

«Это основополагающая книга
по психологии благополучия
и достижения».

*Питер Друкер, автор более 50 книг
по менеджменту*

«Глубокая и своевременная книга...
уникальная работа, которая определит
наше понимание того, как человеческие
институты могут добиться наилучших
результатов».

*Уоррен Беннис, профессор бизнеса,
Университет Южной Калифорнии*

«Чиксентмихайи берется за сложную
задачу выяснить, что лежит в основании
«правильного» бизнеса, который
наполняет нас счастьем, делает это
с восхитительным интеллектуализмом,
выстраивая свою концепцию,
отталкиваясь от бихевиоральной
психологии...»

The Boston Globe

Good Business

Leadership, Flow, and
the Making of Meaning

Mihaly Csikszentmihalyi

PENGUIN BOOKS

Правильный бизнес

Лидерство, состояние потока
и создание смысла

Михай Чиксентмихайи



КАРЬЕРА ПРЕСС

УДК 159.9
ББК 88.3
Ч60

Перевод с английского Елены Перовой
Mihaly Csikszentmihalyi
Good Business
Leadership, Flow, and the Making of Meaning
Penguin Books
New York
2003

Чиксентмихайи М.

Ч60 Правильный бизнес. Лидерство, состояние потока и создание смысла / Михай Чиксентмихайи [Пер. с англ. Е. Перова]. – М.: Карьера Пресс, 2014. – 320 с.

ISBN 978-5-00074-029-3

Вам не нравится то, что вы делаете на работе? Работа губит ваше здоровье? Препятствует вашей самореализации? Очень часто ответ на подобные вопросы оказывается утвердительным. Но почему?! Ведь работа может быть одним из самых радостных занятий в жизни.

В этой книге Михай Чиксентмихайи исследует, каким образом успешным лидерам удастся добиваться хороших финансовых показателей и в то же время получать колоссальное удовлетворение от работы. Он анализирует, как они ведут бизнес – столь успешный и в то же время столь человечный.

Михай Чиксентмихайи еще в 1990-е ввел в наш обиход понятие «состояние потока» – поток рождает чувство радости от того, что мы делаем. Состоянием потока Чиксентмихайи объяснил креативность. И вот теперь он показывает, как можно (и нужно) добиваться состояния потока на рабочем месте, чтобы любая деятельность приносила удовлетворение и несла радость.

Как улучшить профессиональную жизнь на любом уровне – от привратника до руководителя.

Михай Чиксентмихайи – профессор психологии в Школе менеджмента Питера Друкера (Университет Клермонт Градуейт), директор The Quality of Life Research, некоммерческого института. Занимается исследованиями в области позитивной психологии.

УДК 159.9
ББК 88.3

ISBN 978-5-00074-029-3

© Mihaly Csikszentmihalyi, 2003
© ООО «Карьера Пресс», перевод и издание
на русском языке, оформление, 2014
Все права защищены

Правильный бизнес

Содержание

<i>Слова признательности</i>	11
Часть I. Состояние потока и счастье	13
Глава 1. Управляя будущим	15
Глава 2. Дело в счастье	39
Глава 3. Счастье в действии	61
Глава 4. Поток и рост	94
Часть II. Поток и организации	121
Глава 5. Почему состояние потока не возникает во время работы	123
Глава 6. Как создать в организации условия для возникновения состояния потока	154
Часть III. Поток и самость	201
Глава 7. Душа бизнеса	203
Глава 8. Создавая поток в жизни	233
Глава 9. Бизнес и будущее	263
<i>Примечания</i>	297
<i>Литература</i>	313

Слова признательности

Если бы я решил упомянуть всех, чьи идеи и увлеченность помогли создать эту книгу, мне пришлось бы написать не пару страниц, а, пожалуй, целую главу. Поэтому я решил указать имена только тех людей, чей вклад был абсолютно незаменимым. И первые из них – те лидеры-визионеры, интервью с которыми подарили столь много материала для этой книги. Их мудрость и опыт дали многое для развития идей.

Разработка и проведение исследований, на которых основана эта книга, были осуществлены с моими друзьями и коллегами Говардом Гарднером из Гарвардского университета и Уильямом Дэймоном из Стэнфорда. Их крепкая дружба была чудесным дополнением совместной интеллектуальной работы, которая велась многие годы. Помощь моих молодых коллег из Quality of Life Research Center, Джинны Накамура и Джереми Хантера, была неоценима – они проводили интервью и были активно вовлечены в дело. Исследование Good Work in Business само по себе стало возможным благодаря гранту Фонда Темплтона. Помимо самого сэра Джона Темплтона я благодарю Артура Шварца, администратора программы. Как всегда, его щедрость шла в ногу с его осмотрительностью – и я надеюсь, что результат не разочаровал его.

Президент Университета Клермонт Градуейт Стидман Апхэм и декан Школы менеджмента Корнелиус де Клуйвер верили в эту работу с самого ее начала и были ее яркими за-

щитниками. Среди многих коллег из Клермонта с глубокими знаниями и опытом, которые очень помогли мне, я должен выделить Питера Друкера и Джинн Липманн-Блюмен, Ричарда Элсворта и Джозефа Мачиарелло. Благодарю также всех, кто проходил обучение по программе топ-менеджмента и брал мои курсы, вы читали первые наброски этой книги и давали свои комментарии. Ваш опыт «на передовой» бизнеса вселил в меня уверенность, что проблемы, которых я касаюсь, очень важны и значимы для самых разных представителей бизнеса. Лорен Брайант провела совершенно великолепную работу, получив подтверждение, что рукопись хорошо структурирована и все ссылки на своем месте.

