислексией. А благодаря другим академическим дисциплинам у меня выработалась способность преодолевать длинные списки литературы. Раньше я не мог этого делать, но философия наградила меня за способность глубоко обдумывать одну идею. В результате мое проклятие стало моим благословением.

* Это очень низкий результат для SAT, стандартизированного теста для приема в высшие учеб-

Кроме того, философия лежит у истоков моей компании LRN. Еще задолго до появления компании Enron и того, как газетные полосы запестрели историями о корпоративных правонарушениях, мы применяли философию к беспорядочному и агрессивному миру бизнеса. Мы научили сотни бизнес-лидеров вдохновлять на деятельность, основанную на принципах. Мы научили множество сотрудников делать правильные вещи. Поэтому мой бизнес — это продолжение философии. Мне нравится представлять себя философом в костюме. (Кстати, все конференц-залы в LRN названы именами великих философов-этиков.)

Вот история LRN. После изучения философии в колледже и магистратуре я поступил на юридический факультет. Получив диплом, я устроился на работу в частную юридическую компанию. Однажды, сидя в библиотеке и работая над очередным делом, меня вдруг осенило: ведь кто-то когда-то уже изучал проблему, которая стояла у меня на повестке дня. И, судя по всему, тот человек уже знал намного больше, чем я, ведь мне еще только предстояло все изучить. Именно тогда у меня зародилась идея: а что если сделать юридические знания доступными по умеренным ценам для людей, занятых в бизнесе? Тогда я основал сеть юридических консультантов, куда вошли лучшие эксперты в своих областях — они могли более эффективно доносить знания до людей, не подкованных в этой сфере. Спустя некоторое время мой бизнес начал процветать, мы даже стали помогать некоторым крупнейшим компаниям решать юридические проблемы и управлять рисками.

Как бы там ни было, вскоре я понял, что мы по большому счету направляли свои усилия на тушение уже разгоревшегося пожара трудностей. Тогда мне в голову пришла мысль, что, вероятно, мы могли бы приносить бóльшую пользу, помогая «проектировать и строить здания с повышенной степенью огнестойкости», — если бы разработали стратегию ведения бизнеса, помогающую компаниям понять, как делать то, что они делают, чтобы изначально избежать проблем. Поэтому мы эволюционировали до компании, которая помогала организациям строить устойчивую культуру на каждом уровне — от кабинета СЕО до торгового зала.

Некоторое время нас не покидало ощущение, что мы продаем витамины компаниям, считающим себя неподвластными никаким хворям. Но затем последовал ряд корпоративных скандалов, и очень скоро мы оказались в центре глобальной дискуссии. Руководство Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе пригласило меня выступить на церемонии вручения дипломов. Они были убеждены, что наиболее эффективным посылом для выпускников станет речь о том, как пра-

наказаний, которые готовили новую редакцию Федерального закона о корпоративной ответственности, попросили меня рассказать о том, как добиться более высоких стандартов поведения и уровня ответственности в бизнесе. Телефон разрывался от звонков, а на почту приходили тонны сообщений от компаний, которые осознали, что началась эпидемия и они тоже могут заразиться. Меня показывали по телевизору, я путешествовал по стране, разговаривал с руководителями и сотрудниками самых крупных компаний, перед которыми преклонялся весь мир. Корпорация LRN увеличилась в четыре раза.

Внезапно стало модно быть человеком, живущим по принципам. Но мне это представлялось палкой о двух концах. Безусловно, чем больше людей действуют, придерживаясь определенных принципов, пусть даже по неправильным причинам (чтобы избежать уголовного преследования, минимизировать риски или создать успешную PR-стратегию), тем лучше. Тем не менее я чувствовал, что людям не хватало глубокого понимания того, *зачем* им нужны принципы, *зачем* им необходимо направлять новую энергию и акцентировать свое внимание на том, *как* они добиваются поставленных целей и реализуют свои интересы. Именно поэтому корпорация LRN продолжала изменять и расширять свое видение, помогая компаниям по всему миру побеждать конкурентов, опираясь в своей деятельности на правильную поведенческую тактику.

Один из действенных способов обойти конкурентов по поведению — «быть более зеленым». Эта мысль вдохновила LRN на приобретение компании GreenOrder в самый пик Великой рецессии, когда большинство компаний затаились, вместо того чтобы стремиться к росту. GreenOrder была небольшой, но достаточной успешной консалтинговой компанией, которая помогала большим корпорациям — как, например, General Electric — разрабатывать инновационные и экологически устойчивые подходы к их деятельности. Как и LRN, команда в GreenOrder понимала, что устойчивость предполагает нечто большее, чем замена лампочек или источников топлива; здесь речь скорее идет об изменении образа мышления и культуры. Важнее всего стиль лидерства и поведение, которые направлены на создание долгосрочных ценностей в противовес маленьким краткосрочным победам. В GreenOrder не слишком задумываются о ветрогенераторах, солнечных батареях или «зеленых» зданиях — особое внимание здесь уделяется причинам, по которым мы в этих вещах нуждаемся: чтобы наши компании и наш мир в целом завтра жили лучше, чем сегодня.