Барбара Шнейдер из Университета Чикаго продолжила исследования и помогла своими совместными обсуждениями с коллегами. Также я признателен Мартину Селигману из Университета Пенсильвании. Я глубоко признателен друзьям из многих колледжей Европы – Фаусто Массимини и Антонелле деле Фаве из Милана, Паоло Ингилерри из Вероны, Элизабет Ноэль-Нойман из Алленсбаха, Георгу Кляйну из Стокгольма и многим другим.

Рик Кот, мой бессменный редактор, снова помог сфокусироваться на более простой форме разделов и на языке. Джон Брокман и Катинка Мэтсон, которые вот уже полтора десятка лет являются моими агентами, снова определили рукопись в прекрасное издательство. Это большое подспорье, когда ты можешь получать советы таких профессионалов, как они.

И наконец, я глубоко благодарен своей семье – прежде всего моей жене Изабелле, Марку и его прекрасной семье и Кристоферу. Без их любящей поддержки эта книга никогда не была бы написана.

Клермонт, 2003

Часть I

Состояние потока и счастье

Управляя будущим

Наша работа во многом определяет то, какой будет наша жизнь. Вам случалось стыдиться своей деятельности? Работа губит ваше здоровье? Препятствует вашей самореализации? Очень часто ответ на подобные вопросы оказывается утвердительным. Но почему?! Ведь работа может приносить удовлетворение и быть одним из самых радостных занятий в жизни. Однако это зависит от наших коллективных действий. Если политика фирм, на которых трудится большая часть населения, будет нацелена лишь на утоление жадности своих владельцев за счет условий труда, общественной стабильности и состояния окружающей среды, то высока вероятность, что качество нашей жизни — и жизни наших детей — станет только хуже.

К счастью, несмотря на скандалы, потрясшие деловой мир в начале нынешнего столетия, есть бизнес-руководители, которые понимают, что их привилегии даны им лишь потому, что остальные люди ждут от них улучшения условий существования, а не разрушения. В этой книге исследуются ценности и цели таких руководителей, их образ действий, анализируется способ ведения бизнеса — успешный и в то же время человечный.

Несмотря на то что эта книга в основном рассказывает об опыте лидеров больших корпораций, на самом деле она посвящена тому, как можно улучшить трудовую жизнь каждого на любом уровне — от привратника до руководителя. В книге делается попытка определить контекст, в котором жизнь наполняется смыслом, а работа и стремление к материальному вознаграждению занимают в ней подобающее им место. Опрошенные нами мужчины и женщины пользуются среди своего окружения репутацией людей не только успешных, но и заботящихся о чем-то большем, чем просто успех. Все они тем или иным способом продемонстрировали, что стремление к личной выгоде не является их единственным мотивом. Их коллективная мудрость может дать представление о том, как заниматься бизнесом, приносящим не только материальные, но и духовные блага.

Теперь, когда жуликов из числа высшего руководства нередко выводят на чистую воду на общегосударственном уровне, каждый бизнес-лидер охотно рассуждает о важности добродетели, чтобы замаскировать таким образом свои истинные приоритеты. После крушения корпорации Enron, само название которой стало именем нарицательным для обозначения безответственного управления, один из ее лидеров, Джефф Скиллинг, охарактеризовал свою работу как выполнение «задач Господа Бога». А ее генеральный директор, Кеннет Лэй, еще раньше заявил: «Я всегда верил и продолжаю верить: мало что может принести столько удовлетворения, как создание атмосферы, основанной на принципах этики и морали, в которой любой человек имеет возможность реализовать Богом данный ему потенциал».

Такая позиция вызывает уважение, однако все эти слова оказываются не только бесполезными, но и вредными, если не подкрепляются делами. В отличие от тех лидеров,

которые используют подобные речи лишь как прикрытие, те бизнес-руководители, на чьем опыте основана эта книга*, действительно доказали, что изо всех сил стараются создать построенную на этических принципах среду, помогающую работающим в ней людям реализовывать свой потенциал. Мы ни в коем случае не утверждаем, что они всегда жили в соответствии с заявленными намерениями, но их идеи, слова и пример свидетельствуют, что работа может приносить куда больше удовлетворения, чем думает большинство из нас. Итак, в значительной степени основываясь на опыте этих достойных подражания руководителей, мы обсудим, что значит быть хорошим лидером, хорошим менеджером, хорошим работником.

Полки книжных магазинов полны объемистых томов, содержащих множество полезных советов, как стать эффективным менеджером или успешным лидером. Нередко в подобной литературе читателю рекомендуется следовать циничным принципам Макиавелли, подражать неумолимому напору Чингисхана или безжалостности Аттилы — именно так, по мнению авторов, можно достичь власти и богатства. Наша книга имеет более скромные намерения. В ней исследуется, как лидеры, впечатлившие свое поколение не только деловым успехом, но и преданностью значимым социальным целям, делают свое дело, что их вдохновляет и мотивирует и какой тип организации они стремятся создавать, воплощая в жизнь свои идеалы.

Необходимость изучить это объясняется тем, что в наше время крупные бизнесмены относятся к числу наиболее влиятельных членов общества. Они очень успешны — прибыли

* См. примечание на с. 297

их компаний высоки, однако многие из них склонны игнорировать другие аспекты ответственности, накладываемой их новой общественной ролью. В этой книге лидеры-визионеры объясняют, что они считают своим долгом и как они его исполняют. Мы исследуем их философию и ее применение на практике, уделяя особенное внимание тому, как руководители, менеджеры и просто неравнодушные сотрудники любой организации могут научиться преумножать человеческое счастье, делать жизнь более радостной и наполненной смыслом и способствовать построению справедливого и развивающегося общества.

Эти цели могут показаться недостижимыми и уж тем более выходящими за рамки книги о бизнесе. Однако то, чем мы зарабатываем себе на хлеб, наша профессиональная деятельность и получаемое за нее вознаграждение — все это оказывает сильнейшее влияние на нашу жизнь, делая ее либо радостной и приносящей удовлетворение, либо тусклой и полной тревоги. Уже по одной этой причине каждый, кто создает рабочие места, должен задаться вопросом: «Какой вклад я вношу в человеческое благополучие?» Это, безусловно, не та проблема, которая заботила Чингисхана или Макиавелли. Но бизнес-лидер, подражающий примеру этих социальных хищников, не сможет полностью раскрыть свой потенциал. Разумеется, всегда будут существовать амбициозные руководители, думающие лишь о том, как прогрызть себе дорогу к вершине. Но разве таких лидеров мы хотим видеть во главе нашего общества? Я полагаю, что в деловых кругах найдется немало людей, которые искренне ценят работающие на благо человечества организации, и я надеюсь, что эта книга поможет им.

Первым делом нам следует разобраться, что понимали под успешным руководством в прошлом, — так мы сможем лучше оценить, какие возможности несет в себе будущее.

Человек не может жить без надежды. Если у нас нет причин жить, кроме тех потребностей, что были встроены в нашу нервную систему природой, мы скатываемся к животному существованию, когда имеют значение только еда, безопасность и секс. Достижение того выдающегося культурного уровня, который продемонстрировали некоторые из величайших мировых цивилизаций, напротив, стало возможно благодаря двум очень разным предпосылкам, а именно: разумный уровень ресурсов и технологий, позволивших использовать эти ресурсы, что привело к образованию материального избытка; а также определенный набор целей, который помогал переживать неизбежные тяготы и трагедии. Если одно из этих условий не соблюдено, жизнь превращается в эгоистичную схватку; если отсутствуют обе предпосылки, людьми овладевает безнадежность.

В зависимости от уровня общественного развития, вперед может выдвинуться тот или иной класс, обещающий улучшить материальное положение населения и предлагающий систему целей и ценностей, способных направить его энергию. Если представители этого класса способны представить свою программу в правдоподобной форме, они с большой вероятностью возглавят общество, поскольку остальная часть населения будет готова за ними следовать. Тысячи лет назад лидерами становились лучшие охотники племени, те, кто мог предложить своим соплеменникам богатые трофеи и воодушевляющие истории о будущих удачах на охоте. С развитием технологий производства пищи и военного искусства лидерство закрепилось за военачальниками и королями, окруженными придворны-

ми и священниками. Были периоды, когда власть была поделена между духовенством и аристократией, как правило состоявшей из крупных землевладельцев. В более позднее время к вершине социальной пирамиды поднялись купцы и промышленники.

В настоящее время неформальный титул попечителя материальных и духовных нужд общества делят между собой две категории людей. К первой относятся ученые, своими достижениями вселяющие в нас надежду на более долгую и здоровую жизнь, покорение космоса и обретение контроля над живой и неживой материей. Вторая категория более обширна и объединяет предпринимателей, обещающих сделать нашу жизнь более обеспеченной, комфортной и увлекательной благодаря оптимизации производства и потребления. Ученые и бизнес-лидеры — элита новой, интеллектуальной, рабочей силы — достигли общественного положения, которое в прежние времена было закреплено за знатью и духовенством. Те, кто не принадлежит к их кругу, тем не менее охотно даруют им право на власть и богатство, потому что верят, что от их усилий в конечном итоге выиграет все общество в целом. Оправданна ли эта вера?

На этот вопрос нелегко ответить объективно. Но я полагаю, большинство людей согласится, что наука (как и ее служанка, технология) и бизнес в самом деле создали условия для жизни более благоприятные, чем прежде. Давайте на секунду забудем о весьма актуальном вопросе: можно ли поддерживать это материальное благополучие бесконечно или хотя бы в течение следующих десятилетий¹. Перед нами встают масштабные проблемы — от неизбежного истощения природных ресурсов до многочисленных источников стресса в нашей повседневной жизни и общественного напряжения, вызванного неравномерным распределением

ресурсов между богатыми и бедными как на национальном, так и на международном уровнях. Давайте также не будем думать о том, во что нам в действительности обходится прогресс, о таких социальных болезнях, как наркомания, насилие и депрессия, распространяющихся в технологически развитых обществах подобно эпидемии, и допустим, что лидеры от науки и бизнеса в самом деле даровали нам обещанное материальное благополучие.

Однако мы забыли про второе условие, необходимое для хорошей жизни. А как же чувство надежды, которое успешный лидер должен был бы сообщать своим последователям? С этим еще труднее. И наука, и бизнес в основном придерживаются эмпирических, практических методов, не связанных с ценностями. Несмотря на то что отдельные ученые и бизнесмены занимают в отношении своей работы позицию, несущую на себе отпечаток религиозности, как правило, они делают это, опираясь на некую устоявшуюся духовную или нравственную традицию, а не на какие-то конкретные установки, свойственные их профессии. Наука может сулить истину, но ее вариант истины обескураживает не реже, чем успокаивает. Бизнес обещает прибыль и продуктивность, но могут ли эти достижения наполнить жизнь радостью и смыслом?