Сегодня компания LRN осуществляет свою деятельность по всему миру —

разбросаны по разным штатам и странам. Мы устанавливаем контакты и помогаем создать выигрышную организационную культуру, вдохновенную устойчивыми ценностями, в сотнях компаний с более чем 20 миллионами сотрудников в более чем ста странах.

Многие концепции и стратегии, проиллюстрированные в данной книге, были испытаны в LRN, и именно поэтому мы также в некоторой степени считаем себя лабораторией. Мы стремимся быть той самой переменной, к которой так упорно направляем мир. Мы называем это «жить по принципам *как*». В связи с этим мы уничтожили свою старую вертикальную организационную схему и создали плоскую модель самоуправления. Сегодня мы полагаемся на концепцию лидерства — она лежит в основе наших решений и взаимодействий, направляет команды на совместное осуществление общих проектов. Мы стремимся жить сообразно нашей философии — завоевывать доверие, выказывая его другим. В первую очередь мы доверяем сотрудникам — это касается вопроса расходования средств компании. Скажем, мы хотим, чтобы люди подавали честные отчеты о расходах. А кто не хочет? Но вместо того чтобы затянуть пояса контроля, мы, наоборот, весь контроль упразднили — больше никаких согласований. Мы все еще периодически проводим выборочные проверки и отслеживаем суммарные затраты. Это помогает нам более разумно подходить, скажем, к стоимости авиабилетов при бронировании. Кроме того, согласно нашей политике, сотрудник может брать такое количество дней отпуска, которое, по его мнению, ему необходимо, но только при одном условии: если он уверен, что это справедливо по отношению к коллегам. И никто не отчитывается перед каким-либо начальством. Вместо этого анализ нашей деятельности, основанной на принципах, осуществляется группой коллег, в выборе которых участвуют все, — ведь такой анализ деятельности способствует росту и развитию каждого сотрудника. Единственное начальство в LRN — наша миссия.

Как философ-этик я достаточно сведущ в вопросе логических доводов. Но по мере роста LRN я продолжал встречать среди клиентов руководителей, которых заботило только то, что они могли измерить количественно. Помимо того что мы находились в непрерывном поиске философской подоплеки для концепции *как* и постоянно и горячо спорили о вопросах внедрения этой концепции, исходя из нашего личного опыта и опыта наших клиентов, мне казалось, что я обязан проверить истинность моих доводов и найти статистическое и количественное подтверждение моей теории и наблюдений — так сказать, получить показатели

культуры и лидерства компаний по всему миру — исследований о том, как компании и сотрудники осуществляют свою деятельность и ведут себя в рамках концепции *как*. Именно об этом вы и прочтаете на страницах книги. Результаты явно указывают на то, что ценностно ориентированные организационные культуры (с человеческой операционной системой и вдохновляющими лидерами) намного быстрее приспосабливаются к новым идеям, являются новаторскими, показывают лучшие финансовые результаты и получают положительный потребительский опыт, а также укрепляют успешную кадровую политику. Они не заражены трениями между коллегами и помогают снизить уровень недисциплинированности и ответных мер среди сотрудников — все это уже давно известные строительные блоки долгосрочной устойчивости и успеха.

Стремление к значимости

Эта книга *не сборник советов*. В ней представлено *видение* — как делать то, что мы делаем. Сборники советов предлагают своим читателям пошаговые инструкции для личного совершенствования и развития бизнеса: «пять правил этого», «десять методов того», «как получить больше того, что вам хочется». Если в точности соблюдать эти советы, то вы рано или поздно достигнете конечной цели, будь то построить успешную карьеру, похудеть или стать миллионером. Но я считаю, что действительно полезная книга должна предлагать своему читателю нечто большее — более долговечное, существенное и применимое к разным сферам жизни. Вместо правил или пошагового руководства данная книга описывает подход — основу и видение, — который укажет вам дорогу во взаимосвязанном и взаимозависимом мире. Она предлагает вам более позитивное и обнадеживающее видение, которое поможет вам абстрагироваться от мимолетных побед и встать на путь долгосрочного успеха.