Большинство лидеров из числа ученых и бизнесменов, вероятно, возразят, что это не их забота — удовлетворять духовные потребности общества, это скорее задача духовенства или даже политиков. Но для огромного количества людей традиционные религии и политические партии, похоже, уже не способны предложить идеи настолько вдохновляющие, чтобы увлечь их за собой. Если никто другой не примет на себя эту роль, мы рискуем подпасть под влияние

шарлатанов и демагогов, как это не раз случалось в могучих и богатых культурах.

Чтобы не повторять ошибок, сделанных нашими предками, и извлечь прок из их опыта, полезно будет поразмышлять над тем, что может рассказать нам история. В прошлом главенствующая элита, как правило, выдвигалась вперед потому, что обещала улучшить жизнь большинства. Это означало, что хотя бы некоторая часть энергии ее лидеров была направлена вовне, на благо остальных. Например, на заре своего существования христианская церковь помогла угнетенному большинству жителей Римской империи обрести достоинство и чувство осмысленности жизни. Однако этот успех привел к тому, что церковь пополнилась большим количеством служителей, ведомых в первую очередь эгоистичным стремлением к власти и комфорту, и постепенно все меньше энергии направлялось на благо общества и все больше — на их личную выгоду. Шли века, лачуги средневековых крестьян оставались все такими же темными и грязными, в то время как жилища церковных вельмож становились все роскошнее. В конце концов лидерам, которые действительно несли людям надежду, пришлось отделиться от церковной иерархии — сначала внутри ее, как это сделали духовные первопроходцы св. Бернар и св. Франциск, а затем и вовсе перейти в оппозицию, как Лютер и Кальвин.

Такое циклическое чередование надежды и разочарования происходило в большинстве культур по всему миру. Лорд Асквит, премьер-министр Великобритании (Герберт Генри Асквит, 1-й граф Оксфорда и Асквита, был премьер-министром Великобритании от Либеральной партии с 1908 по 1916 г. — *Прим. пер.*), однажды сказал, что любая цивилизация является плодом работы аристократии, на что Уинстон Черчилль едко заметил: «Точнее будет сказать,

что аристократия — это те, на кого работает цивилизация». Оба афоризма справедливы, хотя они относятся к разным фазам цикла: Асквит описывает краткий рассвет, а Черчилль — следующий за ним значительно более продолжительный период.

Трудно не заметить тут параллели с нашим временем. На протяжении прошлого столетия бизнес-лидеры убедительно заявляли, что развитие свободного рынка, не сдерживаемого общественной и политической регуляцией, улучшит качество жизни населения. В результате наши представления о том, как устроен мир, свелись к тому, что процветание и благополучие измеряются производством и потреблением. Падение потребления на долю процента вызывает панику среди инвесторов. После террористического акта 11 сентября 2001 года одним из наиболее распространенных напутствий от политиков и бизнес-лидеров было: «Не сидите дома, идите и покупайте. Не позволяйте врагу поставить под угрозу ваш образ жизни». Такая картина мира предлагает легкое решение и выгодна тем, кто на этом зарабатывает, но много ли удовлетворения приносит жизнь, высшей целью которой является потребление?

Большую часть прошлого века капитализму противопоставлялась иная идея, многим казавшаяся не менее могущественной; она господствовала в социалистических странах, где производство и потребление подчинялись государственному плану. Однако социализм оказался колоссом на глиняных ногах, павшим отчасти из-за того, что плановая экономика не смогла в достаточном количестве произвести обещанные материальные блага, а отчасти из-за того, что политическая организация социалистических стран оказалась еще более уязвимой перед жадностью ее лидеров, чем

это было в случае церковной верхушки, аристократии или купечества.

Капитализм победил на мировой арене. Поймут ли те, кто его продвигает, что вместе с полученными привилегиями на них ложится и ответственность? Поймут ли они ее? Или, как и многие господствующие классы до них, решат, что власть досталась им в честной борьбе и они ничего не должны менее удачливым согражданам, чей тяжелый труд обеспечивает их премиями и опционами?

Проще всего было бы занять циничную позицию и заявить, что таково свойство человеческой природы: жадность всегда побеждает, и современные финансовые лидеры продолжают накопление богатства до тех пор, пока расхождение в доходах с остальным населением не станет настолько вопиющим, что социальные структуры не выдержат, или пока отчаяние по всему миру не подтвердит, что в конечном итоге прав был Карл Маркс (хотя он и не мог предвидеть, что действительно интернациональный пролетариат восстанет против капиталистических государств, играющих сейчас ту же роль, что в XIX веке принадлежала капиталистическому классу внутри отдельного государства)². Однако в действительности — несмотря на удручающий исторический опыт — основу человеческой природы составляет не одна лишь жадность. В каждую историческую эпоху встречались личности, которых волновало нечто большее, чем их собственная выгода, — люди, посвящавшие себя труду во имя общего блага. На протяжении всей истории человечества идет борьба эгоизма и альтруизма — подобно тому, как в летний полдень облака то скрывают ясное небо, то снова уступают место небесной синеве.

В наше время немало бизнес-лидеров исходят из того, что их работа влечет за собой ответственность за благополучие

широкой общности людей. Они не считают себя машинами по производству денег, единственный смысл существования которых состоит в удовлетворении растущих ожиданий немедленной прибыли. Именно к этим дальновидным лидерам и решили обратиться мои коллеги и я, чтобы спросить, о каких полезных уроках они могли бы рассказать другим людям, занятым в бизнесе, а также всем нашим современникам. В чем они видят свою миссию? Что они делают для улучшения своей жизни и жизни окружающих? Может ли их пример вдохнуть надежду в общество?

Менеджеры на сто лет

Недавно у меня была встреча с Ивоном Шуинаром, основателем компании Patagonia, производящей одежду и снаряжение для активного отдыха. Его офис находился в оштукатуренном здании, выкрашенном в пастельные цвета и скрывающемся в тихом тупике среди эвкалиптов и палисандровых деревьев. Внутри царил простота и безмятежность, стены были отделаны темным деревом, солнечный свет струился сквозь большие окна, снаружи увитые глицинией, с потолочных балок спускались папоротники. Сотрудники, одетые в шорты и сандалии, расхаживали по офису настолько расслабленно, что можно было подумать, что они у себя дома и идут из спальни в кухню. В одном квартале к западу мирно плескался океан, на горизонте были видны острова Чаннел. Время от времени с нижнего этажа долетал детский смех — там находился детский сад для детей сотрудников. Я восхитился тем, в какое чудесное место Шуинар смог превратить заброшенное промышленное здание почти столетней давности.

«Да, — ответил тот, — никто не строит ничего подобного, если планирует через три года стать публичной компанией, а затем выйти в кэш и заняться чем-то еще. Мы стараемся вести себя так, как будто эта компания будет здесь и через сто лет».

План Шуинара отвечает фундаментальному свойству человеческой природы: нам требуется некоторый уровень стабильности в жизни. Но простой уверенности в том, что завтра снова взойдет солнце, а весной снова прилетят грачи, недостаточно. Нам также нужно чувствовать, что, несмотря на хаос и брэнность всего сущего, в наших отношениях с людьми есть некий порядок и постоянство и что наша жизнь не проходит впустую и мы оставим след на песках времени. Иными словами, нам необходима уверенность, что наше существование служит полезной цели и обладает ценностью. Когда-то в фокусе повседневной жизни была семья. Затем смыслообразующую функцию приняла на себя церковь, а также местные сообщества, самостоятельно удовлетворявшие свои нужды. В более недавние времена маяком, несшим свет и воплощавшим социальную ответственность, стали отдельные выдающиеся предприятия: фабрика, банк, магазин с давней историей и традициями. В наши дни для того, чтобы коммерческое предприятие воспринималось позитивно, его руководителям необходимо продемонстрировать, что получение прибыли не является их единственной заботой. У них должна быть также концепция будущего, способная придать жизни смысл, дать людям надежду для них самих и их детей. Мы научились производить управленцев, умеющих действовать в пяти- и даже в одноминутном интервале (автор намекает на книгу Бланшара и Джонсона «Менеджер за одну минуту» (СПб., 2008), авторы которой развивают концепцию ситуативного менеджмента; три их

«секрета» — быстрое («за одну минуту») планирование целей, немедленная похвала за достижение, немедленный выговор за недоработку; русский перевод названия некорректен, правильнее было бы «Сиюминутный менеджер». — *Прим. пер.*), но нам бы больше пошло на пользу, если бы мы задались вопросом, как стать руководителем, помогающим строить лучшее будущее. Во главе корпораций нам нужны менеджеры на сто лет.

На другой стороне земного шара, в Милане, недалеко от театра Ла Скала, в элегантно обставленной квартире Энрико Рандоне мы беседуем с хозяином о его карьере³. Он работает в итальянской страховой компании *Assicurazioni Generali* с тех пор, как подростком, оставшись без отца, должен был финансово обеспечивать мать и нескольких братьев и сестер. Сейчас ему восемьдесят лет; в шестьдесят девять он стал самым молодым президентом и председателем совета директоров за двухсотпятидесятилетнюю историю компании. Если вы окажетесь на Пьяцца Венеция, одной из главных площадей Рима, и обратите свой взгляд на балкон, с которого Муссолини грозил миру, палаццо, занимаемое *Assicurazioni Generali*, будет у вас за спиной. В Венеции оно находится напротив собора Св. Марка, и практически в любом другом итальянском городе офисы этой страховой компании расположены в старинных дворцах в центре. «Каждый страховой полис, который мы оформляем, подкреплен золотом или недвижимостью, — говорит Рандоне о своей компании, которую он уважает больше, чем церковь, больше, чем правительство, больше, чем любой институт на земле. — Каждый из двадцати тысяч наших сотрудников гордится тем, что является частью нашей великолепной компании».

В современном мире именно коммерческие предприятия обладают возможностью сделать нашу жизнь комфортной и безопасной, и на них лежит ответственность за это. Но много ли компаний в самом деле берутся за эту задачу? Многие ли обладатели степени МВА согласны, что «итоговая строка», суть которой исключительно финансы, есть печальное упрощение действительности? По мере того как компании распадаются и переформируются, в процессе таяния сотрудников и забывая про обещания, кажется, что все меньше людей воспринимают эту ответственность всерьез. Однако встречаются и такие руководители, кто не считает, что их управляющая должность досталась им на ближайшие пять минут, на один лишь год или десятилетие. Они посвящают своему делу всю жизнь и даже более того, как это сделал Энрико Рандоне. Во многих отношениях наше будущее зависит именно от таких визионеров.

Ивон Шуинар начал свою карьеру как путешественник, занимающийся ковкой и одержимый любовью к горам. При каждой возможности он отправлялся на горные склоны и взбирался на головокружительные пики, выбирая самые сложные маршруты. Он стал легендой среди альпинистов. В полных эйфории 60-х ночевки на берегах горных озер и поиск новых путей к вершинам отполированных скал Йосимити казались отличным образом жизни, несмотря на то, что не приносили ему ни цента. Впоследствии Шуинар рассказывает про этот период:

«Я совершенно не представлял, чем хочу заниматься в жизни. Я начал как ремесленник, и ремесло мое состояло в том, чтобы лазать по скалам. И постепенно меня заинтересовало оборудование, которым пользуются альпинисты.

В те времена достать европейское снаряжение было весьма нелегко. Так я решил сам начать изготавливать оборудование».

Благодаря своим навыкам работы по металлу он смог сделать альпинистское снаряжение лучше, чем другие изготовители, и начал торговать в лагерях крючьями и кольцами прямо со своего старенького минивэна. Через несколько лет он уже был владельцем процветающего бизнеса по производству снаряжения для скалолазов.

Но успех имел и обратную сторону: с ростом популярности альпинизма все больше страдали великолепные горные склоны, в которые вколачивались металлические крючья. Кто-нибудь посчитал бы это неизбежной ценой прогресса и не стал бы придавать этому особого значения, но, когда Шуинар осознал, что помогает разрушать любимые горы, он понял, что не сможет оставаться собой, если не изменит ситуацию. И он изобрел новый способ лазания по скалам со снаряжением, которое можно было цеплять за уже существующие трещины, а затем с легкостью выдергивать, не повреждая склон. В конце концов он отказался от производства «железа» и занялся одеждой, но одеждой такой прочности, что ей гордился бы и кузнец.

«Первую пару шортов мышили на швейной машине для кожи. Я использовал очень толстый материал. Женщина, которая ихшила, поставила их вертикально, и они сами по себе стояли на столе. Так родились наши Особо прочные шорты (Stand Up Short – марка шортов от компании Patagonia, в названии использована игра слов: stand up – встать и stand up – прочный, износо-

устойчивый. — *Прим. пер.*). Мы были кузнецами, ковавшими одежду».

Компания перешла на другую продукцию, но не изменила своим ценностям: «Наша философия состоит в том, чтобы стараться каждый производимый нами продукт сделать лучшим в мире, — говорит Шуинар. — Не одним из лучших, а самым лучшим. Каждую вещь, будь то пара штанов или рубашка — что угодно». Чтобы создать предприятие, которое вынесет испытание временем, нужно верить в ценность своей работы. Если предприятие не стремится стать лучшим в своей области, оно будет привлекать посредственных сотрудников, и вскоре о нем никто не вспомнит.

Во время прогулки по холмам с видом на озеро Констанс на юге Германии Элизабет Ноэль-Нойман доходит до места, с которого внизу видны здания института исследования общественного мнения (Института Алленсбаха), построенные ею вокруг четырехсотлетней фермы. Она указывает на черепичные крыши, прикрываемые листвой, и говорит: «Самое важное в моей жизни — сделать так, чтобы наша работа не прерывалась и после моей смерти». Элизабет абсолютно убеждена, что для нормального функционирования демократического государства необходимо, чтобы мысли и желания народа были услышаны. Поэтому исследование общественного мнения, особенно когда оно выполняется с таким скрупулезным профессионализмом, как в ее институте, является одним из столпов свободы. Она создала институт полвека назад, сразу после окончания Второй мировой войны, вместе со своим первым мужем; после его смерти она продолжила дело самостоятельно. Ее исследования были настолько тщательны, что вскоре стали могущественным инструментом политического влияния; в нестабильные по-

слевоенные годы она нередко получала угрозы и подвергалась публичным нападкам со стороны радикально настроенных группировок за свои консервативные убеждения. Несмотря на обиду и гнев, Элизабет продолжала верить в важность своей работы и не переставала совершенствовать свои методы.

Открытость компаний для биржевого капитала имеет своей целью распространение благ капитализма, но отношение акционеров к компаниям, в которые они инвестируют, как правило, довольно равнодушное. Мы не очень беспокоимся по поводу того, что же производит та или иная фирма: дешевое оружие, ядовитые пестициды или бессмысленные развлекательные программы. Мы не обращаем внимания на то, как она сбывает свою продукцию, как она относится к клиентам и как воздействует на общество. До тех пор пока она приносит прибыль, мы одобряем ее руководство. Но стоит генеральному директору представить в конце квартала менее удовлетворительные результаты, как мы поспешим вложить наши денежки в другое место. Неудивительно, что начинающие руководители быстро проникаются идеей великой важности ежеквартального отчета, и одна лишь мысль о нем вселяет в них трепет.

В начале прошлого века в маленьком городке на Среднем Западе, примерно в сорока милях к юго-востоку от Индианаполиса, некий банкир приобрел безлошадную повозку. У повозки появился водитель, который оказался талантливым инженером. Он убедил банкира, что у дизельных двигателей большое будущее, и они начали совместные эксперименты. Был построен небольшой завод, и банкир вкладывал в дело все больше и больше средств из семейного фонда, на протяжении двадцати лет не получая даже намека на прибыль. Затем дела пошли в гору, и в наши дни дизельные дви-

гатели, сделанные на заводе Cummins в городе Колумбус, штат Индиана, стоят во многих тяжелых грузовиках, пересекающих страну вдоль и поперек⁴. Дело всегда продвигалось нелегко. Практически каждый год приносил новый кризис: новая улучшенная модель у конкурента, дефицит наличных средств, эмбарго на нефть, новые нормативы выбросов загрязняющих веществ — все это угрожало потопить компанию. Всякий раз, когда рыночная стоимость ее падала и возникала опасность, что контрольный пакет будет перекуплен другой компанией, семья принимала меры, чтобы сберечь ее автономию.

«Мы продолжаем заниматься этим потому, — объясняет Дж. Ирвин Миллер, принадлежащий к третьему поколению управляющих компанией, — что у нас есть обязательства перед обществом. Мы могли бы переехать куда-нибудь, где труд стоит дешевле, но какой смысл в увеличении прибыли, если при этом вы подорвете жизни тысяч людей, которых вы знаете и которые вам доверяют?» Каждый день по дороге на работу Миллер проходит мимо зданий, принадлежащих к прекраснейшим образцам современной мировой архитектуры. Его компания заключила договор с городом, согласившись оплачивать труд архитекторов всякий раз, когда нужно построить новую церковь, школу, пожарную часть или тюрьму. В результате в Колумбусе есть церковь по проекту Ээро Сааринена и библиотека, которую построил Бэй Юймин, и тысячи людей из Нью-Йорка и из-за границы приезжают на архитектурные экскурсии, чтобы восхититься иконами модернизма, возвышающимися посреди кукурузных полей. Компания шла к своему нынешнему состоянию почти сотню лет, но на сколько ее хватило бы, будь ее руководители движимы лишь жадной прибылью и расширением?

Любой, кто занимался бизнесом, знает, что нет никаких гарантий, что фирма выживет; год за годом, месяц за месяцем ей угрожает то одно, то другое, даже если ее единственной целью является прибыль. Все усложняется еще больше, если компания стремится достичь не только финансовых целей. Когда Ивон Шуинар ради спасения гор от поврежденных решил, что Patagonia будет производить не скалолазное снаряжение, а одежду, он сделал основную ставку на вещи из хлопка. Однако постепенно он осознал, что на промышленно выращиваемый хлопок приходится 25% всех используемых в мире пестицидов: чтобы сшить одну-единственную хлопковую рубашку, требуется более двух галлонов нефтепродуктов, из которых пестициды изготавливаются. Шуинар посетил одного из своих поставщиков и понял, что его совесть ждет новое испытание:

«Я шел через Центральную долину и увидел эти огромные пруды, куда стекает вода с хлопковых полей. У них там были специальные ребята с пушками и дробовиками, чтобы отпугивать птиц и не давать им садиться в этот суп. Представляете, вы видите все это, вы говорите с фермерами и узнаете, что уровень онкологических заболеваний там в десять раз выше нормы. И я сказал: «Так, больше я никогда не буду использовать промышленно выращенный хлопок». Это как если бы вы занимались производством противопехотных мин, проснулись однажды и решили посмотреть, для чего же мины применяются. И вот вы перед выбором: либо продолжить производить мины, либо прекратить. И я просто

сказал: «Всё! Мы выходим из этого дела, я закрываю это предприятие».

Но Шуинар с его угрюмым упорством, свойственным всем визионерам, не закрыл свою фабрику. Он начал использовать для производства своих тканей более дорогой органический хлопок. Спрос, порожденный его предприятием, способствовал тому, что производители стали выращивать больше органического хлопка, и с годами все больше компаний, таких как Nike, Gap и Levi Strauss, стали следовать примеру Patagonia, переходя, по крайней мере частично, на ткани из хлопка, выращенного без ядовитых веществ. Органический хлопок по-прежнему составляет лишь небольшую долю от всего хлопкового производства, но его потребление растет, и живучесть идеи показывает, что бизнесу не обязательно рабски подчиняться соображениям практической выгоды, когда они вступают в конфликт с более важными целями.

Но для того чтобы верить в то, что делаешь, и думать в долгосрочной перспективе, не нужно непременно быть руководителем компании. Это не роскошь и не привилегия элиты. Экспедитор или повар в кафетерии, преданные своей работе, с большей вероятностью смогут добиться успеха, но еще более важно то, что они будут получать от работы удовольствие и испытывать удовлетворение собой, выполняя ее. Именно это, а вовсе не одна лишь прибыль, составляет наиболее важный аспект любой человеческой деятельности, в том числе и бизнеса.

В наше время, когда даже успешные фирмы приходят в упадок, как правило, через тридцать лет существования — временной промежуток короче, чем карьера среднего рабочего, — идея исходить из долгосрочной перспективы мо-

жет показаться неуместной. В наш постиндустриальный, постмодернистский век не являются ли перемены товаром более ценным, чем стабильность? Разве стабильность не признак закоренелой посредственности? По сути, нам редко приходится тревожиться, что то или иное предприятие с годами станет закоренелым. Даже самые благонамеренные компании вынуждены переживать трансформации, ликвидации или терпят крах. Вдумайтесь в тот факт, что из нескольких сотен производителей машин начала прошлого века выжили только три; та же судьба с большой вероятностью постигнет и сотни стартапов, находящихся на переднем крае современной экономики.

Как много лет назад писал Шумпетер, путь к продуктивности есть «творческая деструкция»⁵. Возможно, он был прав в том, что касалось увеличения биржевой стоимости акций, но если мы посмотрим на предпосылки благополучия более широко, то творческую деструкцию следует смирять во имя непреходящих ценностей. Кроме того, если «деструкция» предполагает варварский захват компаний и выкидывание на улицу сотрудников, ее нельзя назвать «творческой» ни в каком смысле этого слова, это просто хитрая тактика на службе алчности. Чтобы противостоять этой энтропии, нам нужны лидеры, уважающие долгосрочный подход.

В следующей главе речь пойдет о счастье и, в частности, о том, что может сделать бизнес для увеличения совокупного человеческого благополучия. Эту проблему бизнес-лидеры могли обходить на вполне законных основаниях, пока они были среди большинства, боровшегося против угнетателей-аристократов. Но теперь, когда бизнесмены сами стали ведущей общественной группой, вместе с могуществом

они унаследовали и задачу ответить на фундаментальный вопрос: могут ли они сделать людей счастливее?

Как мы все предполагаем и как показывают недавние исследования, ответ на этот вопрос связан не только лишь с материальными побуждениями. Деньги, безопасность и комфорт могут быть необходимы, чтобы сделать нас счастливыми, но их явно не достаточно. Человек также должен чувствовать, что задействованы его способности, что он может реализовывать свой потенциал и что его повседневная жизнь включает в себя глубокие радостные переживания и не состоит из одного лишь напряжения и скуки. В главе 3 рассказывается о том, как можно достичь состояния потока — так я называю это субъективное переживание полной вовлеченности в жизнь.

Однако полноценная жизнь — это нечто более сложное, чем просто совокупность радостных переживаний. В ней также должен быть наполненный смыслом маршрут, траектория роста, ведущая к большей эмоциональной, когнитивной и социальной сложности. В главе 4 перечислены шаги, предпринимаемые в ходе такого развития, и обсуждается вопрос о том, какую роль могли бы играть бизнес-лидеры в создании среды, способствующей достижению состояния потока и большей сложности.

К сожалению, большинство компаний устроены таким образом, что не помогают своим сотрудникам становиться счастливее. Глава 5 посвящена наиболее распространенным препятствиям, посредством которых организации мешают возникновению потоковых состояний у своих работников. Все лидеры-визионеры, с которыми мы побеседовали в процессе работы над нашей книгой, называли один или более таких подводных камней. В этой главе мы постарались проанализировать все эти угрозы и надеемся, что наши выводы

смогут послужить предупреждением «руководителям на сто лет».

В главе 6 мы снова обращаемся к опыту визионеров-лидеров и рассказываем о том, как им удалось создать в своих организациях условия, значительно повышающие вероятность достижения состояния потока. Мы увидим, что, если процесс работы приносит радость, это ведет к росту продуктивности сотрудников, повышает их боевой дух и, что наиболее важно, укрепляет их благополучие.

Если первые шесть глав нацелены на то, чтобы помочь лучше понять, что такое счастье и как можно либо препятствовать, либо способствовать его достижению при организации рабочего процесса, то следующие за ними три главы (часть III) более глубоко затрагивают вопрос о том, что наполняет жизнь смыслом и какова в связи с этим может быть роль бизнес-лидеров. В главе 7 рассказывается о душе — так мы назвали энергию, которую человек или организация посвящает целям, превосходящим их самих. Именно душа дарует человеку способность прозревать будущее как в области работы, так и в жизни в целом. В начале этого исследования мы никак не предполагали, насколько значительную часть своей силы и сосредоточенности лидеры-визионеры получали через цели, выходявшие далеко за рамки правомерных требований, предъявляемых к ним как к генеральным директорам компаний.

В главе 8 исследуется вопрос, как можно превратить свою жизнь в последовательность радостных потоковых переживаний, объединяемых согласованным видением будущего. В словах современных руководителей-визионеров звучат отголоски античной мудрости: чтобы быть счастливым, нужно для начала познать себя. Понимание своих сильных и слабых сторон позволяет нащупать уровень сложности за-

дач, адекватный уровню развития навыков, что необходимо для возникновения состояния потока. Но для того чтобы развить управленческий стиль, способствующий росту благополучия как самого руководителя, так и других членов организации, необходимо овладеть своим сознанием — научиться контролировать свое внимание и правильно распределять время.

В главе 9 сводятся воедино основные положения, утверждаемые нами в этой книге; к этому моменту мы уже знаем, что нужно для управления организацией, которая улучшает качество жизни всех, кто с ней связан. Как показало наше исследование, немало менеджеров и директоров своим умом дошли до этих знаний и ежедневно используют их на практике. Однако есть и ощутимые препятствия, мешающие еще большему числу руководителей последовать их примеру. В первую очередь к ним относится неослабевающее ожидание роста доходности, практически сковывающее руки менеджерам публичных компаний, опасющимся судебного преследования в случае, если они направят ресурсы компании на что-то, отличное от наращивания прибыльности. И кто же будет их преследовать в суде? По сути, это будем мы с вами. В конце концов на свете не останется коммерческих предприятий с человеческим лицом — если только большинство не придет к единому мнению, что от бизнеса следует требовать не только роста доходов. Возможно, наша книга сможет объяснить, почему это так.