Новое видение — как делать то, что мы делаем, — требует по-новому взглянуть на такой вопрос: почему каждое утро мы должны вставать и идти на работу? Мне кажется, что мы вдохновляемся своей работой не в моменты, когда делаем ее *в целях* достижения успеха, а когда работаем *и* добиваемся при этом успеха. Вдохновляющие лидеры понимают это важное различие. Они очень внимательно относятся к парадоксу гедонизма, о котором я рассказываю в этой книге, — философской идее о том, что если вы напрямую стремитесь к счастью, то оно стремится от вас ускользнуть. Но если вы страстно стремитесь к более высокой и значимой цели, то сможете в конечном счете добиться и счастья.

В процессе своей работы я узнал, что у парадокса гедонизма есть следствие. Я называю это парадоксом успеха: вы не можете добиться успеха, если будете напрямую к нему стремиться. Вдохновляющие лидеры понимают, что истинную устойчивую ценность вы получите только тогда, когда начнете преследовать нечто большее — что-то, что изменит жизнь других к лучшему. Слово, которое я использую для описания этого нечто большего, — слово *значимость*.

То, к чему мы стремимся — материальному успеху или чему-то большему, — определяет нашу способность не только выживать, но и процветать в новых условиях современного мира. Эта книга призвана помочь вам найти эту идею в каждом своем поступке. На протяжении всей книги мы будем использовать новую призму, которая позволит вам по-новому взглянуть на мир, бизнес и человеческие начинания. Я почерпнул это видение из общения с разными людьми, начиная от идейных бизнес-лидеров, ученых, CEO и управляющих компаниями и заканчивая профессиональными черлидерами, звездами спорта и торговцами на улицах Нью-Йорка. Все эти разговоры я просеял через сито трудностей, с которыми сталкиваюсь как руководитель развивающейся компании, которая изо дня в день соревнуется с конкурентами, также стремящимися пробиться в лидеры. Я справляюсь с давлением, желая улучшить показатели, заботясь при этом о каждом клиенте и стремясь к совершенству. Как бы там ни было, я всегда ставлю перед собой задачу делать все правильно, даже если это неудобно, невыгодно или немодно.

На страницах книги мы с вами разберем эпизоды из жизни, проанализируем конкретные ситуации и результаты исследований в различных сферах деятельности. Я также познакомлю вас с мнениями лидеров, экспертов и простых людей — кое-что из сказанного станет для вас открытием. Я покажу вам, как думать, как руководить, как управлять собой. Я покажу вам, *как* правильно делать то, что мы делаем, чтобы раскрывать и создавать ценности и в XXI веке, и в будущем. Те люди и компании, которые смогут сегодня подняться на вершину, а завтра сумеют на ней удержаться, те, кого ожидает вознаграждение, повышение и успех, — это те, кто поймет, *как* делать то, что они делают. Мир изменился, и эта идея сегодня как никогда актуальна. На мой взгляд, правильное поведение сегодня есть не что иное, как путь к стабильному личному и корпоративному успеху.

Я уверен, что вы слышали старую поговорку о том, что надежда не есть стратегия. Это выражение используется для того, чтобы покритиковать менеджеров, которые не повторяют свои успехи, потому что делают надежду и интуицию компаний

Но вдохновляющие лидеры понимают, что надежда — всем стратегиям стратегия. Франклин Рузвельт осознал это в самый разгар Великой депрессии, когда пытался вселить надежду в подавленную нацию, говоря американцам о том, что им не следует ничего бояться, кроме самого страха. Рузвельт призывал не терять надежду. Надежда — это устойчивая ценность, которая вдохновляет нас смотреть на мир как на источник смысла и устанавливать с людьми контакт на основе ценностей. Надежда — это активатор. Теряя ее, мы отступаем внутрь самих себя; мы обособляемся и впадаем в отчаяние. Обретая надежду, мы склоняем свою голову на плечо мира, над нами берет верх ощущение того, что все возможно, позволяя нам сотрудничать с другими, стремясь к лучшему будущему. Как и доверие, надежда очень важна для того, *как* мы устанавливаем контакт во взаимосвязанном мире. Без надежды не будет прогресса, не будет инноваций и не будет длительного благополучия. Надежда побуждает людей вставать со стульев и вдохновляет их принимать вызов, о котором раньше они и подумать не могли, — а потом придерживаться этого вызова, чего бы им это ни стоило. Безусловно, сама по себе надежда не стратегия, но это очень важная точка отсчета для любой устойчивой стратегии. Таким образом, надежда вдохновляет делать лучше то, что мы делаем. Чтобы то, что мы делаем, приобрело значимость. А стремление к значимости и есть абсолютное *как* — *как* делать то, что мы делаем.

*Дов Сайдман,
основатель и CEO компании LRN
Июль 2011 года*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks